



**“PLAN DE NEGOCIO PARA COMERCIALIZAR POR INTERNET
PRODUCTOS TECNOLÓGICOS DE MARCAS RECONOCIDAS
EN BUEN ESTADO”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Administración**

Presentado por

**Sr. Oscar Felipe Camacho Carrillo
Sr. Marcos Alberto Carrasco Benites
Sra. Carmela Betzabeth Monzón Monzón**

Asesor: Profesora Carla Pennano

2017

Dedicamos la presente tesis a nuestras familias,
por su apoyo incondicional durante esta etapa de
arduo trabajo y que es muy importante para
nuestro desarrollo profesional.

Resumen ejecutivo

El presente documento demuestra la existencia de una interesante oportunidad de negocio para la comercialización de productos tecnológicos de reconocidas marcas que están en desuso pero en buen estado, siendo los productos más demandados los *smartphones*, *laptops* y *tablets*.

El estudio demuestra que, mediante la participación de una empresa intermediaria, existen personas dispuestas a vender sus productos tecnológicos, así como personas dispuestas a comprar dichos productos.

El análisis realizado al macroentorno permite evidenciar que existen un conjunto de oportunidades políticas, económicas, sociales, tecnológicas y legales, que favorecen y alientan la puesta en marcha del presente plan de negocio. Asimismo, el análisis del microentorno refleja la tendencia creciente del sector de comercio electrónico (*e-commerce*) y las condiciones favorables para su inversión de acuerdo a las cinco fuerzas competitivas de Porter.

Producto de la investigación (cualitativa y cuantitativa), se determinó que el perfil del público que desea vender corresponde al nivel socioeconómico A y B, en el rango de edad entre 30 y 40 años, y que radica en las zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana. En cuanto al perfil del público que desea comprar, se caracteriza por pertenecer al nivel socioeconómico B y C, en el rango de edad entre los 18 y 35 años, y que radica en las zonas 2 y 6 de Lima Metropolitana. Asimismo, es importante destacar que los que desean comprar o vender valoran la privacidad, seguridad y confianza.

La estrategia competitiva del plan de negocio estará basada en la diferenciación del servicio, brindando una alternativa de comercialización por internet confiable y seguro para todos los clientes. Por otro lado, la estrategia de crecimiento será la penetración de mercado, mediante el ofrecimiento de un servicio de gestión de venta y un servicio posventa que permita atraer más clientes, sobre todo los interesados en tecnología.

El negocio demandará una inversión inicial de 62 mil soles, que será cubierta íntegramente por el capital social que consta de 450 mil soles, donde los tres socios participantes aportarán 150 mil soles cada uno. En un escenario realista, donde la empresa no tiene historial financiero y operacional, no se contempla un financiamiento por medio de un préstamo. De acuerdo al flujo de caja financiero, se ha planificado que los ingresos asciendan a 800 mil soles en el primer año, 3,4 millones de soles en el segundo año, y 5,8 millones en el quinto año; alcanzando, a partir del

tercer año de operación del negocio, un margen de rentabilidad equivalente al 30% de las ventas y un nivel de satisfacción no menor de 4,2 puntos sobre 5.

Considerando un plazo de operación de cinco años, el negocio alcanzará una TIR de 81,77% y un VAN superior a los 750 mil soles, siendo el tiempo de recuperación de la inversión 31 meses aproximadamente, lo cual evidencia la rentabilidad y atractivo del presente plan de negocio.

Índice

Índice de tablas.....	vii
Índice de gráficos	viii
Índice de anexos	ix
Capítulo I. Introducción	1
Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional	2
1. Análisis del macroentorno (PESTEL).....	2
1.1 Entorno político	2
1.2 Entorno económico	3
1.3 Entorno social	4
1.4 Entorno tecnológico.....	5
1.5 Entorno legal.....	6
2. Análisis del microentorno	7
2.1 Identificación, características y evolución del sector.....	7
2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	8
3. Conclusiones.....	9
Capítulo III. Estudio o sondeo de mercado	11
1. Objetivos.....	11
1.1 Objetivos generales.....	11
1.2 Objetivos específicos	11
2. Metodología.....	13
3. Selección de mercado	13
4. Principales hallazgos:.....	13
4.1 Sondeo cualitativo.....	13
4.1.1 Fuentes secundarias, encuestas y <i>focus group</i>	13
4.1.2 Hallazgos <i>focus group</i>	15
4.1.3 Entrevistas.....	16
4.2 Sondeo cuantitativo.....	16
4.2.1 Encuestas	16
4.2.2 Estimación de la oferta y la demanda	16
5. Conclusiones.....	19
Capítulo IV. Planeamiento estratégico.....	20
1. Análisis FODA	20

2. Visión.....	21
3. Misión.....	21
4. Objetivos estratégicos	21
5. Evaluación de factores externos e internos	22
6. Estrategia competitiva.....	23
7. Estrategia de crecimiento.....	23
8. Conclusiones.....	23
Capítulo V. Plan de marketing	25
1. Descripción del servicio.....	25
2. Objetivos del plan de marketing	26
3. Formulación estratégica de marketing	27
3.1.Estrategia de segmentación.....	27
3.2.Estrategia de posicionamiento	27
4. Estrategias de la mezcla marketing.....	28
4.1 Producto/Servicio.....	28
4.2 Precio	31
4.3 Plaza.....	31
4.4 Promoción.....	31
5. Cronograma de actividades.....	32
6. Presupuesto de marketing	32
7. Conclusiones:.....	33
Capítulo VI. Plan de operaciones	34
1. Objetivos y estrategia de operaciones	34
2. Diseño del servicio.....	35
3. Diseño de procesos	35
4. Programación de las operaciones de la empresa.....	38
4.1 Inventario y logística.....	38
4.2 Plan de contingencia	39
5. Presupuesto de actividades preoperativas y capital de trabajo.....	39
6. Conclusiones.....	40
Capítulo VII. Organización y plan de recursos humanos	41
1. Diseño organizacional.....	41
2. Funciones y perfiles	42

3. Cultura organizacional	43
4. Objetivos de personal.....	43
5. Estrategias de administración de recursos humanos	44
5.1 Políticas generales de la empresa.....	44
5.2 Proceso de reclutamiento	44
5.3 Capacitaciones y entrenamiento	44
5.4 Motivaciones y promociones	44
6. Presupuesto del plan de recursos humanos	45
7. Conclusiones.....	45
Capítulo VIII. Plan financiero	46
1. Objetivos del plan financiero	46
2. Supuestos y políticas.....	46
3. Presupuestos y análisis de punto de equilibrio.....	48
4. Estados financieros y flujo de caja.....	50
5. Valorización del proyecto	50
5.1 Cálculo COK.....	50
5.2 Valorización del proyecto	50
6. Análisis de sensibilidad y simulación financiera	50
6.1 Escenarios	51
6.2 Análisis de sensibilidad.....	51
6.3 Planes de contingencia.....	52
7. Conclusiones.....	53
Capítulo IX. Responsabilidad social y ambiental.....	54
1. Alcance	54
2. Objetivos	54
3. Desarrollo de estrategias	54
4. Conclusiones.....	55
Conclusiones y recomendaciones	56
1. Conclusiones.....	56
2. Recomendaciones	57
Bibliografía	58
Anexos	60
Nota biográfica	79

Índice de tablas

Tabla 1.	Objetivos específicos.....	12
Tabla 2.	Hallazgos	14
Tabla 3.	Fortalezas y oportunidades	20
Tabla 4.	Debilidades y amenazas	21
Tabla 5.	Descripción del servicio	25
Tabla 6.	Objetivos del plan de marketing.....	26
Tabla 7.	Cronograma de actividades	32
Tabla 8.	Presupuesto de marketing (expresado en soles)	32
Tabla 9.	Objetivos y estrategia de operaciones	34
Tabla 10.	Contingencias y acciones	39
Tabla 11.	Actividades preoperativas y capital de trabajo	39
Tabla 12.	Capital social	40
Tabla 13.	Funciones y perfiles.....	42
Tabla 14.	Servicios externos.....	43
Tabla 15.	Objetivos de personal	43
Tabla 16.	Objetivos del plan financiero.....	46
Tabla 17.	Supuestos y políticas del plan financiero	46
Tabla 18.	Otros datos para la proyección y políticas financieras	48
Tabla 19.	Costos fijos y variables.....	49
Tabla 20.	Punto de equilibrio	49
Tabla 21.	Valorización del proyecto.....	50
Tabla 22.	Variables de sensibilidad.....	51
Tabla 23.	Análisis de sensibilidad y simulación financiera.....	51
Tabla 24.	Análisis de sensibilidad del VAN (expresado en soles) – primer escenario	52
Tabla 25.	Análisis de sensibilidad del VAN (expresado en soles) – segundo escenario.....	52

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Logotipo	28
Gráfico 2.	Presentación de logotipo.....	29
Gráfico 3.	Flor de servicio	30
Gráfico 4.	Mapa de procesos de la organización.....	36
Gráfico 5.	Mapa de procesos y canales del negocio	38
Gráfico 6.	Organigrama del negocio	41

Índice de anexos

Anexo 1.	Análisis del macroentorno (PESTEL)	61
Anexo 2.	Encuestas para el vendedor y comprador	62
Anexo 3.	Guía <i>Focus Group</i>	64
Anexo 4.	Resultados de encuestas a potenciales vendedores.....	65
Anexo 5.	Resultados de encuestas a potenciales compradores	66
Anexo 6.	Guía de entrevistas	67
Anexo 7.	Estimación de la oferta	68
Anexo 8.	Estimación de la demanda	69
Anexo 9.	Matriz de evaluación de factores externos (EFE) e internos (EFI).....	71
Anexo 10.	Términos y condiciones.....	72
Anexo 11.	Actividades de los principales procesos misionales	73
Anexo 12.	Contrato de mediación mercantil.....	74
Anexo 13.	Remuneración mensual definida por año	75
Anexo 14.	Presupuesto del plan de recursos humanos.....	75
Anexo 15.	Estado de resultados	76
Anexo 16.	Flujo de efectivo	77
Anexo 17.	Cálculo COK	78

Capítulo I. Introducción

Al momento de analizar un entorno general en el factor tecnológico, donde el cambio y dinamismo son la norma, identificamos la existencia de un alto consumo de equipos tecnológicos nuevos, así como también en la rotación de equipos usados que aún se encuentran en buen estado, a través del comercio electrónico. Esto nos permite identificar una oportunidad para entrar en el mercado del comercio electrónico de segunda mano especializado en productos tecnológicos, con una propuesta diferente a las plataformas actuales, a través de la gestión de venta y ofrecimiento de seguridad que permita que las personas puedan darle valor al equipo tecnológico que ya no van a usar más, pero que aún tiene vida útil, y su correspondiente acceso a otras personas que lo desean a un precio menor que uno nuevo.

El presente plan de negocio busca brindar acceso a una plataforma para la venta y compra de equipos tecnológicos usados en buen estado, aprovechando los avances tecnológicos y a la facilidad del acceso a internet y redes sociales, las cuales incentivan a que más personas necesiten utilizar productos tecnológicos, convirtiéndolas así en potenciales compradoras *online*. Esto, a su vez, nos permite contribuir mediante la responsabilidad social contra el mercado informal, originado principalmente por la delincuencia, y a generar conciencia en los usuarios para que sean responsables en el uso de medios y/o canales formales. El éxito del proyecto radicará en dos atributos muy valorados por las personas hoy en día: la seguridad y un servicio integral que brindaremos en todo el proceso de compra y venta. Esto permitirá el desarrollo de una comunidad con intereses en avances tecnológicos, que valoran información complementaria que le podamos brindar sobre los productos tecnológicos que se comercialicen, mediante artículos que destaquen sus bondades o el éxito que tuvieron cuando fueron lanzados al mercado.

De esta manera, también contribuimos concientizando a las personas para que eviten la acumulación de productos tecnológicos en desuso en el hogar y que terminen desechándose en un menor tiempo al que podría vencer realmente, incentivando a venderlos o que busquen una alternativa de reciclaje que impida el daño al medioambiente.

Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional

1. Análisis del macroentorno (PESTEL)

Analizar el macroentorno en el que se desarrolla el negocio es importante, dado que nos permitirá conocer las oportunidades y amenazas que se deben afrontar. En ese sentido, se emplea el modelo de PESTEL con la finalidad de investigar los factores externos que están fuera de control del negocio, como es el caso del entorno político, económico, social, tecnológico y legal (Sainz de Vicuña, 2012).

1.1 Entorno político

Hay tres factores identificados en el entorno político: la política fiscal, la ausencia de liderazgo político y la política educativa orientada al uso de las tecnologías, información y comunicaciones (TIC).

- La política fiscal del país se caracterizará por ser expansiva en el 2018 (déficit fiscal del 3,5% del PBI) y, a partir del 2019 se contempla que dicha política sea de gradual consolidación hasta alcanzar un déficit fiscal del 1% del PBI en el 2021. Esta política permitirá que el país reduzca las vulnerabilidades del contexto internacional, preserve una buena calificación crediticia (que deriva en menores costos financieros) y fomente las condiciones para una mayor predictibilidad tanto en la inversión pública como privada (MEF, 2017).
- La ausencia de liderazgo en todos los ámbitos, incluyendo el aspecto político, es una seria debilidad a nivel nacional. Lo ideal es que un político tenga la capacidad para concertar, negociar e impulsar hacia un camino y dirección (Julio Velarde, 2015).
- En educación, el Estado ha establecido una clara política orientada a promover el uso de las TIC en la población, y esta se basa en mejorar los aprendizajes y usos de las mismas en todos los estudiantes, desarrollando sus capacidades humanas y valores éticos (CEPLAN, 2011).

Para nuestro negocio, tanto la política fiscal (expansiva y de gradual consolidación), como la política educativa (orientada a promover el uso de la TIC) resultan ser una oportunidad, en el sentido que con la primera se puede realizar una adecuada predictibilidad financiera, y con la segunda, se contribuye a mejorar la cultura de la población en cuanto a la demanda de productos

tecnológicos en la realización de sus actividades. Finalmente, la ausencia de liderazgo político, representa ser una amenaza para el fomento de los negocios y la correspondiente inversión privada.

1.2 Entorno económico

En este entorno se han analizado los factores asociados al crecimiento de la economía mundial, el desempeño actual de la economía nacional y la política económica contracíclica que está implementado el gobierno.

- El crecimiento mundial para mediados del 2017, ha sido el mayor registrado en los últimos cinco años, y se caracterizó por una sincronización en la evolución de las economías desarrolladas y emergentes. La proyección de PBI mundial para el 2017 es de 3,6%, se espera que mantenga en el 2018 y que descienda ligeramente a 3,5% durante el 2019 (BCRP, 2017). En el caso de las economías emergentes y en desarrollo, se pronostica un repunte sostenido de la actividad: el crecimiento aumentaría de 4,3% en 2016 a 4,6% en 2017 y 4,8% en 2018 (FMI, 2017).
- El PBI del país durante el 2016 fue de 3,9% y se espera una desaceleración de la economía durante el 2017 (2,8%), debido, principalmente, a los retrasos en el avance de proyectos clave de infraestructura, los efectos de las inundaciones asociadas con el fenómeno El Niño y el creciente escrutinio de cualquier proyecto de inversión pública tras las acusaciones de corrupción de la empresa brasileña Odebrecht (Standard & Poor's, 2017).
- Se está implementando una política macroeconómica contracíclica en la economía del país, que, aunado al contexto internacional favorable, proyectan un crecimiento del PBI a 4,0% en el 2018 y un crecimiento en torno al 4,0% durante el 2019-2021. Dicha política se caracteriza, principalmente, por promover una política fiscal expansiva durante el 2017 (3,5% del PBI) y, durante el 2018, una aceleración de la inversión pública (17,5%) y un crecimiento de la inversión privada (3,5%), como consecuencia de las oportunidades de negocio que ocasionará el impulso fiscal (MEF, 2017).

Analizando el impacto que tienen los factores económicos antes citados, podemos, en primer lugar, señalar que la recuperación de la economía mundial resulta ser una oportunidad favorable para los negocios en el país, dado que nuestra economía es pequeña (0,40% del PBI mundial) y abierta al mundo.

Por otro lado, el actual desempeño de la economía resulta ser una amenaza que mantiene en incertidumbre tanto a los negocios como a los consumidores, sin embargo, si el gobierno logra implementar con éxito su política económica contracíclica, se generará un clima favorable para la inversión de negocios como el que se plantea en la presente tesis.

1.3 Entorno social

La disponibilidad y disposición para comprar y vender artículos en desuso como los productos electrónicos, el bajo porcentaje de internautas que realizan comercio electrónico y la importancia de las redes sociales para quienes si realizan *e-commerce*, son los factores sociales que se han identificado en la sociedad peruana.

- Los hogares de las zonas urbanas tienen acumulado objetos valorizados en S/ 48.138 millones, aproximadamente, teniendo cada familia artículos disponibles para la venta por S/ 5.239. Sin embargo, están dispuestos a vender solo el 36% de sus pertenencias (en uso o guardados), mientras que al 41% no le daría ningún uso (Arellano Marketing, 2016).
- El 55% de las amas de casa en el país evidencian una tendencia creciente por vender objetos en desuso como artículos electrónicos, *smartphones* y *tablets*, siendo las principales razones el deseo de renovar sus artículos (45%), obtener dinero extra (28%) y liberar espacio en el hogar (20%) (OLX, 2016).
- En el país existe un bajo porcentaje de internautas que realizan *e-commerce* (16%), debido, principalmente, al incumplimiento de la venta (54%), temor al fraude (47%) y la preferencia por visualizar físicamente lo que se va a comprar (43%). El internauta valora la confianza que le brinda el vendedor, la variedad para elegir, y los atractivos precios y ofertas (Arellano Marketing, 2017).
- En la actualidad, una parte importante de la población emplea las redes sociales para mantenerse en contacto con familiares o amigos, buscar alguna información de interés, o simplemente por motivos de ocio. Asimismo, las redes sociales representan un medio importante para hacer negocios, como lo demuestran los miles de anuncios que constantemente se publican. Esta modalidad de comercialización ha sido denominada *social commerce* (Rafael Hospina, 2016).

Para el negocio que se propone, se genera una oportunidad en la disponibilidad y disposición que existe para la comercialización de productos en desuso y, más aun, cuando dichos productos están relacionados con artículos electrónicos.

Por otro lado, existe una baja cultura por parte de los internautas por realizar *e-commerce*, lo que representa ser una amenaza en las aspiraciones del negocio. Sin embargo, también resulta ser una interesante oportunidad para revertir dicha tendencia, siempre que se trabaje en los aspectos que valora el internauta, como es el caso de la confianza que le pueda brindar el vendedor. Finalmente, las redes sociales representan un importante canal para realizar *e-commerce* en el país y, en ese sentido, se puede aprovechar esta oportunidad para el negocio.

1.4 Entorno tecnológico

Los factores tecnológicos identificados son cuatro y están referidos a: los grandes volúmenes de información que actualmente se está generando la población, el predominio de los datos del tipo no estructurados, el empleo de la analítica avanzada en las organizaciones y el uso creciente de dispositivos móviles en el comercio electrónico.

- *Big Data* es un término referido a la generación de grandes cantidades de datos digitales que está generando la población. La velocidad, variedad y volumen de los datos son producto de los flujos de información en tiempo real y del uso de los medios sociales¹ (Naciones Unidas, 2013).
- La IBM ha estimado que el 80% de la data generada por las organizaciones es no estructurada², que no se está utilizando y que su crecimiento es 15 veces mayor que la data estructurada (Kim H. Pries y Robert Dunnigan, 2015).
- Hoy en día para sobrevivir en la nueva economía, las empresas deben pasar de utilizar herramientas a la medida a soluciones que permiten realizar análisis avanzados (Gartner, 2016). La analítica avanzada combina el uso del análisis descriptivo, predictivo y prescriptivo, para utilizar de manera correcta los datos y lograr así pronosticar eventos y comportamientos (María Gómez, 2016).
- Las empresas inmersas en el comercio electrónico como Alibabá o Cencosud, han registrado que 40 y 35% de sus ingresos, respectivamente, fueron realizadas a través de dispositivos móviles durante el 2014. La tendencia es que el *e-commerce* se realice a través de estos medios (Alex Tsai y Víctor Vargas, 2015).

¹ Los medios sociales (*social media* en inglés) son plataformas de comunicación en línea donde el contenido es creado por los propios usuarios mediante el uso de las tecnologías que facilitan la edición, la publicación y el intercambio de información.

² La data no estructurada es aquella que está contenida en las imágenes, videos, audio, redes sociales, entre otros.

Por lo antes expuesto, los grandes volúmenes de información que actualmente se están generando (como es el caso de la data no estructura existente en las redes sociales), resulta ser una oportunidad para ahondar en el análisis de las necesidades y expectativas de los clientes. Para dicho análisis, resulta oportuno desarrollar las competencias necesarias en el personal, a efectos de poder emplear las técnicas de la analítica avanzada que permitan apoyar la toma de decisiones.

Finalmente, el uso importante de dispositivos móviles en el comercio electrónico, evidencian la necesidad que una plataforma tecnológica del negocio pueda estar diseñada y preparada para que los usuarios también puedan acceder desde dichos dispositivos.

1.5 Entorno legal

Los factores legales identificados se presentan a continuación y están ligados específicamente al *e-commerce*.

- Ley de Firmas y Certificados Digitales (Ley 27291), que permite la utilización de medios electrónicos para la manifestación de voluntad y utilización de firma electrónica en la compra y venta (Ministerio de Justicia, 2000).
- Ley que regula las centrales privadas de información de riesgos y protección al titular de la Información (Ley 27489), permitiendo proteger los datos y brindar privacidad a las personas (Congreso de la República, 2001).
- Decreto Legislativo 1338, que crea el Registro Nacional de Equipos Terminales Móviles para la Seguridad, que busca quitarles el valor a los aparatos móviles obtenidos ilegalmente, inutilizándolos (Ministerio del Interior, 2017).

De los factores analizados, se evidencia que no existe mucha información o regulación respecto de las compras y ventas virtuales, o una legislación específica para el *e-commerce*, siendo, en ese sentido, una oportunidad para el desarrollo del sector, como también una amenaza que puede generar problemas, como es el caso el robo de datos personales. Por lo expuesto, es importante que la plataforma tecnológica del negocio disponga de un adecuado sistema de seguridad.

Finalmente, en el anexo 1, se presenta el resumen del análisis del macroentorno realizado.

2. Análisis del microentorno

A nivel micro realizaremos la identificación, características y evolución del sector, así como también analizaremos mediante el modelo estratégico de las cinco fuerzas competitivas de Porter (Michael Porter, 2009), como marco para realizar un diagnóstico que defina los factores externos e internos que afectan de manera directa e indirecta el desarrollo del negocio.

2.1 Identificación, características y evolución del sector

El sector de *e-commerce* se presenta en gran auge a nivel internacional, y en Perú se ha podido notar con el ingreso de plataformas nuevas como Linio y OLX, que ingresaron a competir con las ya existentes en el mercado mundial y local, como es el caso de Mercado Libre, eBay y Amazon.

De acuerdo al estudio realizado por el Observatorio E-commerce & Transformación Digital en conjunto con Ernst & Young Centro de Estudios, respecto a las ‘Perspectivas del *e-commerce* del 2017’, llama la atención al crecimiento del *e-commerce* en sectores como moda y complementos, servicios profesionales, informática y electrónica, salud y belleza, alimentación y bebidas, electrodomésticos, hogar y jardín, bazar y regalos, artículos deportivos, mascotas, ocio y restauración, bebés y juguetes, alojamiento y viajes, cultura, alquiler de coches y motor.

En dicho estudio señalan que el *e-commerce* tiene una tendencia ascendente, teniendo en cuenta que el 90% de tiendas *online* espera crecer un 10 para el 2017. Asimismo, existe llegada de nuevos clientes al universo de compras por internet y mejora del consumo medio de los ya existentes. Por otro lado, un 40% de las transacciones realizadas desde dispositivos móviles dan buenas perspectivas a futuro. La tendencia en este sector es omnicanal, siendo la experiencia de una compra completa y fidelizadora lo que más destaca, más allá de la tienda física y canal *online*.

Por otro lado, la compraventa *online* es un mercado en auge, por ejemplo, en España existe un auténtico revuelo en este mercado con la irrupción de Wallopop, cuyo fundador y CEO Miguel Vicente, señaló que: «En España hacía falta una plataforma para que el *smartphone* sea muy fácil de usar: geolocalizar las compras, convertir su aplicación en un escaparate y mantener a la gente conectada mediante un chat» (Gestión, 2016).

2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Poder de negociación de los proveedores

Nuestros proveedores son personas que quieren vender directamente a nuestra empresa o usar el servicio de gestión de intermediación. Aquellos vendedores que realizan la venta directamente a la empresa son personas naturales con bajo poder de negociación, dado que se les ofrece un pago inmediato por un porcentaje del valor del equipo, según evaluación realizada por el experto.

El otro grupo de vendedores, que también son personas naturales, tienen un alto poder de negociación, dado que pagarán una comisión por el servicio de gestión de venta a través de nosotros, con lo que nos obliga a ejecutar la venta de su equipo lo más rápido posible.

El perfil de los vendedores de ambos grupos se caracteriza por preferir la reducción del nivel de riesgo en el proceso de venta, en ese sentido, los vendedores valoran tener el menor contacto con los potenciales compradores.

Poder de negociación de los clientes

Los clientes son personas naturales que tienen un perfil que incluye realizar compras *online* con frecuencia, con un nivel adquisitivo medio y que están interesados en adquirir productos tecnológicos. Su característica principal es que están dispuestos a adquirir productos de segunda mano en excelentes condiciones y a precios competitivos. El poder de negociación es alto, debido a la elevada cantidad de oferta de productos tecnológicos que existe en el mercado *online* a través de plataformas convencionales, que no son exclusivas de ventas de artículos tecnológicos, pero que, finalmente, terminan influyendo en la decisión de compra.

Es importante destacar que estos clientes buscan adquirir productos tecnológicos de alta gama, marca reconocida, en buen estado a un menor precio, dado que los productos nuevos son muy caros y ven una oportunidad de conseguirlos y alcanzar también el estatus deseado.

Amenaza de nuevos competidores

Tenemos un sector de *e-commerce* que está en constante crecimiento, donde el mercado peruano aún es joven. Busca familiarizarse, haciendo uso cada vez más seguido de servicios ya existentes como OLX, E-bay, MercadoLibre, etc. Sin embargo, no existe una plataforma especializada en la compra-venta de productos tecnológicos, que a su vez ofrezca la intermediación para los vendedores, por eso, es una oportunidad para ser los pioneros.

Asimismo, identificamos una amenaza media si la competencia ingresa con nuestra misma idea de negocio, pero con un presupuesto mayor. Por ello, es clave que se brinde un servicio de calidad y seguridad exigido por los clientes según las encuestas realizadas, siendo este aspecto el que contribuye de manera importante a la fidelización.

En este tipo de negocios es difícil lograr economías de escala, por cuanto se trata de la compra y venta de productos tecnológicos que pueden ser nuevos o de segunda mano, por lo que el precio está sujeto a la moda, la demanda y a la versión a la que pertenezca la tecnología.

Amenaza de productos o servicios sustitutos

Es una amenaza baja, debido a que los clientes siempre buscan productos originales y de marca reconocida, siendo el *software* de estos lo que permite diferenciarlos de los falsificados. Asimismo, se podría considerar como sustituto de los productos robados que se comercializan en el mercado negro, pero esto se diluye con el Decreto Legislativo 1338 de equipos móviles obtenidos ilegalmente.

Rivalidad entre competidores existentes

En la actualidad, la rivalidad de competidores existentes en el mercado es elevado, debido a la existencia de empresas como Mercado Libre, OLX o Best Buy, que son usadas por miles de usuarios para vender productos que ya no usan o simplemente porque quieren renovar. Sin embargo, no existe una plataforma especializada en la compra – venta de equipos tecnológicos, por lo que la rivalidad exclusiva en este mercado aún no existe y seríamos los primeros en incursionarlo.

3. Conclusiones

- A nivel del macroentorno, Perú se encuentra en un proceso de recuperación tras el deterioro de la economía por los hechos de corrupción, la contracción de la inversión privada y el fenómeno El Niño Costero que afectó al país a inicios del 2017.
- Nuestro entorno presenta una oportunidad de no ingreso de grandes compañías debido a los hechos de corrupción que se han presentado en anteriores gobiernos.
- El estado viene implementando medidas que ayudan a combatir la comercialización de equipos robados o aquellos que se comercializan de manera informal.
- Se observa un crecimiento del uso de internet en los hogares peruanos, teniendo una evolución del 47% en el 2013, al 59% en el 2016.
- En el país se observa un incremento de la publicidad vía correo electrónico, del 14% en el 2015 al 21% en el 2016.
- Se identificó como una oportunidad, que el 82% de la población urbana emplea las redes sociales, a través de las cuales se puede llegar a mayor masa de potenciales clientes.
- En las zonas urbanas existe un 36% de la población dispuesta a vender artículos usados.
- Dos de cada diez internautas han comprado *online*, medio que ha tenido un aumento del 20% en el 2016 al 21% en el 2017.
- En el microentorno existe la oportunidad de atacar un nicho de mercado exclusivo de tecnología, donde los posibles compradores son clientes con un poder adquisitivo medio, y los vendedores son de un nivel socioeconómico alto, dispuestos a vender a un menor precio.
- Actualmente se encuentra en auge el sector de *e-commerce*, debido al incremento de ventas de *smartphones*, *laptops* y *tablets*, los cuales son los medios más usados, por su cercanía y practicidad para realizar compras *online*.

Capítulo III. Estudio o sondeo de mercado

1. Objetivos

1.1 Objetivos generales

Nuestra investigación tiene como objetivos principales:

- Analizar y evaluar el sector de *e-commerce* en Lima Metropolitana.
- Validar la existencia de un mercado específico para la compra y venta de productos tecnológicos en buen estado a través de una plataforma virtual.
- Conocer los gustos, preferencias y expectativas que las personas más valoran, y con ello hacer una oferta integral en el mercado de productos tecnológicos.
- Realizar entrevistas a expertos en el sector, encuestas y *Focus Group* a potenciales compradores y vendedores, analizar fuentes secundarias a fin de obtener hallazgos importantes y conocer los gustos y preferencias de las personas con la finalidad de implementar un servicio integral.
- Realizar la estimación de la demanda y oferta, ya que nuestra plataforma albergará tanto a vendedores como a compradores.

1.2 Objetivos específicos

En la tabla 1 se detallan los objetivos específicos para el estudio de mercado.

Tabla 1. Objetivos específicos

Objetivos generales	Objetivos específicos	Fuentes secundarias	Fuentes primarias		
			Entrevista a expertos	Focus Groups	Encuestas
Analizar y comprender la situación actual del sector <i>e-commerce</i> .	<ul style="list-style-type: none"> • Estudio y comparación de la oferta actual en el sector. • Identificar las oportunidades y amenazas presentes en el sector. • Conocer y entender el canal de comercialización en el sector de todos los productos que se ofrecen. 	X X X	X X X		
Conocer el perfil de nuestros clientes, es decir, sus gustos, preferencias y principales valoraciones.	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer los atributos más valorados por las personas al momento de realizar compras y ventas por internet. • Conocer las necesidades y valoraciones no cubiertas por nuestros competidores. • Conocer el perfil de compradores y vendedores. • Comprender las tendencias que se presentan en el mercado. • Identificar posibles cambios culturales que alteren el comportamiento de los compradores y vendedores. 	X X	X X	X X X X	X X X X
Analizar la demanda de productos tecnológicos.	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer los productos tecnológicos más buscados y preferidos por las personas. • Conocer el comportamiento del sector tecnológico. • Analizar la competencia directa e indirecta en el sector tecnológico. 	X X X	X X X	X	X
Concebir una propuesta de valor especializada en productos tecnológicos y definir un público objetivo.	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar una plataforma electrónica especializada, que permita la comercialización de productos tecnológicos de manera ágil y segura. • Identificar los aspectos que permitan crear una imagen de seguridad, garantía y agilidad en la comercialización de productos tecnológicos para marcas reconocidas. • Conocer las tendencias en equipos tecnológicos que influyen en los vendedores y compradores de la sociedad limeña. 	X X	X X		

Fuente: Elaboración propia 2017.

2. Metodología

Se obtuvo información de fuentes primarias y secundarias, así como un sondeo cualitativo (que permitió conocer que las características principales de estas personas es que compran y venden en internet de forma recurrente) y cuantitativo descriptivo, a través de encuestas y *Focus Group* para perfiles de vendedores y compradores. Es importante señalar que las preguntas se realizaron de forma estructurada y con opciones múltiples, así como también permitió realizar calificaciones de acuerdo a valoraciones que cada encuestado brindó (ver anexos 2 y 3).

3. Selección de mercado

Nuestra investigación se centra en el sector de *e-commerce*, enfocándonos en el campo de los productos tecnológicos de marcas reconocidas y de alta gama, ofreciendo específicamente la compra y venta de teléfonos celulares, *tablets* y *laptops*. A nivel geográfico, nos concentraremos en Lima Metropolitana y nuestro segmento de clientes estará dirigido a personas entre las edades de 18 a 45 años, que busquen renovar equipos tecnológicos que tengan en casa y que pertenecen al sector socioeconómico A y B. Por otro lado, nos dirigimos a personas interesadas en adquirir dichos equipos tecnológicos pertenecientes al sector socioeconómico B y C (anexos 4 y 5).

4. Principales hallazgos

4.1 Sondeo cualitativo

4.1.1 Fuentes secundarias, encuestas y *focus group*

De acuerdo a los sondeos realizados en fuentes secundarias, encuestas y *Focus Group*, hemos identificado un conjunto de datos que nos permitieron tomar decisiones, y que presentamos en la tabla 2.

Tabla 2. Hallazgos

Objetivos	Hallazgos	Decisiones
Conocimiento del sector <i>e-commerce</i>	<ul style="list-style-type: none"> Las personas tienen identificadas las siguientes plataformas: Mercado Libre, Linio y OLX, y las siguen a través de la red social Facebook (<i>Focus Group</i>, 2017). Entre los equipos más usados, el <i>Smartphone</i>, computadora/PC y <i>Laptop</i> continúan siendo los dispositivos tecnológicos que más poseen los peruanos, mientras que la computadora/PC y <i>Tablet/IPad</i> son las más usadas por los niños de 8 a 11 años (<i>Ipsos</i>, 2016). Privacidad, seguridad y confianza son tres aspectos que los usuarios exigen en internet (<i>Observatorio E-commerce & Transformación Digital</i>, 2017). 	<ul style="list-style-type: none"> Promoveremos el uso de equipos de segunda mano, como parte de la responsabilidad en el cuidado del medioambiente y, a su vez, incentivaremos el ahorro en el gasto para la obtención de productos que cambian rápidamente gracias al dinamismo del sector. Ofrecer sellos de seguridad, calidad y confianza, en la protección de datos personales, de contacto o detalles de pago que proporcionan a través de nuestra plataforma.
Perfil de clientes	<ul style="list-style-type: none"> El internauta peruano continúa siendo un adulto joven, hombre o mujer, soltero de 27 años, en promedio, del NSE C y que actualmente se encuentra estudiando o trabajando (<i>Ipsos</i>, 2016). Dentro de nuestro segmento de clientes todavía encontramos un grupo de personas que no realizan ventas ni compras por internet. Sin embargo, se encuentran interesadas en un servicio que les gestione la venta por lo que no las excluye de tomar este servicio (<i>encuestas</i>, 2017). 	<ul style="list-style-type: none"> Para la oferta se mantendrá un público del NSE A y B, entre los 30 y 40 años de edad, que pertenecen a las zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana, que buscan renovar equipos en buen estado. Para la demanda mantendremos un público del NSE B y C entre los 18 y 35 años de edad, que pertenecen a las zonas 2 y 6 de Lima Metropolitana (<i>encuestas</i>, 2017).
Demanda de productos tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> Uno de los nichos de mercado más demandados es el de compra y venta de tecnología (<i>encuestas</i>, 2017). Las páginas web más visitadas son Facebook, YouTube y Google a nivel de Perú urbano (<i>Ipsos</i>, 2016). Para que una publicidad se convierta en viral, consideran que las redes sociales son el medio ideal para lograrlo (<i>Ipsos</i>, 2016). Reconocen que comprarían un producto tecnológico usado, para renovar su equipo anterior o para no realizar la compra de un producto nuevo, que resulta muy caro para sus posibilidades (<i>Focus Group</i>, 2017). La disposición para cambiar un producto tecnológico es en promedio 1 vez cada 24 meses, y para venderlo 1 vez cada 18 meses (<i>encuestas</i>, 2017). 	<ul style="list-style-type: none"> Escogeremos el rubro de tecnología para ingresar al sector de <i>e-commerce</i>. Empleo de Facebook y Google para la publicidad de la plataforma y servicios en nuestras campañas de marketing. Estableceremos filtros para brindar seguridad al comprar y vender productos tecnológicos, con el compromiso de mejorarlos a través de la experiencia e interacción con los usuarios. Reducir la posibilidad de usuarios malintencionados, a través de estos filtros, verificando que el artículo esté en buenas condiciones para poder comercializarlo en nuestra plataforma. Promoveremos el uso de productos de segunda mano, para los padres de familia, teniendo como atractivo un producto en buenas condiciones a

		menor precio que uno nuevo.
--	--	-----------------------------

Objetivos	Hallazgos	Decisiones
Propuesta de valor	<ul style="list-style-type: none"> • Valoran que la empresa responda las consultas o reclamos que los clientes tengan (<i>Focus Group</i>, 2017). • La importancia de un chat reside en que permite suplir <i>online</i>, la asistencia personal que un cliente recibe en tienda. En definitiva, es una herramienta para mejorar la experiencia del cliente, aportar calidad y generar confianza (Observatorio E-commerce & Transformación Digital 2017). • De las plataformas existentes o conocidas, un gran tema de preocupación es la garantía, la cual no es ofrecida al adquirir un producto (<i>Focus Group</i>, 2017). • Una plataforma puede convertirse en favorita si ofrecieran entre sus características: referencias, <i>rating</i> de usuarios, comentarios y pormenores del aparato tecnológico (<i>Focus Group</i>, 2017). • Variedad de medios de pago es un atributo que las personas valoran (<i>Focus Group</i>, 2017). 	<ul style="list-style-type: none"> • Se implementará en la plataforma un chat <i>online</i>, para asistencia de dudas y consultas de los clientes. • Capacitaremos a nuestro personal, de forma periódica, en gestión de venta y conocimientos tecnológicos. • Ofreceremos una garantía de 3 días para productos que la empresa determine, de tal forma que el cliente compruebe las características técnicas descritas en el anuncio (núm. de serie/IMEI), y que el artículo se encuentre en buen estado y funcione correctamente. • Se ofrecerán varios medios de pago: transferencia bancaria, tarjetas de crédito y débito. • La comisión por gestión de venta será del 15% respecto al ticket de venta, que el cliente está dispuesto a pagar (encuestas, 2017). • Se realizará un cobro por el <i>delivery</i> de entrega del equipo al comprador, el cual tendrá un costo adicional de S/ 30.

Fuente: Elaboración propia 2017.

4.1.2 Hallazgos *Focus Group*

Evaluaciones en otras plataformas

- Mercado Libre es un referente de precios.
- No se ofrece garantía del producto, pero los clientes desean este atributo.
- Valoran que una empresa sea quien respalde y responda consultas o reclamos.
- Aprecian que exista un usuario y contraseña para los clientes.
- La plataforma podría convertirse en favorita si ofrecieran entre sus características referencias, *rating* de usuarios, comentarios y datos del aparato tecnológico como antigüedad (año), tamaño de memoria, disco duro y tiempo de uso.

Sobre medios de pago

- Aprecian varias opciones de pago de acuerdo a las posibilidades de cada uno:
 - Efectivo.

- Pago *online*.
- Pago contraentrega.
- Débito, crédito, transferencia bancaria.

Sobre tipos de producto

- Si bien estarían dispuestos a comprar un producto tecnológico usado en buenas condiciones, el grupo coincidió en que primero comprarían accesorios tecnológicos para probar la nueva página antes de realizar compras mayores, a fin de evaluar calidad del producto y servicio.
- Reconocen que comprarían una *laptop*, *tablet* o celular para renovar su equipo, o por no realizar la compra de un producto que, siendo nuevo, sea muy caro para sus posibilidades. Asimismo, no comprarían productos de más de un año y medio de antigüedad.

Apreciarían en la plataforma Web

- Niveles de usuarios de acuerdo al récord de compras o ventas realizadas; por ejemplo, a los usuarios se les puede dar un perfil según frecuencia de uso: oro (muy frecuentes), plata (frecuentes) o platino (inicio de uso).
- Beneficios para el vendedor constante, por ejemplo, descuentos, promociones y suscripciones.
- Alertas de tipo de producto y lugar de procedencia o ubicación. Es decir, si buscan un producto en especial pueden dejar en la página las características del producto para que luego reciban una alerta en caso aparezca el producto deseado.
- Seguimiento de satisfacción a los usuarios de la página para conocer sus opiniones (servicio posventa o posuso).

4.1.3 Entrevistas

En el anexo 6 se detalla la relación de profesionales expertos a quienes se ha realizado las entrevistas relativas al negocio.

4.2 Sondeo cuantitativo

4.2.1 Encuestas

Para mayor detalle de los resultados de las encuestas ver anexos 7 y 8.

4.2.2 Estimación de la oferta y la demanda

Nuestra empresa tiene una consideración especial, debido a que la plataforma albergará a vendedores (quienes serán nuestros ofertantes y a los cuales visitaremos para evaluar el producto) como a compradores (quienes son los que ingresarán a nuestra página web para buscar algún equipo tecnológico de su interés). En ese sentido, es que presentamos tanto una estimación de la oferta como de la demanda.

Estimación de la oferta

De las encuestas realizadas se obtuvo una muestra cuyo público comprendía a personas (hombres y mujeres) del nivel socioeconómico A y B entre los 30 y 40 años de edad, pertenecientes a las zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana³.

Nuestro segmento de clientes evalúa la cantidad de personas que realizan ventas por internet, obteniendo como resultado que el 51,8% de los encuestados no realizaban ventas por internet y el 48,2% sí realizaban ventas por internet. Sin embargo, descubrimos que, si bien casi la mitad de las personas encuestadas no realizaban ventas por internet, sí se encontraban interesadas en un servicio que les gestionara la venta, es por ello que no las excluía de continuar respondiendo el resto de preguntas. En ese sentido, dividimos nuestra encuesta en cuatro filtros principales:

- **Filtro 1.** Estilo de vida, donde el 48,2% sí realizaba ventas por internet.
- **Filtro 2.** Predisposición a adquirir un servicio que se encargue de la gestión de la venta de productos tecnológicos que tengan en casa, se obtuvo que 81,5% se encontraba interesado.
- **Filtro 3.** Precio, se estimó un porcentaje de comisión de 5% con aceptación del 98,2% de los encuestados, dentro de los cuales se encuentra un 49% dispuesto a vender a la empresa directamente a un monto menor o igual al 60% del precio de mercado o precio ofrecido.
- **Filtro 4.** Atributos, donde los encuestados pudieron valorar su importancia en los siguientes aspectos: seguridad en la venta, confidencialidad y discreción, alivio de dificultad de espacio, alivio en el proceso de venta, deshacerse de un artículo que ya no usa, deshacerse de un producto desfasado para comprar uno nuevo. De ellos “la seguridad en la venta”, fue uno de los que mayor valoración tuvo.
- **Filtro 5.** Frecuencia de venta, se sondeó el número de veces que podría vender un artículo tecnológico como el celular, *tablet* o *laptop*, dando como resultado que las personas que

³ Distribución de niveles por zona recogido de APEIM 2016 – Lima Metropolitana: Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel); Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)

tomarían el servicio tendrían una frecuencia de venta de 0,6 veces por año (1 vez cada 18 meses).

Captación. Resulta de la multiplicación de resultados de los filtros anteriormente mencionados: Filtro 1 x Filtro 2 x Filtro 3 x Filtro 4 x Filtro 5. Obteniendo como resultado un 33,78%.

En ese sentido, encontramos que si la campaña de lanzamiento (la cual dependerá de la estrategia de comunicación que hagamos en nuestro plan de marketing), tuviese un alcance de 10.000 personas el primer año, entonces la captación que podríamos tener es de 3.378 (para mayor detalle ver anexo 7).

Estimación de la demanda

De las encuestas realizadas, se obtuvo una muestra cuyo público comprendía a personas (hombres y mujeres) del nivel socioeconómico B y C entre los 18 y 35 años de edad, que pertenecían a las zonas 2 y 6 Lima Metropolitana⁴.

Nuestro segmento de clientes evaluó la cantidad de personas que realizan compras por internet, y obtuvimos como resultado que el 58,9% de los encuestados no realizaban compras por internet y el 41,1% sí lo hacían. Al igual que en el caso de la estimación de la oferta, dividimos nuestra encuesta en cinco filtros principales:

- **Filtro 1.** Estilo de vida, donde el 41,1% sí realizaba ventas por internet.
- **Filtro 2.** Predisposición a acceder a una plataforma donde se comercialicen por internet productos tecnológicos que ya no usan las personas, pero que son equipos de marca reconocida, de alta gama y que se encuentran en excelentes condiciones; el 60,3% se encontraba interesado.
- **Filtro 3.** Precio, estimando un promedio de venta de S/ 1.046 (incluido IGV), un 82,7% de los encuestados estaría dispuesto a pagar por un producto tecnológico usado.
- **Filtro 4.** Atributos, donde los encuestados pudieron valorar su importancia en los siguientes aspectos: adquirir un producto de calidad, marca en buen estado a menor precio, garantía del producto, seguridad en la compra, servicio de *delivery* y varios medios de pago. De ellos:

⁴ Distribución de niveles por zona recogido de APEIM 2016 – Lima Metropolitana: Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras). Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel).

“adquirir un producto de calidad, marca y en buen estado”, fue el atributo que mayor valoración tuvo.

- **Filtro 5.** Frecuencia de compra, donde se sondeó el número de veces que una persona podría comprar un artículo tecnológico como el celular, *tablet* o *laptop* por año, dando como resultado que las personas tendrían una frecuencia de compra de 0,54 veces por año (1 vez cada 24 meses).

Captación. Resulta de la multiplicación de resultados de los filtros anteriormente mencionados: Filtro 1 x Filtro 2 x Filtro 3 x Filtro 4 x Filtro 5. Obteniendo como resultado un 17,7%.

En ese sentido, encontramos que si la campaña de lanzamiento (la cual dependerá de la estrategia de comunicación que hagamos en nuestro plan de marketing), tuviese un alcance de 10.000 personas el primer año, entonces, la captación que podríamos tener es de 1.774. (mayor detalle anexo 8).

5. Conclusiones

- De las encuestas y *Focus Group* se concluye que las personas dispuestas a vender valoran mucho la seguridad, así como también la confidencialidad, lo cual se corrobora con un 98,2% de los encuestados dispuestos a realizar un pago para que un tercero se encargue de realizar la gestión de venta.
- Se identificó que un 29% de personas estaban dispuestas a vender su equipo a la empresa por un monto menor o igual al 60% del valor de venta del equipo (precio de mercado). Adicionalmente, 41% de personas indicaron que tal vez aceptarían la misma oferta.
- Las personas que están dispuestas a comprar valoran los atributos de garantía, calidad, marca, equipo en buen estado y variedad de medios de pago (visa/MasterCard, etc.).
- Se pudo identificar tres productos *top* que los clientes estarían dispuestos a comprar: *smartphones*, *laptops* y *tablets*.
- También indicaron rangos de precios para cada tipo de producto que estarían dispuesto a pagar, con ello se pudo determinar un ticket promedio S/ 1.046 (incluido IGV).
- Se identifica que nuestros potenciales clientes compradores se encuentran ubicados en las zonas 2 y 6 de Lima metropolitana, mientras que los potenciales vendedores se encuentran ubicadas en las zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana.

Capítulo IV. Planeamiento estratégico

1. Análisis FODA

Tabla 3. Fortalezas y oportunidades

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Seguridad, nuestra propuesta de valor es ofrecer seguridad en el proceso de compra y en la gestión de venta.	Leyes implementadas, Decreto legislativo 1338, que bloquea equipos reportados como robados, permitiendo eliminar la competencia del mercado informal.
Medios de pago, el brindar opción de pago con tarjeta de crédito o débito, a diferencia de sus principales competidores que solo ofrecen pagar en efectivo o transferencia.	Redes sociales, permite difundir la marca al público objetivo, sin tener que realizar gastos de publicidad elevados como los de televisión o revistas.
Garantía, ofrecer 3 días de garantía en la venta de algunos equipos, para que el cliente en ese periodo pueda validar el estado real del equipo.	Pioneros, ser una de las primeras empresas especializadas en la comercialización de productos tecnológicos usados.
Experiencia del cliente, brindar una experiencia de compra amigable y cercana, ofreciendo asesoría de compra <i>online</i> y buscando ofrecer productos de calidad.	Dinámica del mercado, debido a la alta rotación que existe en el mercado tecnológico por las nuevas tendencias y constantes innovaciones.
<i>Delivery</i> , ofrecer este servicio para el comprador y el vendedor.	Nicho de mercado, existe una tendencia que las personas no están dispuestas a pagar por un producto nuevo, debido a su alto precio, sino que buscan sustituir esta necesidad en productos usados y en buen estado.
Destacada capacidad y competencia de los dueños del negocio, sobre todo en la administración de empresas.	Disponibilidad y disposición, para vender los productos en desuso o guardados en los hogares de las zonas urbanas.
	Recuperación de la economía mundial y política económica contracíclica nacional, resultan ser favorable para los negocios.
	Generación de grandes volúmenes de información, resultan ser provechosos para ahondar en el análisis de las necesidades y expectativas de los clientes.

Fuente: Elaboración propia 2017

Tabla 4. Debilidades y amenazas

DEBILIDADES	AMENAZAS
Marca, al ser una empresa nueva, la marca no es reconocida en el mercado.	Competencia, el ingreso de nuevos competidores en la venta exclusiva de productos tecnológicos usados.
Estado real del equipo, existe la posibilidad de que algunos equipos que se ofrezcan, tengan fallas no identificadas en los filtros implementados.	Estafa, existe una posibilidad que algunas personas busquen beneficiarse con la devolución de su equipo vendido, amparándose en el Decreto Supremo 1338.
Capital social, existe una desventaja en la inversión de capital frente a grandes inversionistas que deseen incursionar en el mercado.	Desaceleración de la economía, debido a los retrasos en proyectos clave de infraestructura, los efectos del fenómeno El Niño y las acusaciones de corrupción de la empresa brasileña Odebrecht.
Logística, se tiene una desventaja en la logística de entrega, recojo y almacenamiento de equipos.	Reclamos, existe un riesgo de que el cliente quiera presentar un reclamo, por no cumplir con la fecha de entrega o de recojo del equipo.
Marketing, existe una desventaja en los niveles de publicidad que presentan los grandes competidores.	Bajo porcentaje de internautas que realizan <i>e-commerce</i> (16%), debido al incumplimiento de la venta, temor al fraude y preferencia por visualizar físicamente lo que se va a comprar.

Fuente: Elaboración propia 2017.

2. Visión

Ser un referente en el sector de ventas *Online* exclusiva de productos tecnológicos de alta gama en Lima Metropolitana, centrado en el cliente, y rentable.

3. Misión

Somos una empresa peruana que brinda un servicio en el mercado limeño de comercialización de productos tecnológicos de alta gama por internet, a través de un servicio integral que otorgue a las personas la garantía de adquirir el producto deseado en forma rápida y ágil o la oportunidad de vender con seguridad.

4. Objetivos estratégicos

Corto plazo

- Obtener el primer año un 50% de efectividad de venta respecto a los clientes que califican, con un ingreso asociado de 800 mil soles.
- Lograr el primer año 40 mil seguidores de nuestra página, con un nivel de satisfacción de 4 puntos sobre 5.
- Lograr un porcentaje de devolución respecto a las ventas menores al 4% el primer año, con un ticket promedio menor a 800 soles.

Mediano plazo

- Obtener el tercer año un 65% de efectividad de venta respecto a los clientes que califican, con un ingreso asociado de 4,3 millones de soles.
- Obtener el tercer año un 12% de margen operativo respecto a las ventas a los ingresos, manteniendo el porcentaje de devolución respecto a las ventas menores al 4%.
- Lograr el tercer año 80 mil seguidores de nuestra página, con un nivel de satisfacción de 4,2 puntos sobre 5.

Largo plazo

- Mantener el 65% de efectividad de venta respecto a los clientes que califican, con un ingreso asociado de 5,8 millones de soles, respectivamente.
- Obtener el quinto año un 16% de margen operativo respecto a los ingresos, manteniendo el porcentaje de devolución respecto a las ventas, menores al 4%.
- Lograr el quinto año 160 mil seguidores de nuestra página, con un nivel de satisfacción de 4,4 puntos sobre 5.

5. Evaluación de factores externos e internos

Para el negocio propuesto no todas las fortalezas y oportunidades son realmente accesibles y no todas las debilidades y amenazas son determinantes. En ese sentido, se procede a determinar cuál es la importancia que tiene cada una de ellas, utilizándose para tal propósito, la matriz de evaluación de factores externos (EFE) y la matriz de evaluación de factores internos (EFI) expuesto en las tablas 5 y 6 (Raúl Choque, 2015) (anexo 9).

En base al análisis FODA realizado, se han identificado ocho (8) oportunidades y cinco (5) amenazas, las mismas que al ser evaluadas mediante la matriz EFE, nos brinda un peso ponderado total equivalente a 3,16, lo cual es superior al peso promedio (2,50) esto nos demuestra que las decisiones estratégicas adoptadas en el negocio aprovechan adecuadamente las oportunidades existentes y minimizan el impacto adverso de las amenazas.

Asimismo, se han identificado seis (6) fortalezas y cinco (5) debilidades, las mismas que al ser evaluadas mediante la matriz EFI, nos brinda un peso ponderado total equivalente a 2,96, lo

cual es superior al peso promedio (2,50) y nos demuestra que las decisiones estratégicas que se están adoptando en el negocio aprovechan adecuadamente las fortalezas existentes y minimizan el impacto adverso de las debilidades.

6. Estrategia competitiva

Nuestra estrategia competitiva está basada en la diferenciación del servicio, brindamos una alternativa de comercialización electrónica confiable y segura, tanto para los compradores como para los vendedores. El ofrecer un servicio que cubra estos valores y expectativas de los clientes, permitirá diferenciarnos en el sector de comercialización de productos tecnológicos de alta gama.

7. Estrategia de crecimiento

Para armar la estrategia de crecimiento nos apoyamos en la matriz de crecimiento de Ansoff, por lo tanto, en el corto y mediano plazo la opción será la de penetración de mercado, debido a que el mercado de comercialización de productos usados existe, más no el servicio de gestión de venta que garantice una compra y venta confiable y segura. Adicionalmente, ofreceremos un servicio posventa que otras plataformas convencionales no brindan.

En el largo plazo, utilizaremos la estrategia del cuarto cuadrante de la matriz de Ansoff, la diversificación de ingresos, en la que concentraremos esfuerzos para el desarrollo de marketing de otras empresas vinculadas al rubro tecnológico, mediante el uso de *banners* publicitarios en nuestra plataforma.

8. Conclusiones

- Buscamos brindar una experiencia al cliente distintivo respecto de las plataformas convencionales, otorgando confianza, seguridad, y manteniendo una comunicación cercana y amigable.
- Nuestra comunicación estará enfocada en redes sociales, dado que se ha convertido en una herramienta de comunicación muy valorada y no requiere realizar una inversión en publicidad como las que se realizan en TV, radios y revistas.
- El mercado de equipos tecnológicos es dinámico, debido a la evolución propia del mercado tecnológico, donde cada año las empresas presentan un nuevo modelo, más innovador que el anterior. Esto permite que las personas con un alto poder adquisitivo e intereses en

tecnología se sientan atraídas a renovar sus equipos; y otro grupo de personas atraídos por querer comprar este equipo que están dejando de usar y que aún se encuentra en buen estado.

- Las estrategias adoptadas en el negocio están aprovechando adecuadamente las fortalezas y las oportunidades existentes; asimismo, se está minimizando el impacto adverso tanto de las debilidades como de las amenazas. La evaluación realizada mediante la matriz EFE y EFI, nos brinda un peso ponderado total equivalente a 3,16 y 2,95 respectivamente, lo cual es superior al peso promedio (2,50).
- Nuestra estrategia de crecimiento está basada en la penetración de mercado, debido a que el mercado de comercialización de productos usados existe, mas no el servicio de gestión de venta ni la especialización en el rubro de productos tecnológicos.

Capítulo V. Plan de marketing

1. Descripción del servicio

Tabla 5. Descripción del servicio

Definición del servicio	Pasos del servicio
<p>Se trata de una plataforma virtual que ofrece la opción de comprar o vender productos tecnológicos de segunda mano de manera confiable y segura.</p> <p>El servicio se caracteriza por realizar la intermediación entre compradores y vendedores, brindando seguridad y servicio global durante todo el proceso de compra o venta, asegurando que los productos ofrecidos en nuestra página se encuentren en buen estado. Se crearán notificaciones del ingreso de nuevos productos con las características buscadas por los clientes.</p> <p>La gestión de venta y compra de un equipo, están sujetos a términos y condiciones (anexo 10).</p>	<ol style="list-style-type: none">1. Contacto del vendedor con nuestra empresa, se registra y se hace usuario de nuestra plataforma después de aceptar los términos y condiciones.2. Evaluación de las características del producto (primer filtro).3. Si califica, un experto se acerca al domicilio del vendedor para evaluar el equipo y asignarle un precio.4. La empresa publica en su plataforma fotos del producto, junto con las características detalladas.5. Una persona interesada compra el producto, paga y se procede a llevar vía <i>delivery</i> al lugar indicado dentro de Lima Metropolitana.6. El comprador comprueba que las características del equipo cumplen con la descripción del anuncio.7. Finalizada la transacción transferimos el dinero en la cuenta del vendedor.

Fuente: Elaboración propia 2017.

2. Objetivos del plan de marketing

Tabla 6. Objetivos del plan de marketing

Objetivos	Indicadores	Herramienta	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Crecimiento en captación de producto (Captación > Demanda)	$\frac{Año_x - Año_{x-1}}{Año_x}$	Encuestas y <i>Focus Group</i>	-	90%	30%	20%	10%
Crecimiento de las ventas	$\frac{Año_x - Año_{x-1}}{Año_x}$	Estimación de las ventas (demanda)	-	300%	25%	22%	13%
Posicionamiento de la marca	$\frac{\# \text{ Recordación de marca}}{\# \text{ Encuestados}}$	Encuestas a clientes y potenciales clientes	20%	40%	45%	50%	55%
Fidelización de usuarios en página web y redes sociales.	<i># de visitas en la plataforma web</i>	Cantidad de visitas a la plataforma web	20 mil	30 mil	40 mil	60 mil	80 mil
	<i># de seguidores en redes sociales</i>	Cantidad de seguidores por redes sociales	40 mil	60 mil	80 mil	120 mil	160 mil
Mantener ticket promedio.	$\frac{\text{Ingresos}}{\text{Ventas}}$	Ticket unitario de venta promedio	S/ 1.046	S/ 1.046	S/ 1.046	S/ 1.046	S/ 1.046

Fuente: Elaboración propia 2017.

3. Formulación estratégica de marketing

3.1 Estrategia de segmentación

Para nuestra definición de la estrategia de segmentación utilizamos variables de acuerdo con lo definido por Kotler y Keller, identificadas en nuestras encuestas y hallazgos de *Focus Group*, determinantes para nuestro plan de negocio y que detallamos a continuación:

Para el vendedor

- **Demográfica.** Hombres y mujeres mayores de edad, entre 30 y 40 años, principalmente de los niveles socioeconómicos A y B.
- **Geográfica.** Personas que viven en las zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana.
- **Psicográfica.** Sofisticados y modernos, que buscan contar con un artículo tecnológico de última generación.
- **Conductual.** Interesados en adquirir lo último en productos tecnológicos innovadores.

Para el comprador

- **Demográfica.** Hombres y mujeres mayores de edad entre 18 y 35 años, principalmente de los niveles socioeconómicos B y C.
- **Geográfica.** Personas que viven en las zonas 2 y 6 de Lima Metropolitana.
- **Psicográfica.** Seguidores e imitadores de personas que cuentan con un estatus superior, preocupados por adquirir productos tecnológicos de reconocidas marcas.
- **Conductual.** Interesados en adquirir artículos tecnológicos de reconocidas marcas, usados, en buen estado y a un buen precio.

3.2 Estrategia de posicionamiento

La estrategia de marketing de este negocio se basa en la diferenciación, a través de un servicio innovador que es percibido y valorado de manera positiva por los usuarios (Kotler & Keller 2012). Asimismo, la propuesta de vender productos tecnológicos usados, en buen estado y de marcas reconocidas, lo hace atractivo para su adquisición y, al mismo tiempo, rentable para la empresa. Por otro lado, al no existir otra plataforma que brinde el mismo servicio que el nuestro, nos hace pioneros, ello se fortalecerá con la experiencia y la adquisición de mayor conocimiento durante las operaciones (*know how*). Con ello buscamos ser la plataforma referente respecto del sector de compra y venta de artículos tecnológicos.

4. Estrategias de la mezcla marketing

4.1 Producto/Servicio

Marca: Itech

Con el nombre de Itech buscamos que las personas se sientan identificadas con la tecnología y sientan que pueden elegir de acuerdo a sus gustos, conocimientos y necesidades, el producto de la marca o característica deseada.

Eslogan: “Porque el equipo que tú ya no usas, otro lo quiere”.

Con este eslogan buscamos incentivar a que las personas vendan aquellos equipos que ya no usan y que se encuentran en buen estado, viendo la oportunidad de recibir un dinero extra.

Logotipo: en el gráfico 1 se presenta el logotipo de Itech.

Gráfico 1. Logotipo



Fuente: Elaboración propia 2017⁵

Se eligió un logo abstracto en el que se presenta una forma geométrica acompañando el nombre de la marca, representando sencillez y fácil recordación. Se complementó con tonos azules y naranjas que evocan un sentido de confianza e integridad en la marca, y tono verde en el nombre para aumentar el reconocimiento en la marca (80% cree que el color aumenta el reconocimiento de marca), así como un tipo de letra sans serif, para hacerlo limpio, moderno y objetivo, transmitiendo a los usuarios de la plataforma un lugar seguro para vender, con alternativas de tecnología para comprar. En general, la elección multicolor para nuestra marca nos permitirá dar un mensaje positivo, multicanal y audaz⁶.

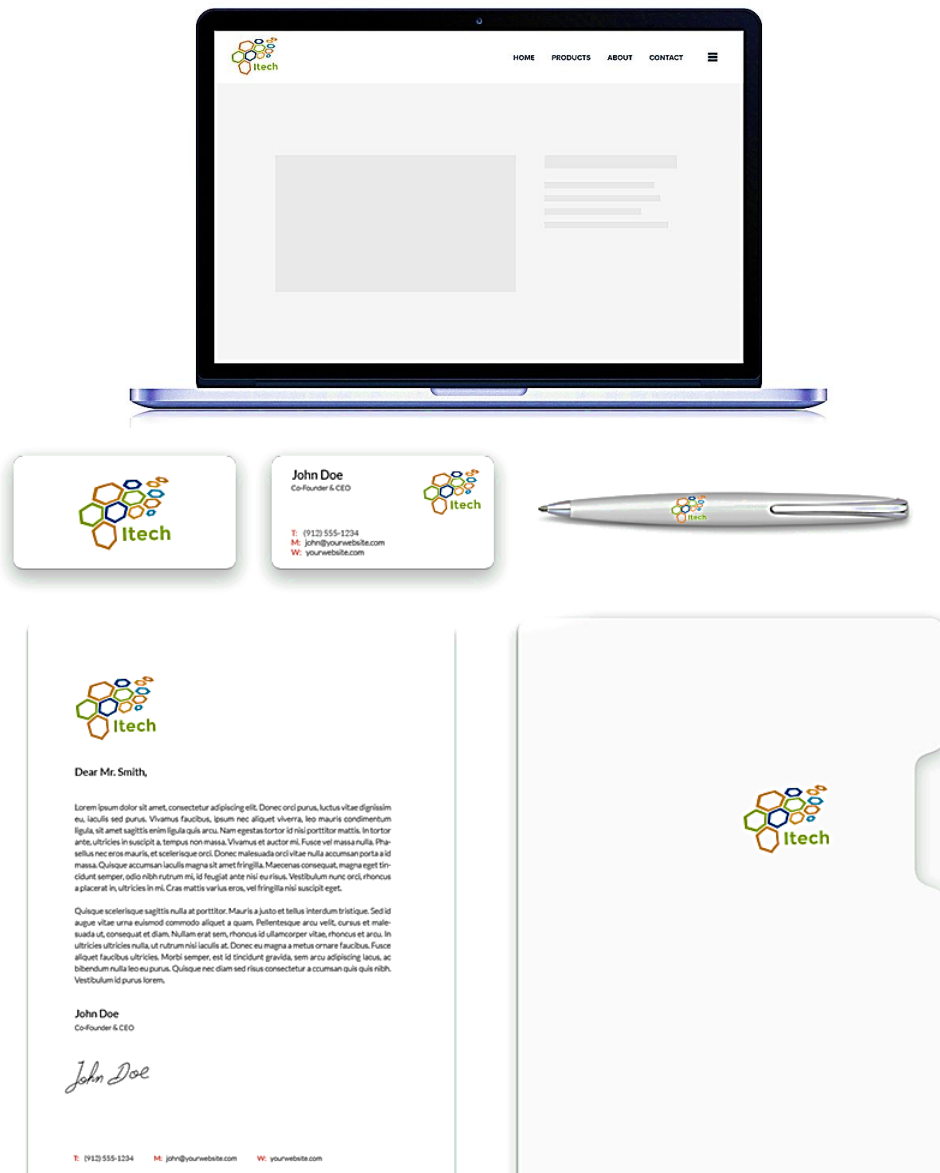
⁵ Creación de logo a través de Graphic Springs: Free Logo Maker. <https://www.graphicsprings.com>

⁶ Clifford, C. (2015). Marketing: Lo que el color de tu logo dice de tu marca. En: <https://www.entrepreneur.com/article/268616>

Santa María, F. (2014). Tipografía: Todo lo que debes saber. En: <http://www.staffcreativa.pe/blog/tipografia/>

En el gráfico 2 presentamos la ubicación del logotipo en página web, así como también el *merchandising* que la empresa tendrá en su etapa operativa como tarjetas, *files* y lapiceros:

Gráfico 2. Presentación de logotipo

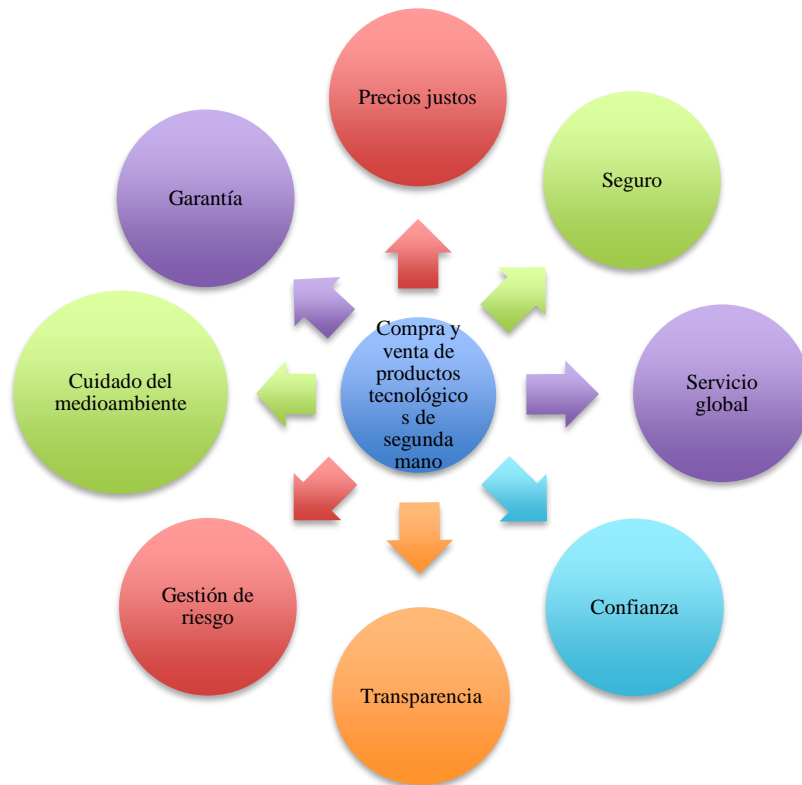


Fuente: Elaboración propia 2017⁷

Morones, H. (2016). 7 tipos de logos para empresas. En: <https://www.lancetalent.com/blog/tipos-de-logos-para-empresas-dl/>

⁷ Creación de logo a través de Graphic Springs: Free Logo Maker. <https://www.graphicsprings.com>

Gráfico 3. Flor de servicio



Fuente: Elaboración propia 2017

- Precios justos: contamos con analistas expertos encargados de la revisión y análisis de los productos tecnológicos, pasando los filtros necesarios para ponerlos en venta, a fin de otorgarles una calificación y precios justos.
- Seguro: contaremos con una plataforma que cumpla con los requisitos de protección de datos personales y haciendo transacciones de forma segura.
- Servicio global: contaremos con personal capacitado, dispuesto a resolver dudas y consultas que nuestros clientes y potenciales clientes tengan respecto del servicio (desde el primer contacto hasta el servicio posventa), a través de nuestros canales de atención.
- Confianza: brindar un servicio confiable al vendedor, donde la empresa se hace responsable del estado del equipo en todo el proceso de venta, y para el comprador dar la tranquilidad que el equipo que adquiere se encuentra en buen estado, debido a que ya pasó por un proceso de evaluación.
- Transparencia: contamos con términos y condiciones, guía para compradores y vendedores, que les permita aclarar sus dudas y guiarlos en su proceso de compra o venta.
- Gestión de riesgo: se calificará internamente a compradores y vendedores para tener una base de clientes segura.

- Cuidado del medioambiente: lograr que se puedan reutilizar productos que se encuentran en buen estado.
- Garantía: sabemos que comprar artículos de segunda puede generar dudas en los clientes, es por ello que le brindamos una garantía de 3 días para revisar que el producto esté funcionando correctamente con opción a devolución en caso fallara (para productos seleccionados).

4.2 Precio

El precio del servicio se determina por el cobro de una comisión, equivalente al 15% del precio de venta, el cual está determinado por el mercado y por la evaluación que realiza el experto, el cual cumple con los objetivos financieros y de rentabilidad.

4.3 Plaza

Se determinaron las ubicaciones geográficas propias del segmento al cual nos dirigimos, los vendedores se encuentran en las zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana, y los compradores en las zonas 2 y 6 de Lima Metropolitana.

4.4 Promoción

Nuestra promoción va dirigida tanto a compradores como vendedores, por lo que se incentivará el uso de nuestra plataforma web a través de campañas como:

- **Campaña digital.** Día del Internet a fin de incentivar la compra y venta *online*.
- **Campaña de afiliación.** Mediante el sorteo, en fechas especiales, de un equipo celular de alta gama.
- **Campañas recurrentes.** Clientes recurrentes contarán con vales de descuento.
- **Descuentos especiales.** Para fechas como San Valentín, Día de la Madre, Día del Padre, Fiestas Patrias y Navidad se ofrecerá descuentos en compras a determinados artículos.
- **Alianzas con operadoras.** Ventas de celulares con chip, donde podemos tener como socio estratégico a Entel y Bitel, las cuales se encuentran en etapa de crecimiento y les interesa tener atractivo por encontrar sus nichos de mercado.

5. Cronograma de actividades

Tabla 7. Cronograma de actividades

Actividad	Descripción	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24	Mes 25	Mes 26
Preoperativo	Diseño del logo de la marca																										
	Diseño de página web																										
	Testeo de página web																										
	Creación de cuentas en redes sociales																										
	Captación de fuerza de ventas																										
Interactivo	Palabras clave (Google)																										
	Programa de afiliados																										
	Redes sociales																										
	Mailing																										
Publicidad y promoción	Lanzamiento de la empresa																										
	Publicidad en redes sociales																										
	Merchandising																										
	Entrevistas en revistas y periódicos																										
Investigación	Encuestas a usuarios																										

Fuente: Elaboración propia 2017.

6. Presupuesto de marketing

Tabla 8. Presupuesto de marketing (expresado en soles)

Detalle de costo de Marketing	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Mes 13	Mes 14	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Diseño del logo de la marca	500														-	-	-	-	-
Diseño y testeo de página web		25.500													-	-	-	-	-
Lanzamiento de la empresa			15.000												15.000				
Programa afiliados			1.000				1.000	1.000	1.000					1.000	5.000	4.000	4.000	4.000	4.000
Palabras clave (Google)															-	10.800	10.800	10.800	10.800
Promoción sitio Web			1.400	1.400	1.400	1.400	1.400	1.400	2.800	2.800	2.800	2.800	2.800	2.800	25.200	33.600	40.320	44.352	46.570
Conseguir likes			336	336	336	336	336	336	1.092	1.092	1.092	1.092	1.092	1.092	8.568	13.104	15.725	17.297	18.162
Mailing			350			350	350	350	350					550	1.950	2.200	2.640	2.904	3.049
Merchandising			3.000						3.000					3.000	9.000	10.000	12.000	13.200	13.860
Entrevistas (revistas y periódicos)									4.000					8.000	12.000	16.000	19.200	21.120	22.176
Encuestas a usuarios								3.000						3.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
Total (soles)	500	25.500	21.086	1.736	1.736	1.736	3.086	6.086	12.242	3.892	3.892	3.892	3.892	19.442	82.718	95.704	110.685	119.673	124.617

Fuente: Elaboración propia 2017.

7. Conclusiones

- Se identificaron dos tipos de público objetivo, uno para el vendedor y otro para el comprador, la cual va a alineada con la estrategia de brindar un servicio diferenciado para ambos.
- La estrategia de posicionamiento de Itech está alineada con la ventaja competitiva de diferenciación, debido a que el servicio de gestión de venta brinda confianza y seguridad para el vendedor y comprador.
- Itech busca posicionarse como referente del sector, dado que será la única empresa que brindará el servicio de gestión de venta especializada en el rubro de tecnología.
- Realizaremos, de forma periódica, campañas de promoción y difusión de la marca, principalmente en redes sociales. Asimismo, promocionaremos nuestra marca a través de campañas exclusivas de productos tecnológicos en forma recurrente, realizando sorteos en redes sociales, estableciendo alianzas con operadores de telecomunicaciones y brindando descuentos en fechas especiales.
- Se destaca la importancia de brindar información complementaria de los productos tecnológicos que se comercializarán, mediante artículos que destaquen sus bondades.
- La marca Itech buscará referenciar que somos una empresa exclusiva de productos tecnológicos y el logotipo busca el reconocimiento inmediato de nuestra marca incluyendo variedad de colores que lo hagan identificable, atractivo y de fácil recordación.

Capítulo VI. Plan de operaciones

La empresa busca brindar una buena experiencia de compra y venta a nuestros clientes. Es por ello que se definieron procesos que buscan reducir posibles riesgos de impacto al cliente, estableciendo objetivos y graficando nuestros procesos como un viaje satisfactorio del cliente, tanto el comprador como el vendedor, partiendo desde la captación del producto hasta su venta final, la cual presentamos en los siguientes puntos.

1. Objetivos y estrategia de operaciones

Tabla 9. Objetivos y estrategia de operaciones

Objetivos Generales	Objetivos Específicos	Indicadores	Herramientas
Proceso de recojo y entrega.	<ul style="list-style-type: none"> Lograr un cumplimiento de recojo mayor al 90%. Lograr un cumplimiento de entrega mayor al 90%. 	$\frac{\# \text{ de recojo de productos exitosos}}{\# \text{ de recojos totales}}$ $\frac{\# \text{ de entregas no realizadas en el lugar y hora pactados}}{\# \text{ de entregas totales}}$	<ul style="list-style-type: none"> Reporte de cantidad de pedidos de recojo para venta. Reporte de incidentes en el recojo. Reporte de reclamos mensuales.
	<ul style="list-style-type: none"> Brindar una plataforma de pago estable mayor al 95%. 	<ul style="list-style-type: none"> Estadísticas de pagos por cada opción ofrecida. $\frac{\# \text{ de pagos optimos}}{\# \text{ de pagos totales}}$	<ul style="list-style-type: none"> Reporte de pagos por opción: débito o transferencia bancaria.
Control de calidad.	<ul style="list-style-type: none"> Lograr una calificación en nuestra plataforma mayor a 4 puntos sobre 5. 	<ul style="list-style-type: none"> Calificación de usuarios y productos ofrecidos. <ul style="list-style-type: none"> % de clientes satisfechos. 	<ul style="list-style-type: none"> Rating de usuarios en plataforma. Encuesta a compradores y vendedores.
	<ul style="list-style-type: none"> Tener una plataforma disponible mayor al 98%. 	$\frac{\# \text{ de fallas reportadas al mes}}{\# \text{ de días al mes}}$	<ul style="list-style-type: none"> Reporte de fallos internos y reclamos observados de clientes.
Agilidad en la comunicación.	<ul style="list-style-type: none"> Lograr una atención de respuesta mayor al 90%. 	$\frac{\# \text{ de comunicaciones atendidos al mes}}{\# \text{ de comunicaciones recibidos al mes}}$	<ul style="list-style-type: none"> Reporte de atención de comunicaciones interna.
	<ul style="list-style-type: none"> Lograr ventas mayores al 60% respecto de los productos puestos en plataforma para la venta. 	$\frac{\# \text{ de productos vendidos}}{\# \text{ de productos total puestos a la venta al mes}}$	<ul style="list-style-type: none"> Reporte de ventas exitosas.

Fuente: Elaboración propia 2017

Estrategia de operaciones

- Planificación de rutas para la evaluación del equipo: se realizará un análisis de las zonas y distritos que cada experto tendrá que recorrer durante el día, con la finalidad de cumplir con las solicitudes planificadas en el día.
- Tercerización: contrataremos los servicios de Cabify para la entrega de los productos.
- Implementación de filtros: todas las solicitudes de potenciales vendedores estarán sujetas a una primera evaluación de marca, año, código y precio de equipo. En segundo lugar, se procederá a una evaluación presencial, donde se validará el correcto funcionamiento y estado general del equipo.
- Comunicación: se implementarán canales de atención *online*, como chat en la web, chat en redes sociales, *call center*, WhatsApp y correo electrónico.
- Rotación de productos: se implementará un control de inventario de todos los productos registrados y puestos en venta, donde todos los analistas de operaciones tendrán acceso y se encargarán de hacer seguimiento, levantando alertas de aquellos productos que tengan tiempo de antigüedad mayor a 2 meses, con la finalidad de coordinar con los dueños del producto y consensuar una reducción de precio.

2. Diseño del servicio

Se trata de una plataforma virtual que ofrece la opción de comprar o vender productos tecnológicos de segunda mano. El servicio se caracteriza por realizar la intermediación entre compradores y vendedores. Para el caso de los vendedores se realiza una visita domiciliaria o se les recibirá en nuestro almacén con la finalidad de evaluar los equipos tecnológicos y fijar un precio que, posteriormente, se publicará en nuestra plataforma. Al pactar el servicio de gestión de venta, se firmará un contrato de intermediación mercantil (anexo 12), que tiene una obligación de permanencia de 3 meses, después de los cuales el cliente puede llevarse su equipo sin cobro de comisión o penalidad si es que lo desea.

3. Diseño de procesos

Teniendo en cuenta la elaboración del mapa de procesos, basada en procesos estratégicos, misionales y operativos (Richard Chang, 1996), se han identificado quince procesos para Itech (gráfico 4), los cuales se describen a continuación.

Gráfico 4. Mapa de procesos de la organización



Fuente: Elaboración propia 2017.

Procesos estratégicos

- **Gestión estratégica.** Comprende las actividades asociadas a la planificación empresarial, donde se definen y toman las decisiones que marcan el rumbo de toda la organización.
- **Gestión del riesgo.** Referido a las actividades que permiten gestionar la incertidumbre de los riesgos en los que se encuentra inmersa la empresa.

Procesos misionales

- **Evaluación de bienes.** De acuerdo con los criterios de evaluación e interés que se hayan previamente establecido a través de filtros en la web y de forma presencial.
- **Adquisición/recepción de bienes.** Son las actividades que permiten la captación de los bienes tecnológicos para la venta a través de nuestra plataforma
- **Promoción de bienes.** Referido a las actividades que permitan dar a conocer a los potenciales compradores, sobre la disponibilidad y características de los bienes tecnológicos.
- **Venta de bienes.** Referido a la venta virtual del bien tecnológico, a cambio de una prestación económica (pago) por parte del comprador.

- **Entrega de bienes.** Son las actividades asociadas a la entrega física del bien tecnológico al comprador, de acuerdo a las condiciones previamente establecidas.
- **Liquidación.** Comprende el cálculo y pago del bien tecnológico, al propietario del bien.
- **Atención a usuarios.** Son las actividades referidas a la atención de dudas y consultas que tiene los usuarios en los procesos de ‘adquisición de bienes’, ‘venta de bienes’, ‘entrega de bienes’ y ‘liquidación’.
- **Mejora continua y calidad.** Son las actividades que permiten velar por el cumplimiento y mejora de los indicadores de desempeño y servicio previamente establecidos.

Procesos de soporte

- **Recursos humanos.** Comprende las actividades de selección, reclutamiento, promoción y compensación del personal de la organización.
- **Contabilidad.** Referido a las actividades de recopilación, interpretación y publicación de la información asociada al patrimonio y recursos tecnológicos de la empresa.
- **Presupuestos y finanzas.** Relativo a las actividades asociadas a la formulación, discusión, ejecución, evaluación y control de los recursos económicos de la organización.
- **Asesoría legal.** Comprende las actividades para la correcta prestación legal de las actuaciones de la empresa, contemplándose los derechos, deberes, poderes, obligaciones o cargas.
- **Gestión de proveedores.** Comprende las actividades para la gestión con los proveedores de la empresa, teniendo en cuenta los compromisos mutuamente acordados.
- **Tecnologías de la información.** Son las actividades que permiten dar soporte automatizado de los principales procesos de la empresa.

Un diagrama con el conjunto de actividades asociadas a los procesos misionales de Itech, se presenta a en el anexo 11.

Asimismo, considerando la misión de la empresa, se presenta en el gráfico 5 los procesos de negocio que permitirán el cumplimiento de dicho propósito, así como los diversos canales mediante los cuales se podrá sostener una interacción con los diversos usuarios. Finalmente, se identifican los componentes de la plataforma informática, lográndose así un alineamiento con la misión de la empresa.

Gráfico 5. Mapa de procesos y canales del negocio



Fuente: Elaboración propia 2017

4. Programación de las operaciones de la empresa

4.1 Inventario y logística

Inventario. Itech cuenta con inventario, dado que nos aseguramos que el equipo se mantenga en buenas condiciones después de la evaluación realizada y también que el producto no haya sido vendido al momento de realizar el recojo en el domicilio del vendedor, lo que evitará una falsa expectativa.

Logística. El proceso de *delivery* se tercerizará con una empresa de transporte (Cabify), la cual llevará los equipos vendidos desde la oficina de Itech hasta el lugar designado por el comprador. Es importante indicar que este proceso contará con un reporte de verificación y conformidad que el comprador firmará.

4.2 Plan de contingencia

Tabla 10. Contingencias y acciones

Contingencias	Acciones
Caída de la plataforma web.	Opción del cliente para informar del problema a través de los canales de atención.
Demora en el horario acordado para realizar la calificación del producto.	Contactar al cliente para una reprogramación.
Riesgo de recuperación de producto puesto en inventario.	Se aplicará una penalidad del 10% del producto.
Riesgo de devolución de producto por falla de funcionamiento.	Se ha establecido un plazo de 3 días para verificar el buen funcionamiento, pasado los cuales no se aceptará devoluciones (para productos seleccionados).
Producto sufre daño o hurto en el transporte de recojo o entrega.	Responsabilidad de Itech, quien cubre el monto total del producto.
Accidente del analista experto.	Todo nuestro personal contará con seguro contra accidentes.

Fuente: Elaboración propia 2017.

5. Presupuesto de actividades preoperativas y capital de trabajo

Tabla 11. Actividades preoperativas y capital de trabajo

Actividades preoperativas	Mes 1	Mes 2	Mes 3
Constitución de la empresa	S/ 1.500,0		
Patente de la marca y logo	S/ 2.000,0		
Diseño del logo	S/ 500,0		
Computadoras		S/ 20.000	
Escritorios/Útiles de oficina		S/ 2.290,0	
Routers/UPS y conexiones eléctricas		S/ 15.000,0	
Adquisición del sistema informático para portal y APP		S/ 20.000,0	
Análisis y diseño del sistema informático		S/ 5.000,0	
<i>Merchandising</i>			S/ 3.000,0
Promoción de página web			S/ 1.400,0
Alquiler			S/ 5.000,0
Luz, agua, internet y TV			S/ 1.500,0
Mantenimiento			S/ 2.000,0
Otros			S/ 2.000,0
Remuneración bruta			S/ 23.600,0
Total	S/ 4.000,0	S/ 62.290,0	S/ 38.500,0

Fuente: Elaboración propia 2017.

Tabla 12. Capital social

Capital social	S/
Socio 1	150.000
Socio 2	150.000
Socio 3	150.000
Total	450.000

Fuente: Elaboración propia 2017

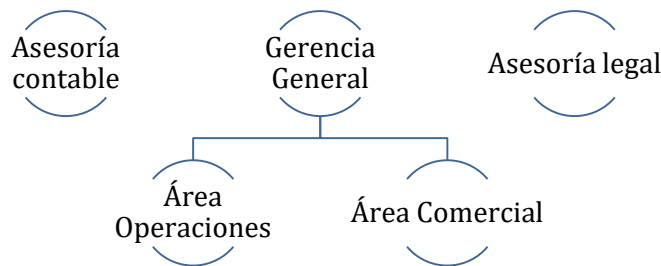
6. Conclusiones

- La implementación de filtros es clave para mitigar el riesgo de comercializar equipos defectuosos y reducir, a su vez, la cantidad de reclamos que pudieran existir.
- Con el fin de brindar una buena experiencia, tercerizaremos el servicio de entregas para cumplir con las fechas, tiempos establecidos y prometidos hacia el cliente, debido a que nosotros como empresa no contamos con la capacidad requerida.
- La comunicación a través de los canales de atención *online* que se implementará, busca tener información de los procesos realizados con el cliente, de tal forma que se sienta cómodo, asesorado y seguro de la venta o compra que realiza.
- Con el control de inventario buscamos identificar los índices de rotación de cada producto, que nos permitan tomar las acciones necesarias en campañas publicitarias adecuadas para aquellos artículos tecnológicos que tengan baja rotación.

Capítulo VII. Organización y plan de recursos humanos

1. Diseño organizacional

Gráfico 6. Organigrama del negocio



Fuente: Elaboración propia 2017.

Órgano de dirección. La gerencia general se encargará de dar la dirección, controlar y realizar la toma de decisiones para el manejo de la empresa, en coordinación con sus órganos de línea: área de operaciones y área comercial.

Órganos de apoyo. consideramos dos órganos de apoyo: contable y legal; puesto que si son adscritos a la empresa ocasionarían un incremento en los costos; estos órganos pueden ser consultados aproximadamente dos veces por mes para la parte contable y consultas específicas que surjan para el caso legal.

Órganos de línea

- **Operaciones.** Área que será el soporte de las operaciones de Itech, tanto para la venta como para la compra de los productos tecnológicos. Se encargará de gestionar los procesos de ambas situaciones y velará por la mejora continua de los mismos, en conjunto con el resto de áreas de línea.
- **Marketing.** Área que trabajará en la promoción de la marca, imagen y posicionamiento en la mente del público. Definirá el plan de marketing anual y las estrategias a desarrollar para ingresar en el mercado objetivo.

2. Funciones y perfiles

Tabla 13. Funciones y perfiles

Puesto	Principales funciones	Perfiles	Sueldo
Gerente general	Representante legal de la empresa. Llevará la dirección, control y toma de decisiones en el planeamiento estratégico. Realizará el análisis de reportes financieros, contables y legales. Supervisión general en conjunto con sus áreas de línea y realizará el reclutamiento y selección de personal clave.	Bachiller en Administración, Ingeniería industrial o carrera afín, con conocimiento en herramientas de gestión.	S/ 8.000
Jefe de operaciones	Encargado de la elaboración de rutas para los analistas expertos y será el contacto directo con empresa de envíos para dicha tarea. Realizará la supervisión del funcionamiento de la plataforma web y de la coordinación de procesos operacionales. Este puesto entrará en vigencia a partir del segundo año.	Bachiller en Administración, Ingeniería Industrial o carreras afines.	S/ 4.000
Analista de operaciones	Responsable de la colocación de productos tecnológicos para la venta. Soporte y consolidación de análisis de datos de productos para venta y productos comprados.	Administrador o ingeniero industrial. Técnico en Administración o carreras afines.	S/ 2.200
Atención al cliente (1)	Responsable de absolver consultas, conectar con los analistas expertos, guiar y ayudar a los potenciales clientes de Itech, así como a los clientes frecuentes y atención posventa. Este puesto entrará a partir del segundo año.	Comunicaciones	S/ 1.800
Analista de sistemas	Revisará el diseño de la página web, propondrá y desarrollará nuevas actualizaciones en la plataforma. Analizará los grandes volúmenes de datos, utilizando los métodos descriptivo, predictivo y prescriptivo.	Técnico o bachiller en Ingeniería de Sistemas o carreras afines. Conocimientos de técnicas de análisis avanzado.	S/ 2.000
Jefe comercial	Encargado del desarrollo del plan de marketing. Supervisión de reportes entregados por los analistas expertos. Publicará resúmenes y estadísticas en la web y realizará el trabajo de promoción de la responsabilidad social.	Bachiller en Administración, Comunicaciones o Marketing.	S/ 4.000
Analistas expertos (2)	Encargados de la revisión y análisis de los productos tecnológicos que califiquen y pasen filtros. Contacto directo con los vendedores y potenciales vendedores. Realizarán el llenado de registros de calificación y filtros. Cabe resaltar que la cantidad de analistas expertos aumentará anualmente a la par de la demanda.	Bachiller o técnico en Ingeniería de Sistemas o carreras afines.	S/ 2.000

Fuente: Elaboración propia 2017

Tabla 14. Servicios externos

Servicio	Principales funciones	Pago
Servicios contables	Elaboración de los libros contables y la responsabilidad del control de pago de impuestos y presentación de PDT mensual. Asimismo, llevará la supervisión de transacciones y facturación.	S/ 2.000
Servicios legales	Ayudará en los procesos preoperativos antes del lanzamiento de la empresa y posteriormente en consultas puntuales que la empresa tenga.	Según consulta realizada.
Servicio de plataforma	Separación de la plataforma donde se alojará nuestra web y donde se realizarán modificaciones y cambios según necesidades.	Pago mensual S/ 2.000.
Vigilante	Encargado de velar por la seguridad de oficinas y almacén.	S/ 1.400
Servicio de envíos	Cabify para el servicio de envío de productos tecnológicos que nuestros compradores realicen.	Variable según tarifario

Fuente: Elaboración propia 2017

3. Cultura organizacional

Se fomentará una cultura basada en el aprendizaje continuo, adaptándose a cualquier cambio que se necesite, con el objetivo de estar a la vanguardia de un mundo globalizado y caracterizado por un entorno en constante avance tecnológico, con nuevas generaciones que están rompiendo siempre los esquemas del trabajo.

4. Objetivos de personal

Tabla 15. Objetivos de personal

Objetivos	Indicador	Herramienta	Medición
Fomentar la creatividad para la mejora constante de los procesos a través de mesas de trabajo.	# de mesas de trabajo para procesos realizados al mes.	Manuales.	Una vez al mes.
Promover la proactividad y flexibilidad en los trabajadores para que su desempeño sea el mejor tanto dentro como fuera de la empresa.	% de clientes satisfechos en consultas.	Encuesta a clientes.	Mayor al 80%.
Realizar constante capacitación de los empleados para mantenerlos al día y con información clara y a la mano, a fin de que puedan responder a cualquier inquietud de los clientes.	#de capacitaciones anuales.	Reporte interno	Dos capacitaciones anuales.
Ser una empresa atractiva, generando ambientes de trabajo que permita que las personas quieran quedarse.	% de colaboradores que salen de la empresa.	Reporte interno	Menor al 10%.

Fuente: Elaboración propia 2017.

5. Estrategias de administración de recursos humanos

5.1 Políticas generales de la empresa

Horario de trabajo: lunes a viernes de 9:00 a.m. a 6:00 p.m. y sábados de 9:00 a.m. a 1:00 p.m., con una hora de refrigerio. El total de colaboradores se encontrará en planilla y contará con los beneficios de acuerdo a Ley: gratificaciones, EsSalud, CTS y derecho de 1 mes de vacaciones. El pago de haberes se realizará los días 25 de cada mes. El aumento de sueldo se realizará en relación a la inflación y evaluación de desempeño, si este correspondiese. Se ha asumido un incremento anual del 7% para gerentes y jefes; y 5% anual para los analistas. Se hará el pago de horas extras según corresponda.

5.2 Proceso de reclutamiento

El reclutamiento de los colaboradores estará a cargo del jefe de cada órgano de línea, en correspondencia con los requerimientos y perfiles estipulados por la organización y aprobados por la Gerencia General. De acuerdo al requerimiento y perfil se podrá hacer uso de las bolsas de trabajo de universidades e institutos, LinkedIn o referencias personales. Todos deberán presentar su CV, pasar una entrevista personal, evaluación psicológica y presentación de antecedentes penales y policiales.

5.3 Capacitaciones y entrenamiento

Será política de la empresa realizar dos capacitaciones anuales en cada área, en tópicos como el uso de herramientas de trabajo en la plataforma web, sistemas, registros y filtros a llenar, actualizaciones que se lleven a cabo en la plataforma, políticas de la empresa, así como su visión y misión, responsabilidades del puesto y servicio al cliente.

5.4 Motivaciones y promociones

Se tendrá en consideración la experiencia y tiempo de servicio de los colaboradores, pudiendo otorgar a los analistas expertos una promoción a analista senior. Se realizarán evaluaciones de desempeño semestral de acuerdo a sus metas, y también una calificación en su entorno de área, de la cual recibirán *feedback*. De resultar positivo en ambos casos, podrán tener una bonificación en su sueldo mensual del 50%. Asimismo, dado que queremos ser una empresa atractiva para nuestros colaboradores, realizaremos eventos de confraternización donde se permitan exponer nuestros avances y logro de objetivos en todas las áreas. Se celebrarán fechas importantes como Día de la Madre, Día del Padre, Fiestas Patrias y Navidad.

6. Presupuesto del plan de recursos humanos

Presentamos el presupuesto de remuneraciones que se ha contemplado para los próximos cinco años en los anexos 13 y 14.

7. Conclusiones

- Dado que Itech busca diferenciarse en el mercado de compra y venta de productos tecnológicos, se definieron áreas estratégicas que soporten y brinden la mejor experiencia al cliente.
- La cultura de aprendizaje constante es importante, debido a que nos encontramos en un sector altamente dinámico, que nos exige estar informados de las tendencias de mercado e integrar al personal logrando que se sienta identificado y comprometido con los valores de la empresa.
- Las capacitaciones constantes a nuestros expertos son de vital importancia para poder asesorar y subsanar en todo momento, cualquier duda, consulta o reclamo que pudiera surgir por parte de nuestros clientes. Asimismo, con estas capacitaciones pueden identificar una oportunidad de compra o venta inmediata de un cliente.

Capítulo VIII. Plan financiero

1. Objetivos del plan financiero

Los objetivos financieros se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 16. Objetivos del plan financiero

Objetivo	Indicador	Herramienta	Corto plazo	Mediano plazo		Largo plazo	
			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Lograr ingresos mayores a:	$[\text{Ingreso (n+1)} / \text{Ingresos n}] - 1$	Estado de resultado		250%	20%	15%	10%
Lograr un margen bruto mayor al 35%	Utilidad bruta / Ingresos	Estado de resultado		Mayor al 35%		Mayor al 38%	
Lograr un margen operativo mayor a:	Utilidad operativa / Ingresos	Estado de resultado		10%	12%	14%	16%
Lograr una TIR mayor al 50%	TIR	Flujo de caja	TIR > 50%				
Lograr un periodo de recuperó al tercer año	Payback	Flujo de caja			X		

Fuente: Elaboración propia 2017.

2. Supuestos y políticas

Tabla 17. Supuestos y políticas del plan financiero

Ventas	Calificación de clientes	<p>Existe un filtro de evaluación de clientes que deseen vender a través de nuestra plataforma, el cual se rige bajo las siguientes políticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Datos personales. • Características del equipo. • Precio al cual desea vender. • Estado visual del equipo. • Serie del equipo (código IMEI). • Validación de un analista experto para la calificación del precio. <p>Nota: existe la alternativa de que el equipo sea adquirido por la empresa, el cual propone comprarlo al 50% del valor de mercado.</p>
	Cantidad	<p>Luego de realizar la calificación de vendedores, encontramos que aproximadamente 30%⁸ de los que calificaron desistirían de su intención de venta.</p> <p>De acuerdo a datos de la encuesta, se encontró que 30% de potenciales vendedores estarían dispuestos a vender el equipo directamente a la empresa, aceptando recibir un precio menor o igual al 60% del valor de mercado.</p>
	Ticket promedio de venta:	<p>El ticket promedio que se está usando en nuestra evaluación se deriva de los datos obtenidos en nuestras encuestas, de la disposición de las personas a pagar por un equipo electrónico. Este cálculo es el promedio de tres de los productos a comercializar más demandados (celulares, <i>tablets</i> y <i>laptops</i>).</p> <p>El precio promedio y el porcentaje resultante es el siguiente:</p>

⁸ Dato hallado en *Focus Group*.

		Ticket S/	%																												
		Celulares	941	39																											
		Tablets	940	29																											
		Laptops	1.278	31																											
		Ticket promedio	1.046	100																											
	Penalizaciones	Se aplicará el pago de una penalidad para aquellas personas que desistan de continuar con la venta, siendo este un cobro equivalente al 10% del precio establecido para la venta. Adicionalmente, se asume que un 75% de clientes realizarán el pago de dicha penalidad.																													
	Garantía	Se otorga una garantía de 3 días para el comprador, solo a aquellos equipos que la empresa ha adquirido directamente. Es por ello que se asume que existe un 5% del total de compradores que aplican a esta garantía, a los cuales se les realizará la devolución del dinero por presentar fallas en el equipo.																													
Costo de ventas	El costo de venta está compuesto por los siguientes conceptos: <ul style="list-style-type: none"> • Movilidad del experto en sistemas: aplicable al 100% de equipos en venta. • Pago a vendedores que venden directamente a la empresa: 50% del valor del equipo. • Costo de <i>delivery</i> de la entrega: aplicable al 100% de equipos en venta. • Pago a VISA: se asume que el 90% de clientes pagarán con tarjeta, por lo cual se pagará el 5% del precio de venta del equipo. • IGV: existen dos conceptos por los cuales la empresa pagará el 18% de sus ingresos, el primero sobre el precio de equipos que venda directamente la empresa (30% de equipos) y el otro por la comisión del servicio de intermediación (70% de equipos). • Costo por devolución del equipo: se devolverá el 100% del valor del equipo. 																														
Gastos administrativos	<ul style="list-style-type: none"> • Alquiler. • Luz, agua, internet y TV. • Mantenimiento. • Remuneración bruta, bonos, gratificaciones, CTS y EsSalud. 																														
Gasto de ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Programas afiliados. • Costo de difusión de la página. • <i>Mailing</i>. • <i>Merchandising</i>. • Entrevistas en revistas y periódicos. 																														
Inversión inicial y gastos pre-operativos	<p>La inversión inicial es de 62 mil soles:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Inversión</th> <th>Monto (S/)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Computadoras</td> <td>20.000</td> </tr> <tr> <td>Escritorios/Útiles de oficina</td> <td>2.290</td> </tr> <tr> <td>Routers/UPS y conexiones eléctricas</td> <td>15.000</td> </tr> <tr> <td>Adquisición del sistema informático para portal y APP</td> <td>20.000</td> </tr> <tr> <td>Análisis y diseño del sistema informático</td> <td>5.000</td> </tr> <tr> <td>Total inversión inicial</td> <td>62.290</td> </tr> </tbody> </table> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Gastos preoperativos</th> <th>Monto (S/)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Campaña de lanzamiento</td> <td>21.086</td> </tr> <tr> <td>Reclutamiento de personal</td> <td>51.448</td> </tr> <tr> <td>Diseño de página web</td> <td>25.500</td> </tr> <tr> <td>Diseño de logo y marca</td> <td>500</td> </tr> <tr> <td>Alquiler de local y servicios</td> <td>13.000</td> </tr> <tr> <td>Total gasto preoperativo</td> <td>111.534</td> </tr> </tbody> </table>			Inversión	Monto (S/)	Computadoras	20.000	Escritorios/Útiles de oficina	2.290	Routers/UPS y conexiones eléctricas	15.000	Adquisición del sistema informático para portal y APP	20.000	Análisis y diseño del sistema informático	5.000	Total inversión inicial	62.290	Gastos preoperativos	Monto (S/)	Campaña de lanzamiento	21.086	Reclutamiento de personal	51.448	Diseño de página web	25.500	Diseño de logo y marca	500	Alquiler de local y servicios	13.000	Total gasto preoperativo	111.534
Inversión	Monto (S/)																														
Computadoras	20.000																														
Escritorios/Útiles de oficina	2.290																														
Routers/UPS y conexiones eléctricas	15.000																														
Adquisición del sistema informático para portal y APP	20.000																														
Análisis y diseño del sistema informático	5.000																														
Total inversión inicial	62.290																														
Gastos preoperativos	Monto (S/)																														
Campaña de lanzamiento	21.086																														
Reclutamiento de personal	51.448																														
Diseño de página web	25.500																														
Diseño de logo y marca	500																														
Alquiler de local y servicios	13.000																														
Total gasto preoperativo	111.534																														

Fuente: Elaboración propia 2017.

Otros datos para la proyección y políticas:

Tabla 18. Otros datos para la proyección y políticas financieras

Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> El inicio de operaciones será en febrero de 2018. Horizonte de proyección es a 5 años.
Comisión de intermediación	<ul style="list-style-type: none"> La comisión por intermediación será del 15% del precio de venta, proyectando un incremento del 20% a partir del segundo año de operaciones.
Costo de ventas	<ul style="list-style-type: none"> Movilidad experto sistemas está calculada con S/ 10 (incluido IGV). Costo <i>Delivery</i> de entrega (a través de Cabify) será de S/ 20 (incluido IGV). Pago a VISA: se pagará el 5% del precio de venta del equipo.
Tributario	<ul style="list-style-type: none"> IGV: 18% constante. IR 2017 en adelante: 29,5% anual
Planilla	<ul style="list-style-type: none"> EsSalud: 9% AFP: 13,56% Horario de trabajo: lunes a viernes⁹ de 9:00 a.m. a 6:00 p.m. y sábados de 9:00 a.m. a 1:00 p.m. con una hora de refrigerio. El total de colaboradores se encontrará en planilla y contará con los beneficios de acuerdo a Ley: gratificaciones, EsSalud, CTS y derecho de 1 mes de vacaciones. El pago de haberes se realizará los días 25 de cada mes. El aumento de sueldo se realizará en relación a la inflación y evaluación de desempeño si este correspondiese (7% para gerentes y jefes, y 5% anual para los analistas).
Activo fijo	<ul style="list-style-type: none"> Depreciación lineal. Tasa de amortización de <i>software</i> y de depreciación de equipo: 20% cada uno.
Compras	<ul style="list-style-type: none"> El pago a proveedores se efectuará a fin de mes. Las compras de útiles de escritorio serán según requerimiento mensual.

Fuente: Elaboración propia 2017.

3. Presupuestos y análisis de punto de equilibrio

Para realizar el cálculo del punto de equilibrio determinamos los costos fijos y variables en nuestras operaciones, los cuales detallamos a continuación:

⁹ Incluye el pago de horas extras.

Tabla 19. Costos fijos y variables

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos fijos reales	592.926	808.988	855.684	943.483	999.152
Alquiler	60.000	66.000	72.600	79.860	87.846
Luz, agua, internet y TV	18.000	19.800	21.780	23.958	26.354
Mantenimiento	24.000	26.400	29.040	31.944	35.138
Presupuesto de marketing	82.718	95.704	95.704	95.704	95.704
Remuneraciones	384.208	574.684	607.520	680.073	718.971
Otros	24.000	26.400	29.040	31.944	35.138
Costos variables reales	576.241	2.245.150	2.812.098	3.435.490	3.874.607
Movilidad de experto sistemas	27.880	75.152	94.704	114.896	128.016
Compra de equipos	485.311	1.921.781	2.406.464	2.940.746	3.318.071
Costo <i>Delivery</i> de entrega	26.322	103.847	130.068	158.915	179.288
Pago a VISA	36.728	144.369	180.862	220.933	249.232
Ingresos reales	839.254	3.417.676	4.300.226	5.219.840	5.869.227
Ingresos por ventas	789.219	3.122.202	3.909.869	4.777.700	5.390.586
Otros ingresos	50.036	295.474	390.357	442.141	478.641

Ingreso promedio unitario	540,4	557,8	560,4	556,7	554,9
----------------------------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

Fuente: Elaboración propia 2017.

La fórmula del cálculo del punto de equilibrio ha sido el siguiente:

Ventas en el punto de equilibrio = Costos fijos dividido por [1- (costos variables/ventas reales)]

Tabla 20. Punto de equilibrio

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso punto de equilibrio (S/)	1.891.979	2.358.036	2.472.660	2.760.013	2.940.033
Venta punto de equilibrio (unidades)	3.501	4.227	4.413	4.958	5.299

Fuente: Elaboración propia 2017

Con los resultados mostrados en el cálculo del punto de equilibrio, se infiere que los resultados del primer año son negativos debido a que no cubren los gastos fijos y variables, dado que las cantidades vendidas el primer año son menores al punto de equilibrio. Es a partir del segundo año donde se visualizarán resultados positivos, dado que las unidades vendidas superarán las ventas del punto de equilibrio.

4. Estados financieros y flujo de caja

En los anexos 15 y 16 se presentan los cuadros de estado de resultados y flujo de efectivo en moneda nacional, respectivamente.

5. Valorización del proyecto

5.1 Cálculo COK

En el anexo 17 presentamos en detalle el cálculo de la COK para nuestro proyecto, considerando que las fuentes provienen de información real del mercado. Es importante indicar que nuestros flujos de caja están en moneda nacional (soles), es por ello que se incluye al cálculo de la COK el porcentaje de depreciación del país que tiene como fuente el BCR, para convertir esta tasa a soles. Asimismo, destacamos que el sector tecnológico está en crecimiento, presenta dinamismo y a su vez tiene un alto porcentaje de informalidad debido que no existe regulación alguna, por lo que se agregó una prima de riesgo del sector de 4.5% definida por nosotros, resaltando que este modelo de negocio sería nuevo en el mercado y porque se acerca a la rentabilidad que nosotros deseamos obtener que es alrededor del 20%, teniendo en cuenta que el financiamiento total es capital propio por un monto de 450 mil soles, por lo que la razón Deuda/Patrimonio es “cero”. Por ese motivo, en nuestro caso, la WACC será igual que la COK (anexo 17).

5.2 Valorización del proyecto

El valor actual neto de los flujos económicos de ITECH es de S/ 836 mil en un periodo de evaluación de 5 años y con un periodo de retorno de 30 meses.

Tabla 21. Valorización del proyecto

Expresado en soles	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FCF	-392.723	257.186	449.548	596.487	705.480

VAN	S/ 753.294
COK anual	19,62%
TIR anual	81,77%
Payback (meses)	31

Fuente: Elaboración propia 2017.

6. Análisis de sensibilidad y simulación financiera

Para nuestro análisis de sensibilidad las variables a utilizar serán las siguientes:

Tabla 22. Variables de sensibilidad

	Optimista	Realista	Pesimista
% precio de compra de equipo	50%	60%	60%
% clientes que venden	57%	50%	40%
% demanda	120%	100%	80%
VAN	S/ 2.492.585	S/ 753.294	S/ 49.304
TIR anual	225,20%	81,77%	23,95%
Payback	17	31	55

Fuente: Elaboración propia 2017.

6.1 Escenarios

En nuestro análisis de sensibilidad estamos considerando tres posibles escenarios:

Tabla 23. Análisis de sensibilidad y simulación financiera

Escenarios	Optimista	Realista	Pesimista
% comisión de venta	15%	15%	15%
% pago en la compra de equipo	50%	60%	60%
% clientes que venden a la empresa	57%	50%	40%
% variación de la demanda	120%	100%	80%
VAN (S/)	2.492.585	753.294	49.304
TIR anual	225,2%	81,8%	24,0%
Payback (meses)	17	31	55

Fuente: Elaboración propia 2017.

6.2 Análisis de sensibilidad

Para nuestro análisis de sensibilidad estamos eligiendo las variables más representativas y que tienen alto impacto en la evaluación del proyecto.

El primer escenario asume que mantiene el porcentaje de compra de equipos que realiza la empresa a los vendedores en 50%, sensibilizando la variación de la demanda y la variación de la comisión cobrada por la gestión de venta. Se observa que el punto de inflexión para el proyecto se da cuando el porcentaje de comisión es de 12% y un cumplimiento de la demanda al 80%, obteniéndose un VAN de S/ 43.364.

Tabla 24. Análisis de sensibilidad del VAN (expresado en soles) – primer escenario

		Variación de la comisión (%)					
		15%	14%	13%	12%	11%	10%
Variación de la demanda	100%	753.294	685.683	617.950	550.050	482.150	414.210
	90%	482.489	421.411	359.577	297.506	235.436	172.304
	80%	213.952	157.603	100.694	43.364	(13.966)	(71.639)
	70%	(64.692)	(115.172)	(165.652)	(216.486)	(267.667)	(319.099)
	60%	(351.663)	(396.550)	(441.437)	(486.420)	(531.644)	(577.225)
	50%	(650.336)	(689.787)	(729.483)	(769.750)	(810.319)	(851.446)

Fuente: Elaboración propia 2017.

El segundo escenario asume que mantiene el porcentaje de la comisión cobrada por la gestión de venta en 15%, sensibilizando la variación de la demanda y la variación de compra de equipos que realiza la empresa. Se observa que el punto de inflexión para el proyecto se da cuando el porcentaje de variación de compra de equipos de la empresa es del 40% y un cumplimiento de la demanda al 80%, obteniéndose un VAN de S/ 49,304.

Tabla 25. Análisis de sensibilidad del VAN (expresado en soles) – segundo escenario

		Variación de la compra de equipos de la empresa (%)					
		50%	45%	40%	35%	30%	25%
Variación de la demanda	100%	753.294	652.756	554.631	459.637	358.062	256.456
	90%	482.489	396.686	303.597	218.126	125.915	30.504
	80%	213.952	131.551	49.304	(34.807)	(114.011)	(200.010)
	70%	(64.692)	(138.604)	(215.629)	(287.981)	(363.970)	(439.164)
	60%	(351.663)	(414.333)	(478.325)	(548.075)	(612.804)	(680.818)
	50%	(650.336)	(705.136)	(761.784)	(823.403)	(881.980)	(941.652)

Fuente: Elaboración propia 2017.

6.3 Planes de Contingencia

Escenario pesimista

Para poder mitigar el impacto del escenario pesimista, contemplaremos las siguientes acciones:

- Asumiendo que la caída de la demanda al 80% sea producto de la disminución de la oferta, proponemos reducir el porcentaje de cobro de comisión en la gestión de la venta al vendedor

hasta en un 12% por un plazo determinado, hasta que la oferta cubra el 100% de la demanda estimada del año.

- Incrementar en 20% adicional la inversión en las campañas por redes sociales, para incentivar la compra y venta de artículos tecnológicos.
- Implementar un plan de capacitación en gestión de venta de forma semestral para los analistas expertos. Con esto se busca incrementar el porcentaje de personas que quieren vender directamente a la empresa, con el objetivo de llevarlo a un 50%.

Los dos primeros puntos tienen la finalidad de incrementar el porcentaje de demanda y llevarlo a un cumplimiento del 100%, con el tercer punto se busca mejorar la rentabilidad de la gestión de compra de equipos en un 10% adicional.

7. Conclusiones

- La evaluación financiera realizada y los resultados obtenidos del VAN, TIR y *Payback*, indican que es un proyecto viable y rentable.
- A partir del segundo año, el proyecto obtendrá un margen de venta constante del 38%.
- Porcentualmente nuestro margen operativo a partir del tercer año se reduce, y esto no está apalancado por una reducción en los costos de venta (crece proporcionalmente a las ventas), sino que se explica por los gastos administrativos que no crecen proporcionalmente a las ventas, como los gastos de alquiler, servicios, mantenimiento y remuneración (los cuales crecen pero solo aquellos que brindan soporte operativo).
- Como medida de contingencia para el escenario pesimista hemos identificado que podemos reducir la variable de comisión, con la finalidad de incrementar la oferta de estos productos y, adicionalmente, implementar campañas de marketing que ayuden a concretar estas ventas.
- Se definió una tasa de riesgo de mercado del 7% adicional al cálculo de la WACC obtenida, debido al dinamismo del mercado y a la rentabilidad que estimamos podría generar, comparándose con otras tasas de rentabilidad que se encuentran alrededor del 18%.
- Los análisis de sensibilidad realizados nos permiten conocer nuestros límites, tanto para las variables de comisión y como de porcentaje de compra de equipos a clientes que deseen vender directamente, de forma tal que pueda cubrir la rentabilidad esperada.

Capítulo IX. Responsabilidad social y ambiental

1. Alcance

Desarrollar políticas y actividades de responsabilidad social y cuidado del medioambiente, que involucren no solo a nuestro personal, sino también a todas las personas que hagan uso de nuestra plataforma.

2. Objetivos

- Hacer de Itech una empresa que incentiva el cuidado y buen tratamiento de la información recibida, es decir, cuidar de la privacidad y seguridad de los clientes al hacer uso de nuestras plataformas.¹⁰
- Definir para Itech políticas de responsabilidad social que permitan educar a las personas en el uso y reúso de la tecnología y cuidado del medioambiente.
- Realizar actividades que hagan de Itech una empresa conocida por brindar información de lo último en tecnología, y comprometida con el desarrollo e inclusión social, así como también con el cuidado del medioambiente¹¹.

3. Desarrollo de estrategias¹²

Mercado

Buscamos no solo involucrar a nuestros colaboradores, sino también a todos los grupos de interés que se encuentran alrededor de Itech, desde los vendedores que nos hacen llegar sus equipos tecnológicos para la venta o venderlos directamente a la empresa, hasta los compradores, promoviendo la adquisición de equipos tecnológicos por medios legales y alejándolos del acceso a equipos de dudosa procedencia, por lo que se colabora con las autoridades a denunciar cualquier acto delictivo.

¹⁰ Argandoña, A. (2017). Responsabilidad social y nuevas tecnologías. En: <http://blog.iese.edu/antonioargandona/2017/08/09/responsabilidad-social-y-nuevas-tecnologias/>

¹¹ Palazzesi, A. (2007). Reciclaje tecnológico: ¿Qué hacer con la tecnología que ya no usas? En: <http://www.neoteo.com/reciclaje-tecnologico-que-hacer-con-la-tecnologia/>

¹² Basado en: Compromiso empresarial. La revista líder en innovación social. (2016) #RSCPara todos diseña estrategias de responsabilidad social sobre seis líneas. En: <http://www.compromisoempresarial.com/rsc/2016/12/rsccparatodos-disena-estrategias-de-responsabilidad-social-sobre-seis-lineas/>

Comunidad

Mediante la búsqueda del reúso de tecnologías de segunda mano se puede lograr la inclusión social de personas o comunidades con escasos recursos o ningún acceso a la tecnología. Se pueden establecer programas y campañas para la educación en el adecuado desecho y reciclaje de partes de equipos tecnológicos.

Medioambiente

Con ello buscamos aumentar el ciclo de vida de equipos tecnológicos, así como también con el reciclaje de tecnología, dando usos alternativos que eviten el impacto ambiental que puedan causar sus partes, contribuyendo así con la reducción de desechos.

4. Conclusiones

- Itech desarrollará la responsabilidad social a través de la educación en el uso responsable de la tecnología y el cuidado del medioambiente, concientizando a las personas que cuentan con un equipo en desuso y en buen estado, a darles valor, debido a que existe otro grupo de personas interesadas en adquirir el producto.
- Itech contará con políticas que permitan el desarrollo de sus actividades de la mano con la responsabilidad social.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- Las condiciones favorables del macro y microentorno hacen posible el desarrollo del presente plan de negocio.
- El sector de comercio electrónico en el mercado peruano se encuentra en crecimiento, debido al incremento del uso de *smartphones*, *laptops* y *tablets*, los cuales son los medios más usados para el acceso a internet, además de su cercanía y practicidad para realizar compras *online*.
- Encontramos un nicho de mercado en el sector de comercio electrónico, definido a partir de un primer estudio, el cual mostró que el rubro de tecnología se encontraba entre los más demandados.
- Nuestro estudio de mercado resaltó que existen dos tipos de cliente: el vendedor que tiene frecuencia de venta de 1 artículo tecnológico cada 18 meses, y el comprador que tiene una frecuencia de compra de 1 vez cada 24 meses.
- Los posibles compradores son clientes con un poder adquisitivo medio, y los vendedores son de un nivel socioeconómico alto, los cuales están dispuestos a vender a un menor precio. Ambos se encuentran ubicados en las zonas 2, 6 y 7 de Lima Metropolitana.
- En busca de diferenciarnos de las plataformas convencionales existentes en el mercado peruano, nuestra empresa (Itech) brindará la gestión de venta de artículos tecnológicos.
- Nuestra propuesta de valor busca brindar seguridad en la compra y venta de artículos tecnológicos en buen estado, posicionándonos como referentes del sector.
- El plan de marketing está enfocado en la promoción y difusión de la marca de forma periódica, a través de redes sociales y mediante campañas exclusivas de productos tecnológicos.
- Implementaremos filtros y medidas de seguridad, que son importantes para mitigar el riesgo de comercializar equipos defectuosos, y con ello reducir la cantidad de reclamos que podrían existir.
- Desarrollaremos una cultura de aprendizaje constante, dado que nos encontramos en un sector altamente dinámico que exige estar informado de las últimas tendencias del mercado.
- Los resultados financieros indican que el proyecto es viable y rentable.
- Itech desarrollará la responsabilidad social a través de la educación en el uso responsable de la tecnología y cuidado del medioambiente, concientizando a las personas a darle valor a aquellos equipos que tengan en desuso y en buen estado; teniendo la oportunidad de

venderlos, debido a que existe otro grupo de personas interesadas en adquirir un producto con las mismas características.

2. Recomendaciones

- Nuestro plan de marketing contempla el uso de redes sociales como su principal vínculo con los clientes, por lo que su uso debe ser constante y manejado por expertos en marketing en todas las actividades que se realice.
- Establecer alianzas con operadores de telecomunicaciones, que permitan a la empresa generar ingresos adicionales.
- Establecer alianzas y campañas para el reciclaje de productos tecnológicos, con ONG que se dediquen a darle otros usos a tecnología antigua o desfasada, fomentando así el cuidado del medioambiente.
- Estar siempre atentos a los indicadores de evaluación y control de equipos, con la finalidad de ir mejorando los filtros. Esto permitirá optimizar nuestras estrategias de marketing, debido a que el entorno o el sector tecnológico es dinámico.
- Formar un equipo que comparta los valores y cultura de la empresa, con la finalidad de crear compromisos. Logrando que la experiencia del cliente sea la mejor.
- El equipo de analistas expertos también debe estar capacitado en habilidades de ventas, debido a que interactuará con el cliente y será quien tendrá la oportunidad de lograr una compra para la empresa, de un equipo en excelentes condiciones a un buen precio.
- En el largo plazo, se recomienda evaluar la incursión en los principales departamentos del Perú que tengan alto dinamismo de comercio electrónico.
- Para la incursión en nuevos departamentos del Perú, se recomienda evaluar la implementación de oficinas y almacenes de Itech, con la finalidad de poder cubrir la demanda y que los clientes tengan los mismos beneficios.
- Lo estudios realizados en la presente tesis, sustentan la rentabilidad del negocio a partir del tercer año de operación, alcanzando una TIR de 81,77% y una VAN superior a los 750 mil soles en un periodo de evaluación de 5 años. Por lo expuesto, se recomienda la implementación del presente plan de negocios.
- Desarrollar políticas internas que estén de la mano con la responsabilidad social; a través de la educación al cliente, generando el uso responsable de la tecnología y cuidado del medioambiente.

Bibliografía

Arellano Marketing (2016). Estudio elaborado por Arellano Marketing para OLX. Publicación realizada en el diario Gestión: <http://gestion.pe/economia/cada-familia-tiene-objetos-usados-vender-s-5239-2172427>.

Arellano Marketing (2017). Entrevista en el diario gestión, julio, 2017. <https://gestion.pe/tecnologia/comercio-electronico-peru-cual-perfil-comprador-promedio-y-que-invierte-2194169>.

BCRP (2017). Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2019. Lima: BCRP.

CEPLAN (2011). Plan Estratégico de Desarrollo Nacional denominado Plan Bicentenario: el Perú hacia el 202, elaborado por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico y aprobado por Decreto Supremo 054-2011-PCM.

Chang Richard (1997). Mejora continua de procesos. Buenos Aires: Editorial Granica.

Choque Larrauri Raúl (2015). Planeamiento Estratégico. Lima: Macro EIRL.

Congreso de la República (2001). Ley que regula las centrales privadas de información de riesgos y protección al titular de la Información (Ley 27489). <https://www.deperu.com/legislacion/ley-27489-pdf.html>

FMI (2017). La recuperación se está afianzando. Publicación julio, 2017. <https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2017/07/07/world-economic-outlook-update-july-2017>

Gartner (2016). Gartner's Top 10 Strategic Technology Trends for 2017. <http://www.gartner.com/smarterwithgartner/gartners-top-10-technology-trends-2017/>

Gestión (2016). "Internet resucita la compraventa de segunda mano", del 5 de mayo de 2016. <https://gestion.pe/tecnologia/internet-resucita-compraventa-segunda-mano-2160132>

Gómez María (2016). Analítica Avanzada: Una tendencia de grandes beneficios en el 2017. <http://reportedigital.com/transformacion-digital/analitica-avanzada-empresa-2017/>

Hospina Rafael (2016). Country Manager de PayU Perú. Entrevista en el diario 'Gestión': <http://gestion.pe/opinion/social-commerce-que-y-que-nos-importar-2167640>.

MEF (2017). Marco Macroeconómico Multianual (MMM) 2018-2021, Aprobado en Sesión de Consejo de Ministros el 23 de agosto de 2017.

Ministerio del Interior (2017). Registro nacional de equipos terminales móviles para la seguridad, orientado a la prevención y combate del comercio ilegal de equipos terminales móviles y al fortalecimiento de la seguridad ciudadana (Decreto Legislativo 1338). <http://busquedas.elperuano.com.pe/normaslegales/decreto-legislativo-que-crea-el-registro-nacional-de-equipos-decreto-legislativo-n-1338-1471014-4/>

Ministerio de Justicia (2000). Ley de Firmas y Certificados Digitales (Ley 27291). <https://www.minjus.gob.pe/wp-content/uploads/2014/03/Ley27269.pdf>

Naciones Unidas (2013). Big data for development: a primer. Publicación junio 2013. http://www.unglobalpulse.org/sites/default/files/Primer%202013_FINAL%20FOR%20PRINT.pdf

OLX (2016). Estudio Nacional del Consumidor Peruano. Publicación realizada en el diario Correo: <http://diariocorreo.pe/economia/amas-de-casa-peruanas-lideran-venta-de-articulos-electronicos-y-deportivos-en-desuso-713289/>

Pries Kim H. y Dunnigan Robert (2015). Big Data Analytics: a practical guide for managers. Florida, USA: Taylor & Francis Group.

Porter Michael (2009). Ser competitivo. Editorial Planeta De Agostini Profesional y Formación. Publicado por Harvard Business School Publishing Boston.

Sainz de Vicuña (2012). El plan Estratégico en la práctica. Tercera Edición. Madrid: ESIC Editorial.

Standard & Poor's (2017). S&P Global Ratings confirma calificaciones soberanas de Perú; la perspectiva se mantiene estable. http://www.standardandpoors.com/es_LA/delegate/getPDF;jsessionid=txMgGWfQ8UvfOKgED6gSMIrpGLiS4d7VpDeEy0XJyZG8Z88s_3IL!-1832307124?articleId=1869009&type=NEWS&subType=RATING_ACTION

Tsai Alex y Vargas Víctor (2015). Cinco retos que afronta el comercio electrónico en el Perú. <http://elcomercio.pe/economia/negocios/cinco-retos-afronta-comercio-electronico-peru-233732>

Velarde Julio (2015). Foro Quo Vadis 2015, organizado por la Cámara de Comercio de Lima (CCL). Publicado en el diario Gestión, abril 2015. <https://gestion.pe/economia/julio-velarde-sobre-tarea-pendiente-nuestra-economia-nos-falta-liderazgo-politico-2129785>

Anexos

Anexo 1. Análisis del macroentorno (PESTEL)

Factor Externo	Fuente	O/A ¹³	Decisión estratégica
Entorno político			
Política fiscal del país será expansiva y de gradual consolidación. En el 2008, el déficit fiscal será el 3,5% del PBI y, a partir del 2019, será de gradual consolidación hasta alcanzar el 1% del PBI en el 2021.	(MEF, 2017)	O	Comenzar a implementar el plan de negocios, dada las condiciones favorables que está impulsado el gobierno.
La ausencia de liderazgo político en el país merma el fomento de los negocios y la correspondiente inversión privada.	(Julio Velarde, 2015)	A	No tomar en cuenta esta amenaza, dado que a pesar de que impacta en todos los negocios es, al mismo tiempo, una realidad constante.
Política educativa orientada a promover el uso de la TIC	(CEPLAN, 2011)	O	Impulsar la venta de productos electrónicos, mostrando su uso en distintos negocios.
Entorno económico			
Recuperación de la economía mundial. La proyección de PBI mundial para el 2017 y 2018 es de 3,6%. En las economías emergentes y en desarrollo, se pronostica un crecimiento de 4,3% en 2016 a 4,6% en 2017 y 4,8% en 2018.	(BCRP, 2017). (FMI, 2017)	O	Comenzar a implementar el plan de negocios, dada las condiciones favorables que empieza a mostrar el entorno económico mundial.
Desaceleración de la economía peruana durante el presente año, debido a los retrasos en proyectos clave de infraestructura, los efectos del fenómeno de El Niño y, las acusaciones de corrupción de la empresa brasileña Odebrecht.	(Standard & Poor's, 2017)	A	No tomar en cuenta esta amenaza, dado que tiende a minimizarse por la política económica contracíclica del gobierno y la tendencia a mejora de la economía mundial.
Implementación de una política económica contracíclica en el país, basada en una política fiscal expansiva durante el 2017 y 2018 (3.5%), una aceleración de la inversión pública (17.5%) y un crecimiento de la inversión privada (3.5%).	(MEF, 2017).	O	Comenzar a implementar el plan de negocios, dada las condiciones favorables que está impulsado el gobierno.
Entorno social			
En los hogares de las zonas urbanas existe una disponibilidad y disposición para vender los productos en desuso o guardados.	(Arellano Marketing, 2016) (OLX, 2016)	O	Ofrecer al ciudadano limeño opciones de compra y venta de productos tecnológicos aprovechando su interés. Tener en consideración a las amas de casa para venta y compra de artículos usados.
Para realizar compras por internet, el internauta valora la confianza que le brinda el vendedor, la variedad para elegir y, los atractivos precios y ofertas.	(Arellano Marketing, 2017).	O	Crear una plataforma confiable para comprar y vender productos tecnológicos, impulsando las ventas en Lima Metropolitana. Ofrecer a adultos el servicio de intermediación a través de una plataforma que les ayude a vender objetos usados de manera fácil, segura y amigable. Ofrecer un servicio que valore la credibilidad durante todo el proceso de compra-venta.
Las redes sociales representan un medio importante para hacer negocios.	(Rafael Hospina, 2016)	O	Aprovechar el potencial de crecimiento para ventas y compras mediante el uso del social <i>commerce</i> .
Entorno tecnológico			
Actualmente, la sociedad está generando grandes volúmenes de información, con una velocidad y variedad sorprendente (Big Data) y, en ese sentido, se están empleando técnicas de analítica avanzada para análisis de los datos.	(Naciones Unidas, 2013) (Kim H. Pries y Robert Dunnigan, 2015) (Gartner, 2016) (María Gómez, 2016)	O	Adquirir herramientas especializadas y personalizadas para el análisis de los grandes volúmenes de información, como la existente en las redes sociales. Incorporar al negocio a especialistas en el conocimiento de analítica avanzada y fortalecer continuamente dichas competencias.
La tendencia es que el <i>e-commerce</i> se realice a través de dispositivos móviles.	(Alex Tsai y Víctor Vargas, 2015)	O	Diseñar y preparar la plataforma tecnológica a la que también pueda accederse desde los dispositivos móviles. Impulsar la comercialización de <i>smartphones</i> , dado que la demanda será cada vez mayor en el mercado.
Entorno legal			
Ley de utilización de medios electrónicos para manifestación de voluntad y utilización de firma electrónica en la compra y venta.	(Ministerio de Justicia, 2000)	O	Aprovechar ley para uso de firmas digitales en contratos con potenciales vendedores al momento de realizar transacciones.
Ley de protección de datos y privacidad.	(Congreso de la República, 2001)	O	Brindar confianza y confidencialidad a los usuarios de la plataforma tanto para vendedores como compradores.
Ley del registro nacional de equipos terminales móviles.	(Ministerio del Interior, 2017)	A	Definir formas de validación que permitan a la empresa identificar el código IMEI del celular en las listas de equipos reportados como robados, a fin de prevenir cualquier forma de fraude y colaborando con las autoridades.

Fuente: Elaboración propia 2017.

¹³ O/A: Oportunidad o Amenaza para el negocio.

Anexo 2. Encuestas para el vendedor y comprador

Encuesta vendedor

El objetivo de esta encuesta anónima es levantar información que servirá de apoyo para nuestro trabajo de investigación y conocer probabilidades para un nuevo servicio de *e-commerce*. Gracias.

1. Sexo:

Hombre Mujer

2. Edad:

Menor de 30 años Entre 30 y 40 años
 Entre 41 y 50 años Más de 50 años

3. Ingreso mensual familiar:

Menos de S/ 3.000 Entre S/ 3.000 y S/ 5.000
 Entre S/ 5.000 y S/ 10.000 Más de S/ 10.000

4. ¿En qué distrito vive? _____

5. Tipo de trabajador:

Dependiente Independiente

6. ¿Realizas compras por internet?

Sí No

7. Se está evaluando implementar un negocio para comercializar por internet productos tecnológicos que ya no usan las personas, pero que son de reconocida calidad y se encuentran en excelentes condiciones; donde la empresa sería la encargada de gestionar la venta directa de dichos artículos que deseas vender a potenciales compradores. ¿Estarías dispuesto a que la empresa se encargue de la venta de productos tecnológicos que deseas vender, por un porcentaje de comisión?

Sí No Tal vez

8. ¿Qué tipo de productos venderías? (Puedes elegir más de una opción)

Smartphones/IPhones Videojuegos/Videoconsolas
 Tablets/IPads Accesorios para celulares computadoras
 Laptops/Notebooks Drones

Smartwatches Otros: _____

9. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por este servicio?

De 5 a 10% De 20 a 25%
 De 10 a 15% Más de 25%
 De 15 a 20%

10. Por favor, evalúe la importancia de los siguientes atributos usando una escala del 1 al 5, donde 1 es "Nada importante" y 5 es "Muy importante":

Atributos	N.º
Seguridad en la venta	
Confidencialidad y discreción en la venta	
Aliviar dificultad de espacio en el hogar	
Aliviar participación en el proceso de venta	
Deshacerse de un artículo que ya no usa	
Deshacerse de un producto desfasado para comprar uno nuevo	

11. ¿Con qué frecuencia vendería su Smartphone/iPhone?

1 vez cada 12 meses 1 vez cada 30 meses
 1 vez cada 18 meses Más de 36 meses
 1 vez cada 24 meses

12. ¿Con qué frecuencia vendería su Tablet/iPad?

1 vez cada 12 meses 1 vez cada 30 meses
 1 vez cada 18 meses Más de 36 meses
 1 vez cada 24 meses

13. ¿Con qué frecuencia vendería su Laptop/Notebook?

1 vez cada 12 meses 1 vez cada 30 meses
 1 vez cada 18 meses Más de 36 meses
 1 vez cada 24 meses

14. ¿Qué marcas son los productos tecnológicos que venderías? (Puedes elegir más de una opción)

Samsung Kindle
 Apple HP

Sony Sony (PlayStation)
 Motorola Xbox (Xbox 360)
 Huawei Nintendo (Wii)
 Lenovo Otros: _____

15. ¿De qué año son los productos tecnológicos que venderías? (Puedes elegir más de una opción)

2017 2016 2015 2014

16. ¿En caso desees realizar una venta urgente (con pago dentro de 48 horas previa evaluación del equipo), estarías dispuesto a vender a la empresa, recibiendo un monto menor o igual al 60% del precio que ofreces o precio del mercado?

Sí No Tal vez

Encuesta comprador

El objetivo de esta encuesta anónima es levantar información que servirá de apoyo para nuestro trabajo de investigación y conocer probabilidades para un nuevo servicio de *e-commerce*. Gracias.

1. Sexo:

Hombre Mujer

2. Edad:

Menor de 25 años Entre 36 y 40 años
 Entre 25 y 30 años Más de 40 años
 Entre 31 y 35 años

3. Ingreso mensual familiar:

Menos de S/ 3.000 Entre S/ 5.000 y S/ 10.000
 Entre S/ 3.000 y S/ 5.000 Más de S/ 10.000

4. ¿En qué distrito vive? _____

5. Tipo de trabajador:

Dependiente Independiente

6. ¿Realizas compras por internet?

Sí No

7. Se está evaluando implementar un negocio para comercializar por internet productos tecnológicos que ya no usan las personas, pero que son de reconocida calidad y se encuentran en excelentes condiciones. ¿Compraría un producto tecnológico usado, pero en excelentes condiciones?

Sí No Tal vez

8. ¿Qué tipo de productos comprarías? (Puedes elegir más de una opción)

Smartphones/IPhones Videojuegos/Videoconsolas
 Tablets/IPads Accesorios para celulares computadoras
 Laptops/Notebooks Drones
 Smartwatches Otros: _____

9. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un Smartphone/iPhone?

Entre S/ 400 y S/ 800 Entre S/ 1.600 y S/ 2.000
 Entre S/ 800 y S/ 1,200 Más de S/ 2.000
 Entre S/ 1.200 y S/ 1.600

10. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una Tablet/iPad?

Entre S/ 400 y S/ 800 Entre S/ 1.600 y S/ 2.000
 Entre S/ 800 y S/ 1,200 Más de S/ 2.000
 Entre S/ 1.200 y S/ 1.600

11. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una laptop/notebook?

Entre S/ 800 y S/ 1.200 Entre S/ 2.000 y S/ 2.400
 Entre S/ 1.200 y S/ 1.600 Más de S/ 2.400
 Entre S/ 1.600 y S/ 2.000

12. Por favor, evalúe la importancia de los siguientes atributos usando una escala del 1 al 5, donde 1 es "Nada importante" y 5 es "Muy importante"

Atributos	N.º
Adquirir un producto de calidad, marca y en buen estado	
Adquirir a menor costo	
Garantía del producto	
Seguridad en la compra	
Servicio de <i>Delivery</i>	
Varios medios de pago (VISA, MASTERCARD y efectivo)	

13. ¿Con qué frecuencia cambias de Smartphone/iPhone?

1 vez cada 12 meses 1 vez cada 30 meses
 1 vez cada 18 meses Más de 36 meses
 1 vez cada 24 meses

14. ¿Con qué frecuencia cambias de Tablet/iPad?

1 vez cada 12 meses 1 vez cada 30 meses
 1 vez cada 18 meses Más de 36 meses
 1 vez cada 24 meses

15. ¿Con qué frecuencia cambias de Laptop/Notebook?

1 vez cada 12 meses 1 vez cada 30 meses
 1 vez cada 18 meses Más de 36 meses
 1 vez cada 24 meses

16. ¿Qué marcas comprarías que son de tu preferencia? (Puedes elegir más de una opción)

Samsung
 Apple
 Sony
 Motorola
 Huawei
 Lenovo
 Kindle
 HP
 Sony (PlayStation)
 Xbox (Xbox 360)
 Nintendo (Wii)
 Otros: _____

Anexo 3. Guía *Focus Group*

1. ¿Alguno de ustedes ha comprado o vendido por internet algún objeto?
2. ¿Qué plataformas han usado o conocen que brindan este servicio?
3. ¿Conocen cuál es el objetivo de estas plataformas?
4. ¿Qué medios de pagos son los que se utilizan en estas plataformas?
5. ¿Este medio de pago, creen que es el más eficiente o les gustaría otro medio de pago?
6. ¿Cuál es la razón principal por la cual de repente no han usado una plataforma u otra?
7. ¿Les parecería buena idea de que alguien se encargue de la venta de sus productos?
8. Se está evaluando implementar un negocio para comercializar por internet productos tecnológicos que ya no usan las personas, pero que son de reconocida calidad y se encuentran en excelentes condiciones, donde la empresa sería la encargada de gestionar la venta directa de dichos artículos que desees vender a potenciales compradores ¿Estarías dispuesto a que la empresa se encargue de la venta de productos tecnológicos que desees vender, por un porcentaje de comisión?
9. ¿En qué situación la usarían?
10. ¿Qué tipo de productos más comprarías o venderías?
11. ¿Qué les parece la opción de que esta plataforma te brinde la opción de pago con tarjeta de crédito?
12. ¿Qué les parece la posibilidad de pagar el producto luego de 5 días de haberlo recibido y corroborado que, efectivamente, es el producto que deseabas?
13. ¿Qué les parece la opción que le compres directamente a la empresa en vez de a una persona?
14. ¿Bajo qué conceptos comprarías un celular/ laptop, iPad u otro producto usado?
15. ¿Qué es lo que debería tener una plataforma para usarla como favorita?
16. ¿Qué atributos más valorarían si les diéramos las opciones de:
 - a. Seguridad en la venta.
 - b. Confidencialidad y discreción en la venta.
 - c. Aliviar dificultad de espacio en el hogar.
 - d. Aliviar participación en el proceso de venta.
 - e. Deshacerse de un artículo que ya no usa.
 - f. Deshacerse de un producto desfasado para comprar uno nuevo.
17. ¿De qué año son los productos tecnológicos que comprarían / venderían? Si tuvieran que realizar una venta urgente (con pago dentro de 48 horas previa evaluación del equipo), ¿estarías dispuesto a vender a la empresa, recibiendo un monto menor o igual al 60% del precio que ofreces o precio del mercado?

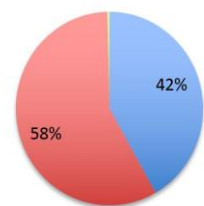
Anexo 4. Resultados de encuestas a potenciales vendedores

De una primera encuesta realizada a un grupo de 200 personas, se identificó que uno de los rubros más demandados era el de tecnología, con un 51,56%.

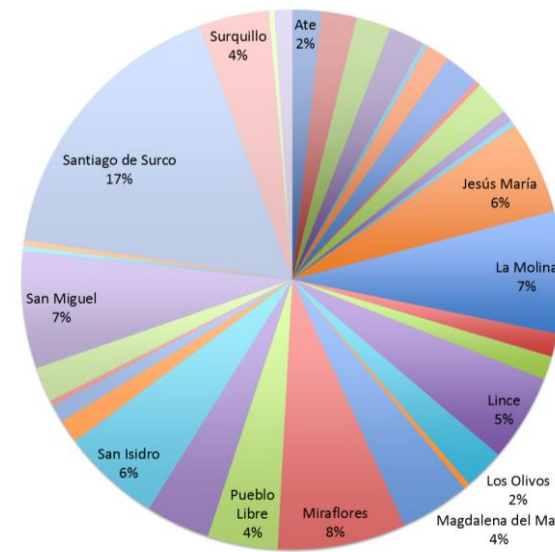
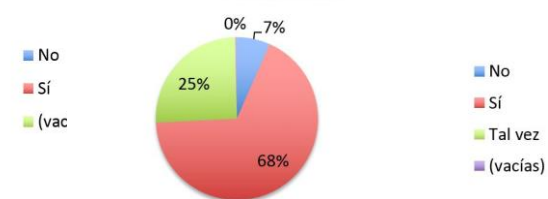
Opciones de respuesta	Respuestas
Electrodomésticos	68,75%
Libros	56,25%
Deportivos	21,88%
Gimnasio	25,00%
Ropa Niños	25,00%
Ropa Adultos	34,38%
Licores	14,06%
Pasajes Aéreo / Terrestre	6,25%
Belleza	9,38%
Juguetes	48,44%
Conciertos	9,38%
Juegos de Video	46,88%
Tecnología	51,56%
Joyas	26,56%
Relojes / lentes	28,13%

De una segunda encuesta a un total de 287 personas, hombres y mujeres entre 30 y 40 años de edad en su mayoría, pertenecientes a NSE A y B, 81% trabajadores dependientes, 17% del distrito de Santiago de Surco. El 42% indicó que sí realizaba compras por internet y un 80,3% indicó que sí estaría dispuesto a que una empresa se encargue de la venta de sus productos tecnológicos por un porcentaje de comisión.

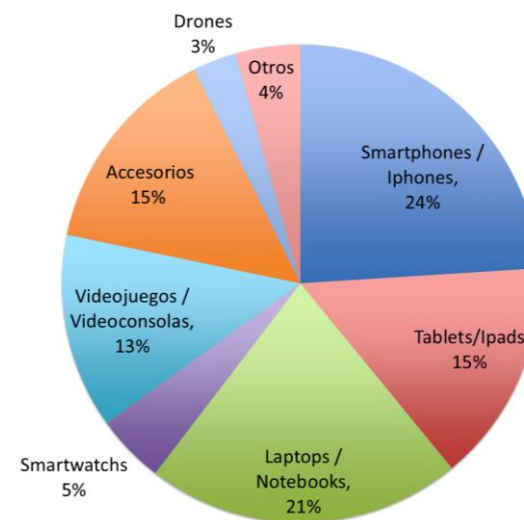
¿REALIZAS VENTAS POR INTERNET?



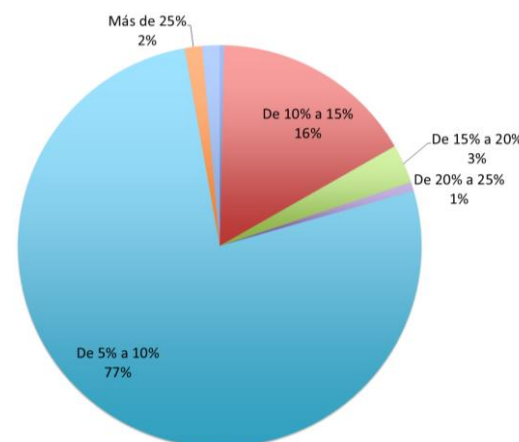
¿ESTARIAS DISPUESTO A QUE LA EMPRESA SE ENCARGUE DE LA VENTA POR UN PORCENTAJE DE COMISION?



Asimismo, 24% indicó interés en la venta de celulares seguido de laptops y iPads entre otros.

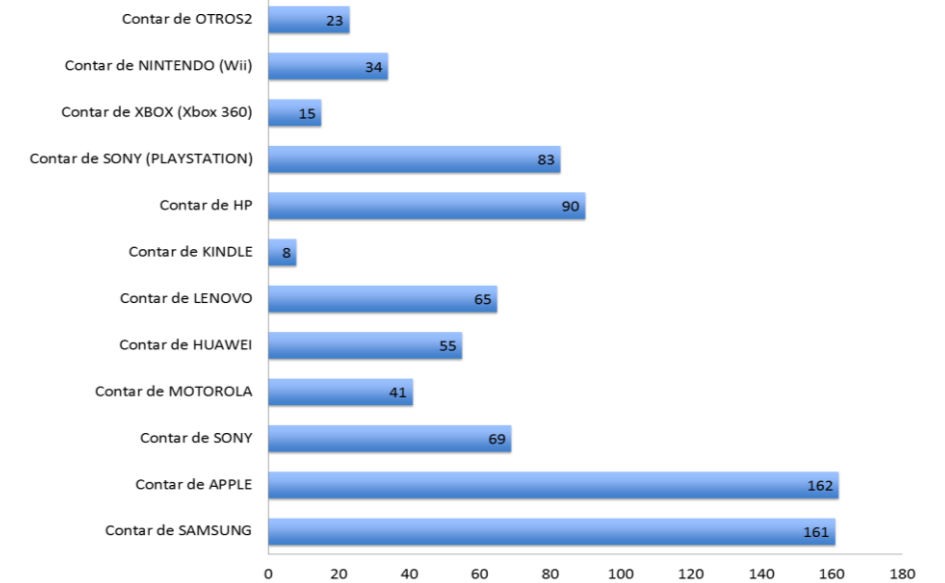


Se sondeó cuánto estarían dispuestos a pagar de comisión por este servicio y el 77% de los encuestados indicó entre un 5 a 10%, seguido de un 16% dispuesto a pagar entre 10 y 15% y un 3% dispuesto a pagar entre 15 a 20%.



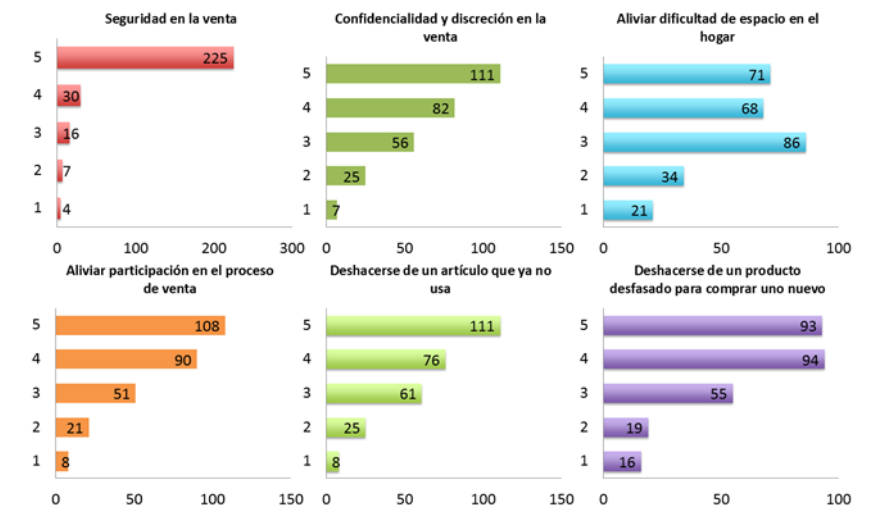
Entre las marcas de mayor preferencia se encontraron Apple, Samsung y HP.

¿DE QUE MARCAS SON LOS PRODUCTOS TECNOLOGICOS QUE VENDERIAS?



Se evaluaron atributos en la venta en una escala de 1 al 5, siendo 1 “Nada importante” y 5 “Muy importante”:

Finalmente, 49,5% indicó disposición a vender a la empresa, recibiendo un monto igual o menor al 60% del precio ofrecido o de mercado.



Fuente: Elaboración propia 2017

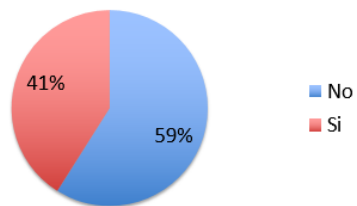
Anexo 5. Resultados de encuestas a potenciales compradores

De una primera encuesta realizada a un grupo de 200 personas, se identificó que uno de los rubros más demandados era el de tecnología, con un 56%.

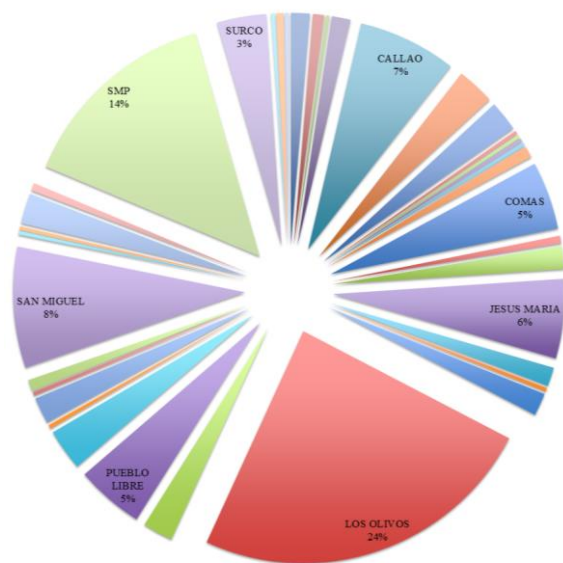
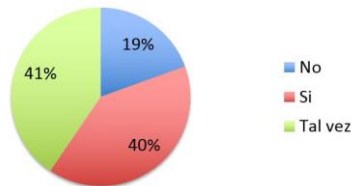
Opciones de respuesta	Respuestas
Electrodomésticos	28,00%
Libros	59,00%
Deportivos	20,00%
Gimnasio	31,00%
Ropa Niños	4,00%
Ropa Adultos	6,00%
Licores	11,00%
Pasajes Aéreo / Terrestre	28,00%
Belleza	9,00%
Juguets	15,00%
Conciertos	28,00%
Juegos de Video	34,00%
Tecnología	56,00%
Joyas	26,00%
Relojes / lentes	25,00%

De una segunda encuesta a un total de 380 personas, hombres y mujeres entre 18 y 35 años de edad en su mayoría, pertenecientes a NSE C y D, 69% trabajadores dependientes, 24% del distrito de Los Olivos. El 41% indicó que sí realizaba compras por internet y un 60,3% indicó que sí podría comprar un producto tecnológico de segunda mano.

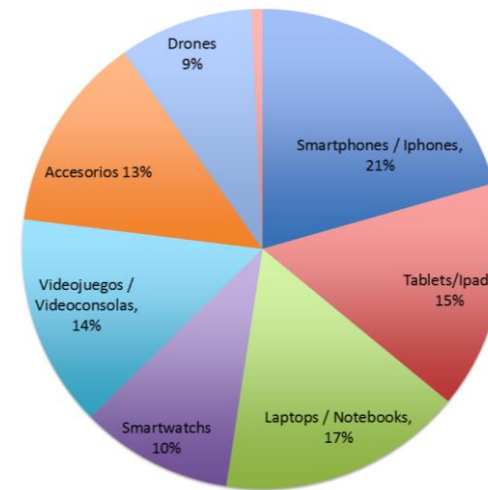
¿Realizas compras por internet?



¿Compraría un producto tecnológico usado pero en excelentes condiciones?



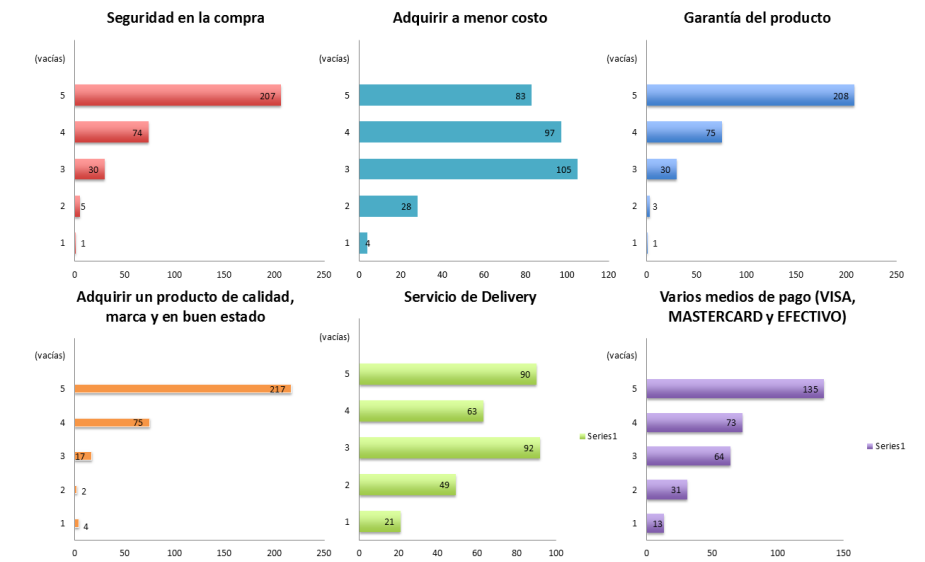
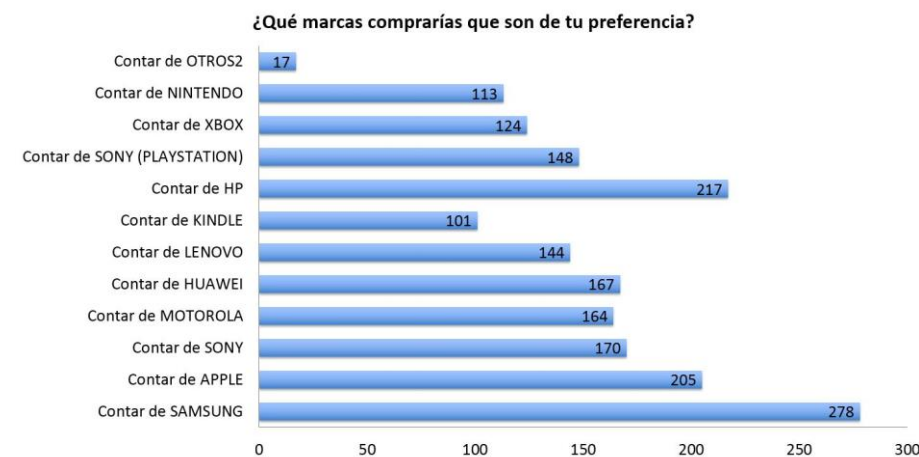
Asimismo, 21% indicó interés en la compra de celulares por encima de *laptops* e *IPads* entre otros.



Por otro lado, se preguntó cuánto estarían dispuestos a pagar por un celular, *tablet* o *iPad* arrojando un ticket promedio estimado de S/ 1.046 (Inc. IGV) considerando la preferencia por celulares antes mencionado.



Entre las marcas de mayor preferencia se encontraron Samsung, Apple y HP:



Fuente: Elaboración propia 2017.

Anexo 6. Guía de entrevistas

Variables	Componente	Respuestas
Sector	Retos del sector.	Brindar seguridad y garantía a los productos vendidos.
	Demanda.	Identificación del nicho de mercado.
	Mercado informal.	Existen mercados informales conocidos, los cuales ofertan equipos de dudosa procedencia.
Hábitos de consumo	Comportamiento del consumidor.	Educar a la población sobre el beneficio de adquirir y vender artículos usados.
	Frecuencia de compra.	Averiguar la frecuencia de compra y venta de artículos tecnológicos.
Feedback	Conocer las leyes de regulación del sector.	Promulgación del Decreto Legislativo 1338, que busca quitar valor a equipos móviles obtenidos ilegalmente.
	Conocer el registro contable de los ingresos y egresos de dinero y usos de comprobantes.	Realizar un contrato de mediación mercantil con el vendedor (similar al modelo Teleticket). Realizar un contrato de venta entre el vendedor y la empresa.

Relación de entrevista a expertos

Nombre	Profesión	Posición	Empresa
Antonio Valencia	Ing. Industrial	Coordinador de procesos	Entel
Juan Chumpitaz Camacho	Contador	Contador	Independiente
Gustavo Ruiz Guevara	Ing. Sistemas	Gerente de sistemas	Consultig & Management
Oscar Zevallos	Ing. Sistemas	Gerente general	Deltron
Edgar Alva	Contador	Profesor	Universidad Pacifico
Walter Aguirre	Abogado	Socio principal	Aguirre Abogado & Asesores

Fuente: Elaboración propia, 2017

Anexo 7. Estimación de la oferta

Estimación de la oferta

Universo: 287 encuestas realizadas a hombres y mujeres, del NSE A/B entre 30 y 40 años pertenecientes a las zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana.

Segmento de clientes: personas del universo que realizan ventas por internet.

Público objetivo: porción del segmento de clientes que está interesado en realizar venta de productos tecnológicos por internet, amoldándose a la propuesta de valor del plan de negocio.

Captación: en función de la estrategia de marketing y comunicación (público objetivo / universo).

Filtro 1. Estilo

¿Realizas ventas por internet?

No	120	41.8%
Sí	166	57.8%
(vacías)	1	
Total general	287	
Filtro1		57.8%

Filtro 2. Predisposición

¿Estarías dispuesto a que la empresa se encargue de la venta por un porcentaje de comisión?

No	19	6.6%
Sí	194	67.6%
Tal vez	73	25.4%
(vacías)	1	
Total general	287	
Filtro2		80.3%

Filtro 3. Precio

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por este servicio?

Etiquetas de fila	Total	
(vacías)	4	1.4%
0	1	0.3%
De 5% a 10%	220	76.7%
De 10% a 15%	47	16.4%
De 15% a 20%	9	3.1%
De 20% a 25%	2	0.7%
Más de 25%	4	1.4%
Total general	287	

Porcentaje de comisión predefinido es 5% **Filtro3** **98.3%**

¿Estaría dispuesto a vender a la empresa, recibiendo un monto igual o menor al 60% del precio que ofrece o precio del mercado?

Etiquetas de fila	Total	
No	83	28,9%
Sí	83	28,9%
Tal vez	117	40,8%
(vacías)	4	1,4%
Total general	287	

Filtro 4. Atributos

	1	2	3	4	5	Pond.	%	Capt
Seguridad en la venta	4	7	16	30	225	1311	19.7%	85%
Confidencialidad y discreción en la venta	7	25	56	82	111	1108	16.6%	95%
Aliviar dificultad de espacio en el hogar	21	34	86	68	71	974	14.6%	20%
Aliviar participación en el proceso de venta	8	21	51	90	108	1103	16.6%	95%
Desahacerse de un artículo que ya no usa	8	25	61	76	111	1100	16.5%	80%
Desahacerse de un producto desfasado para con	16	19	55	94	93	1060	15.9%	60%
						6656	Filtro4	74.0%

Elaboración propia

Filtro 5. Frecuencia de venta

Contar de smartphone/iphone?		Etiquetas de fila	Total	Annual	Ponderado
1 vez cada 12 meses			93	1.0	
1 vez cada 18 meses			101	0.7	
1 vez cada 24 meses			61	0.5	
1 vez cada 30 meses			18	0.4	
Más de 36 meses			10	0.3	
(vacías)			-		
Total general			283		0.7

Contar de tablet/lpad?		Etiquetas de fila	Total	Annual	Ponderado
1 vez cada 12 meses			59	1.0	
1 vez cada 18 meses			67	0.7	
1 vez cada 24 meses			79	0.5	
1 vez cada 30 meses			43	0.4	
Más de 36 meses			32	0.3	
(vacías)			-		
Total general			280		0.6

Contar de laptop/notebook?		Etiquetas de fila	Total	Annual	Ponderado
1 vez cada 12 meses			38	1.0	
1 vez cada 18 meses			42	0.7	
1 vez cada 24 meses			83	0.5	
1 vez cada 30 meses			46	0.4	
Más de 36 meses			72	0.3	
(vacías)			-		
Total general			281		0.5

Multiplificador	0.6
------------------------	------------

Captación

Definir alcance de la campaña de lanzamiento

Aplicar el filtro final:

$(F1 * F2 * F3 * F4) * F5$ 33,8%

	Año 1
Alcance	10.000
Demanda estimada	3.378

Fuente: Elaboración propia 2017.

Anexo 8. Estimación de la demanda

Universo: 380 encuestas realizadas a hombres y mujeres, del NSE B/C entre 18 y 35 años pertenecientes a las zonas 2 y 6 de Lima Metropolitana.

Segmento de clientes: personas del universo que realizan compras por internet.

Público objetivo: porción del segmento de clientes que está interesado en realizar compras de productos tecnológicos por internet, amoldándose a la propuesta de valor del plan de negocio.

Captación: en función de la estrategia de marketing y comunicación (público objetivo / universo).

Filtro 1. Estilo

¿Realizas compras por internet?

No	224	58,9%
Si	156	41,1%
Total general	380	

Filtro1 41,1%

Filtro 2. Predisposición

Se está evaluando implementar un negocio para comercializar por internet productos tecnológicos que ya no usan las personas, pero son de reconocida calidad y se encuentran en excelentes condiciones ¿compraría un producto tecnológico usado?

No	74	19,5%
Si	152	40,0%
Tal vez	154	40,5%
Total general	380	

Filtro2 60,3%

Filtro 3. Precio

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por este servicio?

Contar de ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un Smartphone/iphone?			
Etiquetas de fila	Total	%	Promedio
Entre 400 y 800	120	38.8%	600
Entre 800 y 1,200	128	41.4%	1000
Entre 1,200 y 1,600	49	15.9%	1400
Entre 1,600 y 2,000	9	2.9%	1800
Más de 2,000 (vacías)	3	1.0%	2000
Total general	309		
Si el precio predefinido es S/800		61.2%	941.10

Contar de ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una Tablet/Ipapad?			
Etiquetas de fila	Total	%	Promedio
Entre 400 y 800	135	43.7%	600
Entre 800 y 1,200	106	34.3%	1000
Entre 1,200 y 1,600	49	15.9%	1400
Entre 1,600 y 2,000	16	5.2%	1800
Más de 2,000 (vacías)	3	1.0%	2000
Total general	309		
Si el precio predefinido es S/400		100.0%	939.81

Contar de ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una Laptop/Notebook?			
Etiquetas de fila	Total	%	Promedio
Entre 400 y 800	41	13.1%	600
Entre 800 y 1,200	104	33.2%	1000
Entre 1,200 y 1,600	87	27.8%	1400
Entre 1,600 y 2,000	62	19.8%	1800
Más de 2,000 (vacías)	19	6.1%	2000
Total general	313		
Si el precio predefinido es S/800		86.9%	1,277.96

Si el precio predefinido es S/800 **Filtro3 82.7%** Ticket Promedio: **1,046.38**

Filtro 4. Atributos

Atributos	1	2	3	4	5	Pond.	%	Capt
Adquirir un producto de calidad, marca y en buen estado	4	2	17	75	217	1444	18.5%	85%
Adquirir a menor costo	4	28	105	97	83	1178	15.1%	95%
Garantía del producto	1	3	30	75	208	1437	18.4%	60%
Seguridad en la compra	1	5	30	74	207	1432	18.3%	95%
Servicio de Delivery	21	49	92	63	90	1097	14.0%	95%
Varios medios de pago (VISA, MASTERCARD y EFECTIVO)	13	31	64	73	135	1234	15.8%	95%
						7822	Filtro4 86.7%	

Filtro 5. Frecuencia de compra

Contar de ¿Con qué frecuencia cambias de Smartphone/iphone?			
Etiquetas de fila	Total	Anual	Ponderado
1 vez cada 12 meses	125	1,0	
1 vez cada 18 meses	130	0,7	
1 vez cada 24 meses	73	0,5	
1 vez cada 30 meses	12	0,4	
Más de 36 meses (vacías)	30	0,3	
Total general	370		0,7

Contar de ¿Con qué frecuencia cambias de Tablet/Ipapad?			
Etiquetas de fila	Total	Anual	Ponderado
1 vez cada 12 meses	32	1,0	
1 vez cada 18 meses	63	0,7	
1 vez cada 24 meses	90	0,5	
1 vez cada 30 meses	42	0,4	
Más de 36 meses (vacías)	137	0,3	
Total general	364		0,5

Contar de ¿Con qué frecuencia cambias de Laptop/Notebook?			
Etiquetas de fila	Total	Anual	Ponderado
1 vez cada 12 meses	8	1,0	
1 vez cada 18 meses	19	0,7	
1 vez cada 24 meses	48	0,5	
1 vez cada 30 meses	59	0,4	
Más de 36 meses (vacías)	235	0,3	
Total general	369		0,4

Multiplicador 0,54

Captación

Definir alcance de la campaña de lanzamiento

Aplicar el filtro final:

$(F1 * F2 * F3 * F4) * F5$

17,7%

Año 1	
Alcance	10.000
Demanda estimada	1.774

Fuente: Elaboración propia 2017.

Anexo 9. Matriz de evaluación de factores externos (EFE) e internos (EFI)

Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Factor externo clave	Peso ¹⁴	Calificación ¹⁵	Peso ponderado
Oportunidades			
Leyes implementadas, Decreto Legislativo 1338, que bloquea equipos reportados como robados, permitiendo eliminar la competencia del mercado informal.	0,09	4	0,35
Redes sociales, permite difundir la marca al público objetivo, sin tener que realizar gastos de publicidad elevados como los de televisión o revistas.	0,09	4	0,35
Pioneros, ser una de las primeras empresas especializadas en la comercialización de productos tecnológicos usados.	0,09	4	0,35
Dinámica del mercado, debido a la alta rotación que existe en el mercado tecnológico por las nuevas tendencias y constantes innovaciones.	0,09	4	0,35
Nicho de mercado, existe una tendencia que las personas no están dispuestas a pagar por un producto nuevo, debido a su alto precio, sino que buscan sustituir esta necesidad en productos usados y en buen estado.	0,09	4	0,35
Disponibilidad y disposición, para vender los productos en desuso o guardados en los hogares de las zonas urbanas.	0,09	4	0,35
Recuperación de la economía mundial y política económica contracíclica nacional, resultan ser favorables para los negocios en el país.	0,09	4	0,35
Generación de grandes volúmenes de información, resultan ser provechosos para ahondar en el análisis de las necesidades y expectativas de los clientes.	0,07	3	0,21
Amenazas			
Competencia, el ingreso de nuevos competidores en la venta exclusiva de productos tecnológicos usados.	0,07	1	0,07
Estafa, existe una posibilidad que algunas personas busquen beneficiarse con la devolución de su equipo vendido, amparándose en el Decreto Supremo 1338.	0,05	2	0,11
Desaceleración de la economía, debido a los retrasos en proyectos clave de infraestructura, los efectos del fenómeno El Niño y, las acusaciones de corrupción de la empresa brasileña Odebrecht.	0,07	1	0,07
Reclamos, existe un riesgo de que el cliente quiera presentar un reclamo, por no cumplir con la fecha de entrega o de recojo del equipo.	0,05	2	0,11
Bajo porcentaje de internautas que realizan <i>e-commerce</i> (16%), debido al incumplimiento de la venta, temor al fraude y, preferencia por visualizar físicamente lo que se va a comprar.	0,07	2	0,14
Total	1,00		3,16

Fuente: Elaboración propia 2017.

¹⁴ Importancia de factor externo para el negocio. El valor 1,0 indica que es importante y 0,0 lo contrario.

¹⁵ Indica si la estrategia del negocio responde con eficacia al factor externo. Los valores pueden ser: (1) respuesta mala, (2) respuesta media, (3) respuesta superior a la media y (4) respuesta superior.

Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Factor interno clave	Peso	Calificación	Peso ponderado
Fortaleza			
Seguridad, nuestra propuesta de valor es ofrecer seguridad en el proceso de compra y en la gestión de venta.	0,12	4	0,47
Medios de pago, el brindar opción de pago con tarjeta de crédito o débito, a diferencia de sus principales competidores que solo ofrecen pagar en efectivo o transferencia.	0,09	3	0,28
Garantía, ofrecer 3 días de garantía en la venta de algunos equipos, para que el cliente en ese periodo pueda validar el estado real del equipo.	0,12	4	0,47
Experiencia del cliente, brindar una experiencia de compra amigable y cercana, ofreciendo asesoría de compra online y buscando ofrecer productos de calidad.	0,12	4	0,47
<i>Delivery</i> , ofrecer el servicio de <i>delivery</i> para el comprador y el vendedor.	0,09	4	0,37
Destacada capacidad y competencia de los dueños del negocio, sobre todo en la administración de empresas.	0,12	4	0,47
Debilidad			
Marca, al ser una empresa nueva, la marca no es reconocida en el mercado.	0,06	1	0,06
Estado real del equipo, existe la posibilidad de que algunos equipos que se ofrezcan, tengan fallas no identificadas en los filtros implementados.	0,09	2	0,17
Capital social, existe una desventaja en la inversión de capital frente a grandes inversionistas que deseen incursionar en el mercado.	0,09	1	0,09
Logística, se tiene una desventaja en la logística de entrega, recojo y almacenamiento de equipos.	0,09	2	0,17
Marketing, existe una desventaja en los niveles de publicidad que presentan los grandes competidores.	0,09	2	0,17
Total	1,00		2,96

Fuente: Elaboración propia 2017.

Anexo 10. Términos y condiciones

Condiciones de uso. Política de seguridad. Aviso legal

¿Quiénes somos?

Somos una plataforma web dedicada a facilitar la compra y/o venta de productos tecnológicos de segunda mano. Al ser intermediarios, deseamos brindar el mejor servicio al usuario que quiere vender tecnología en internet y para aquel que busca comprarla. Se venden artículos tecnológicos y accesorios de segunda mano, siendo una alternativa amigable y ventajosa respecto a otros sitios de anuncios a cambio de una comisión.

¿Qué ventajas te ofrecemos?

Garantías para una compra y venta segura y protección al comprador y vendedor. Establecemos filtros para brindar seguridad al comprar y vender productos tecnológicos, con el compromiso de ir mejorando esta protección a través de la experiencia e interacción con los usuarios. Eliminamos la posibilidad de usuarios malintencionados, ya que establecemos filtros y verificamos que el artículo esté en buenas condiciones para poder ofrecerlo en nuestra plataforma. Contemplamos las formas de pago más seguras: tarjetas de crédito/débito o transferencia bancaria, en tanto que para equipos seleccionados daremos 3 días al comprador para que compruebe el buen funcionamiento del aparato. Para poder vender a través de nuestra plataforma solicitamos a nuestros clientes vendedores que registren datos como:

-Número de serie/Imei, el cual permite al comprador comprobar que el número de serie del aparato coincide con el que aparece en el anuncio y averiguar si este se halla bloqueado o es un producto robado.

-Número de modelo, para comprobar que las características técnicas coinciden con las expuestas en el anuncio.

-Imagen de pantalla encendida y del número de serie o IMEI, incorporamos en nuestros anuncios una imagen de la pantalla encendida y otra imagen de la etiqueta con el número de serie o IMEI. De esta manera, comprobamos que la pantalla no tiene fallos y que el IMEI es un número real.

-Estado libre o compañía, versión del sistema operativo, datos borrados y bloqueo, accesorios y elementos originales que lo acompañan En caso de teléfonos móviles u otros aparatos, esta información es importante a la hora de evitar sorpresas una vez recibido, especialmente el asunto del bloqueo, ya que, si el equipo ha sido reportado como robado, es imprescindible la contraseña de su dueño para activarlo.

Nos ponemos en el lugar del comprador y vendedor. Encuentra rápidamente y compra el artículo deseado pagando a través de la opción que más te convenga: con tarjeta de crédito/débito o transferencia bancaria, y nosotros ejerceremos de intermediarios dándote hasta 3 días de plazo para comprobar el buen funcionamiento del aparato. Una vez transcurridos los 3 días hacemos el ingreso definitivo en la cuenta del vendedor y se da por cerrada la venta (para artículos seleccionados).

Verifica las características del producto anunciado, o comprueba si está bloqueado o robado, a través de su número de serie, dato obligatorio en la publicación de nuestros anuncios. Comprueba en la descripción del anuncio que el aparato no está bloqueado con ID y está limpio de datos. Verifica el buen funcionamiento de la pantalla visualizando en el anuncio imágenes de la pantalla encendida del aparato. Crea alertas específicas según tus intereses y nosotros te avisamos cuando se publique un anuncio que estás buscando.

Nos encargamos de vender tu producto tecnológico anunciándote en una plataforma con interés específico por este tipo de productos y, a su vez, recibes el pago a través de medios confiables. Mantendremos publicado el anuncio alrededor de tres meses y haremos renovaciones gratuitas todas las veces que quieras. Comprobamos la valoración de un comprador antes de negociar con él. Recibe avisos de las ventas realizadas en tu *email*.

Comisión por intermediación de venta (15%). Nos importa mucho la satisfacción de compradores y vendedores. Mantenemos una comisión de venta del 15% para poder cubrir los gastos que la venta requiere para el envío, y el pago que se realiza a través de la opción elegida, sea por transferencia bancaria o tarjeta de crédito.

Destaca tu anuncio. Puedes destacar tu anuncio respecto al resto, de forma que aparecerá en un lugar destacado en la portada de la web. Esto te costará una pequeña comisión para no crear un agravio comparativo respecto a otros usuarios.

Cuidado del medioambiente. Si compras o vendes de segunda mano evitas la acumulación de residuos, el uso de energía para fabricar, la extracción de más materias primas y el consumo de los recursos del planeta.

¿Cuáles son las formas de pago?

Al ser nosotros intermediarios, el comprador elige la forma de pago que más le convenga: ingresando el dinero en nuestro número de cuenta, o ingresando información de tarjeta de crédito o débito, luego la empresa de mensajería colaboradora envía el producto. El comprador tiene 2 ocasiones para verificar y devolver el artículo:

1- En el momento de recibirlo en su domicilio, y antes de firmar al mensajero, todo comprador se compromete a comprobar que se trata del mismo artículo anunciado (tipo de aparato y modelo). El mensajero permitirá abrir el paquete. Si no coincide con el producto anunciado debes devolverlo en ese momento.

2- Después tiene hasta 3 días para comprobar que las características descritas en el anuncio (técnicas y núm. de serie/IMEI) coinciden, y que el artículo funciona correctamente (para artículos seleccionados).

Eliminamos la transferencia bancaria directa al vendedor, ya que es un método desaconsejado por no disponer de protección alguna al comprador o vendedor.

¿Cómo funciona el cambio de producto o la devolución de dinero?

Traes el producto a nuestra oficina o, si prefieres, podemos recoger el producto de la dirección de entrega por un pequeño costo adicional.* Nosotros revisamos el producto y verificamos que cumpla con todos los requisitos de devolución (no haber sido utilizado y conservar todas las piezas entregadas). Si es un cambio, te enviamos el nuevo producto sin recargo por *delivery*. Si deseas recoger el nuevo producto en el mismo momento en que traes el producto para cambiar, por favor coordina con nosotros para que podamos tener el nuevo producto listo para recoger. Si es una devolución, te devolvemos el costo del producto en crédito en la tienda o si prefieres en dinero a la tarjeta de crédito con la que hiciste tu compra o mediante transferencia bancaria. La devolución del dinero se realiza en los 3 días laborables de recibir el producto en nuestra oficina. Los costos de envío no son reembolsables. Si tienes alguna duda o consulta, siempre puedes comunicarte con nosotros al (01) xxx-xxxx o por correo - clientes@itech.com.

*Lima S/ 10, depende del distrito.

Información personal. Contamos con el Certificado de Seguridad SSL, Secure Socket Layer, el cual proporciona autenticación y privacidad de la información que registras. Tus datos personales como nombre, *email*, dirección, número telefónico e información de pago como el número de tu tarjeta de crédito o débito son recibidos de forma encryptada. La información que nos brindes será usada para recoger o enviar productos y realizar el cobro respectivo, incluyendo fines publicitarios y/o promocionales. Bajo ninguna circunstancia, la información es vendida o compartida con empresas no relacionadas con Itech o con terceros. El cliente o usuario de nuestra plataforma expresa su consentimiento a que los datos personales que brinde a Itech, o que sean recabados por nosotros, por transacciones realizadas a través de nuestra plataforma sean tratados según la Ley 29733, Ley de Protección de Datos Personales para proteger al usuario y su privacidad. Los usuarios pueden optar por eliminar sus cuentas en nuestra plataforma y borrar su información personal de nuestro sistema si así lo desean, así como dejar de recibir comunicaciones de nuestro *newsletter* mediante correo electrónico, haciendo clic en “Quiero dejar de recibir correos” en la parte de debajo de cada *email* que les enviemos.

Links a otros sitios. Nuestra plataforma puede contener enlaces a otros sitios web, lo cual no indica que sean propiedad u operados por Itech. Itech no será responsable por los contenidos, materiales, acciones y/o servicios prestados por los mismos, ni por daños o pérdidas ocasionadas por su uso. La presencia de enlaces a otros sitios web no implica una sociedad, relación, aprobación o respaldo de Itech a dichas páginas y sus contenidos.

Cookies. Cuando navegues en nuestra plataforma, se colocan cookies que nos permite identificar tus intereses. La recogida de datos se realiza de manera completamente anónima, no utilizaremos tu información personal como nombre, correo electrónico, dirección o teléfono. Puedes eliminar las *cookies* utilizando el panel de control de tu navegador.

Contacto. Puede comunicarse con nosotros por correo electrónico - clientes@itech.com y por teléfono, de lunes a viernes, 9 a.m. a 6 p.m. - (01) xxx-xxxx o a través de nuestro CHAT online

Condiciones de envío. Debemos contar con una serie de datos personales de los usuarios de nuestra plataforma a fin de agilizar la compra y/o venta, y evitar la presencia de usuarios fraudulentos que no aportarían una información clara y veraz. La información debe ser real y estar actualizada. Puedes localizarla y editarla en la CUENTA PERSONAL de nuestra plataforma.

COMPRADOR – necesitamos conocer tu dirección (nombre y apellidos, calle, núm., CP) para enviarte el artículo. Ningún usuario más podrá ver estos datos.

VENDEDOR – necesitamos tus datos personales (nombre y apellidos o empresa, dirección, CP) para crear y enviarte el comprobante de pago, correspondiente a la comisión que cobramos, únicamente si consigues realizar la venta. Únicamente Itech conocerá dichos datos.

Itech realizará hasta dos intentos de entrega del pedido al lugar indicado por el cliente. En caso no se pueda entregar el pedido, se le notificará al cliente vía correo electrónico para que lo pase a recoger, de lo contrario se anulará el pedido. No necesariamente se realizará previa coordinación antes de realizar la entrega, excepto el *email* de confirmación que recibirá el cliente al momento de hacer la compra. Itech se reserva el derecho de solicitar al cliente que cambie la dirección de envío o de anular un pedido por motivos de seguridad de los repartidores, direcciones inexactas, dificultad para llegar a cualquier otro motivo. Las entregas se realizarán en el lugar indicado por el cliente y a cualquier persona que se encuentre en dicho lugar para recibir el producto excepto indicación explícita y por escrito del cliente. En el caso de edificios multifamiliares o de oficinas, el pedido se podrá entregar al portero, conserje, mesa de partes o similar.

Plazos de entrega. En Itech intentamos entregar los pedidos lo antes posible. Entendemos lo importante que es para un cliente tener un estimado confiable sobre cuándo recibirá su pedido, por lo que en la mayoría de casos ofrecemos un rango de tiempo estimado de entrega del pedido. Este rango es solamente un estimado y la fecha real de entrega del pedido podría variar. Por lo general, entregamos pedidos en un plazo menor a 3 días laborables en Lima Metropolitana.

GUÍA PARA EL COMPRADOR

PASO 1 – REGISTRO Y DATOS. Para poder comprar o vender un producto en Itech, será necesario ingresar datos de registro, aceptar la política de seguridad, aviso legal y política de *cookies*. A través de Itech el pago se realiza mediante transferencia bancaria o tarjeta de crédito o débito, beneficiándote de nuestra protección que incluye: posibilidad de devolución del artículo

y 3 días de plazo para ver fallos (en artículos seleccionados). El usuario se compromete a proporcionar a Itech datos correctos y veraces, así como mantenerlos actualizados en todo momento. Itech no se responsabilizará en caso contrario.

PASO 2 – BÚSQUEDA. Busca el artículo que deseas filtrando por categorías de producto. De esta manera encuentras el producto deseado.

PASO 3 – COMPRUEBA PREVIAMENTE EL ARTÍCULO. Se proporcionará siempre el número de serie del producto en el anuncio, ya que aporta seguridad en la compra al conocer las características técnicas de dicho producto y verificar que son las descritas en el anuncio, también puedes saber si se trata de un aparato bloqueado o reportado como robado. Recuerda que si se ha reportado un aparato como robado o perdido es imprescindible la contraseña del dueño para activarlo. Se proporcionarán dos imágenes adicionales del producto en el anuncio: una de la pantalla encendida, y otra de la etiqueta donde figura el número de serie. Para comprobar que la pantalla no contiene píxeles muertos o líneas negra y que el número de serie o IMEI es un número real.

PASO- 4 PAGO. Al ser nosotros intermediarios, el comprador ingresa el dinero en el número de cuenta que le proporcionamos, usas tu tarjeta (de crédito o débito), selecciona la opción “Pago con tarjeta” y rellena los datos de tu tarjeta. Nuestra empresa de mensajería colaboradora envía el producto. El comprador puede verificar y devolver el producto en dos ocasiones: – En el momento de la recepción del artículo en su domicilio, el usuario comprador que utilice nuestro sistema de compra, se compromete a comprobar que se trata del mismo artículo anunciado (tipo de aparato y modelo como mínimo), antes de firmar al mensajero. Si la descripción no coincide, debe devolver en ese mismo momento el artículo al mensajero. Si recibe el equipo tiene hasta 3 días para comprobar que las características descritas en el anuncio (técnicas y núm. de serie/IMEI) coinciden, y que el artículo funciona correctamente (para artículos seleccionados). Podrá devolverlo si existe un motivo justificado para ello. Si en ese plazo, el producto no coincide con su descripción o no funciona correctamente, puedes comunicarlo a Itech.

PASO 5 – RECIBE EL ARTÍCULO. Realizaremos el envío sumando el tiempo necesario para la recepción del pago y manipulación del producto. Te recomendamos ser flexible, teniendo en cuenta que se debe recibir el pago, manipular y enviar el producto, lo que puede llevar alrededor de 3 días.

PASO 6 – REVIS A FÍSICAMENTE EL ARTÍCULO. Al proporcionar siempre el número de serie del producto en el anuncio, el comprador puede comprobar si se trata del mismo producto recibido.

PASO 7 – VALORA TU COMPRA. Valora la compra realizada, ya que permite tener información previa a la compra aportando seguridad. Puedes emitir valoraciones y comentarios en los anuncios.

GUÍA PARA EL VENDEDOR

PASO 1 – REGISTRO Y DATOS. Para poder comprar o vender un producto en Itech, será necesario ingresar datos de registro, aceptar la política de seguridad, aviso legal y política de *cookies*. El usuario se compromete a proporcionar a Itech datos correctos y veraces, así como mantenerlos actualizados en todo momento. Itech no se responsabilizará en caso contrario.

PASO 2 – SOLICITA ANUNCIAR. Para poder publicar tu anuncio debes colocar en nuestra plataforma una descripción y localización fiel al mismo, además indicar siempre el número de serie o IMEI del aparato, y otros datos requeridos. Aconsejamos incluir fotos de la pantalla encendida y de la etiqueta con el número de serie o IMEI, y otros. Esta información detallada ofrece seguridad para facilitar la venta. Si necesitas ayuda para encontrar el número de serie puedes comunicarte con nosotros o entrar a nuestra guía en nuestra plataforma y te ayudaremos. Solicitamos a nuestros potenciales clientes vendedores que incluyan este tipo de imágenes y datos, y les premiamos con valoraciones positivas por parte del administrador para que un experto pueda acercarse a su domicilio lo más pronto posible.

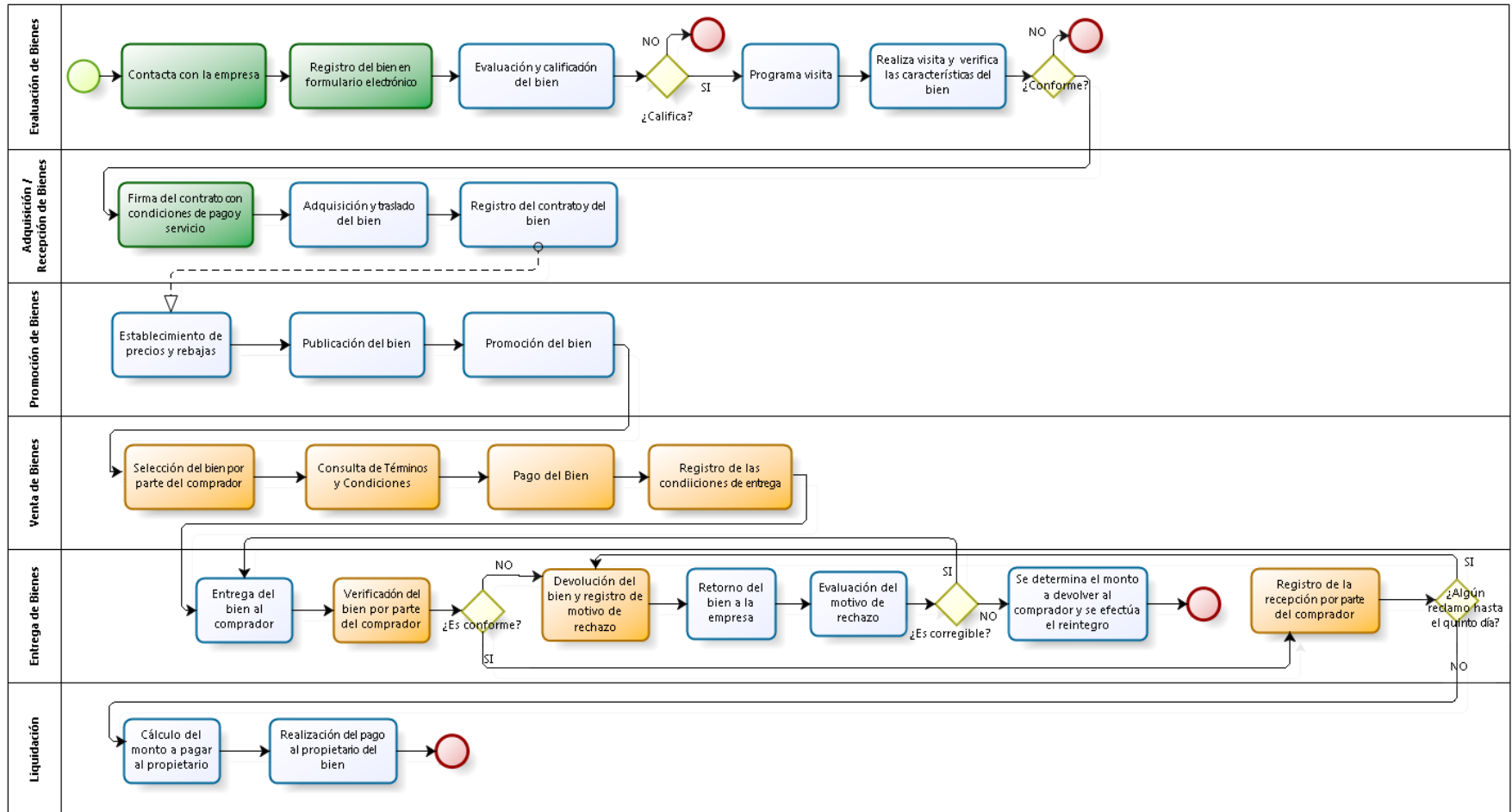
PASO 3 – RECOJO DEL ARTICULO. Luego de haberte registrado y haber pasado todos los filtros solicitados, un experto se acercará al domicilio indicado para verificar los datos y estado del producto. Se pactará un precio y, de estar todo conforme, se lleva el producto previa firma de contrato y formulario. Pasa a ser anunciado en nuestra plataforma.

PASO 4 – PAGO Y ENVÍO. Si te han comprado el artículo, al ser nosotros intermediarios, el comprador elige la modalidad de pago que más le convenga y nuestra empresa de mensajería colaboradora envía el producto. El comprador puede verificar y devolver el producto: – En el momento de la recepción del artículo en su domicilio, el usuario comprador que utilice nuestro sistema de compra se compromete a comprobar que se trata del mismo artículo anunciado (tipo de aparato y modelo), antes de firmar al mensajero. Si la descripción no coincide debe devolver en ese mismo momento el artículo al mensajero.

PASO 5 – VALORACIÓN. Valorar la venta realizada desde nuestra plataforma, ya que permite tener información previa a la compra o venta aportando seguridad.

Consideraciones. En el caso de que un artículo no llegara a venderse en un plazo mayor a 3 meses, se procederá a devolver el producto al cliente, sin cobro de comisión o de penalidad.

Anexo 11. Actividades de los principales procesos misionales



Fuente: Elaboración propia 2017.

Anexo 12. Contrato de mediación mercantil

CONTRATO DE MEDIACIÓN MERCANTIL

CONTRATO DE MEDIACIÓN MERCANTIL QUE CELEBRAN POR UNA PARTE EL SEÑOR IDENTIFICADO CON DNI, CON DOMICILIO EN, DISTRITO DE, PROVINCIA Y DEPARTAMENTO DE LIMA, A QUIEN EN LO SUCESIVO SE LE DENOMINARÁ “EL CLIENTE” Y, POR LA OTRA PARTE, EL SEÑOR IDENTIFICADO CON DNI, CON DOMICILIO EN, DISTRITO DE, PROVINCIA Y DEPARTAMENTO DE LIMA, A QUIEN EN LO SUCESIVO SE LE DENOMINARÁ “EL COLOCADOR”, QUIENES SE SUJETAN AL TENOR DE LAS SIGUIENTES CLÁUSULAS:

PRIMERA. - OBJETO DEL CONTRATO.

“EL CLIENTE” encomienda a “EL COLOCADOR”, la Mediación Mercantil en actos de comercialización y venta de equipos celulares y sus accesorios, por cuenta de “EL CLIENTE”.

SEGUNDA. - DE LA NO EXCLUSIVIDAD DE LAS PARTES.

“EL COLOCADOR” desempeñará la mediación mercantil materia de este contrato dentro del país, sin que para ello tenga la exclusividad de las operaciones a que se refiere este contrato, así como tampoco exclusividad en cuanto a la zona o territorio en donde se desempeñe la actividad contratada, por lo que “EL CLIENTE” de acuerdo a sus intereses, podrá contratar a otro u otros mediadores para llevar a cabo esas mismas gestiones.

De igual forma, acuerdan las partes que el presente contrato no limita la prestación de servicios de “EL COLOCADOR” y que el mismo podrá, si así conviene a sus intereses, contratar con tal carácter con diversos clientes.

TERCERA. - DURACIÓN.

El término de vigencia del presente contrato es indefinido a partir de los tres meses, pudiendo finalizar por voluntad de cualquiera de las partes mediando notificación escrita con treinta días de anticipación y la obligación de resolver y cumplir todos los pendientes relativos a la mediación mercantil encomendada.

CUARTA. - INSTRUCCIONES.

“EL COLOCADOR” deberá llevar a cabo el desempeño de la mediación con estricto apego a las instrucciones comunicadas por escrito de “EL CLIENTE”, muy especialmente en lo que se refiere a precios, formas de pago, descuentos que se pueden otorgar y beneficios que pueden ofrecer a los clientes que adquieran los productos o mercaderías materia del presente contrato.

QUINTA. - DE LAS OBLIGACIONES DE “EL COLOCADOR”.

Dentro de la mediación mercantil que se confiere a “EL COLOCADOR”, se entiende que este se encuentra expresamente autorizado y obligado para realizar los siguientes actos:

- A) Contactar a los posibles adquirentes de equipos para promover la venta de los mismos a nombre de quien se le indique.
- B) Resolver las dudas que los posibles adquirentes pudiesen tener respecto a las cualidades del equipo ofertadas y explicar las funciones con las que cuentan los mismos.
- C) Supervisar constantemente que su personal de promoción cumpla con las políticas de comercialización que le sean notificadas por “EL CLIENTE”.
- D) En el ejercicio de su encargo “EL COLOCADOR” nunca actuará como representante a o mandatario de “EL CLIENTE”, pero ello no significa que aquel no queda facultado para celebrar por su cuenta o a su nombre los contratos de compraventa final respecto de los equipos encargados para la venta.

SÉPTIMA. - OBLIGACIONES DE “EL CLIENTE”.

Son obligaciones de “EL CLIENTE” las siguientes:

- A) Proporcionar a “EL COLOCADOR”, o poner a su disposición, los equipos celulares y sus accesorios, para que este los ofrezca en venta.
- B) Proporcionar a “EL COLOCADOR” toda la documentación o papelería operativa que fuere necesaria para realizar la venta final.

OCTAVA. - OPERACIÓN FORMALMENTE PERFECCIONADA.

Se considerará formalmente perfeccionada la operación concertada por “EL COLOCADOR” cuando el cliente final captado por este, efectúe la adquisición del producto puesto en venta y pague el precio respectivo.

NOVENA. - MONTO DE LAS RETRIBUCIONES.

“EL COLOCADOR” recibirá por concepto de su labor de mediación mercantil respecto a las ventas que realice, el valor equivalente al 15 % (quince por ciento) sobre cada equipo vendido.

“EL COLOCADOR” emitirá y entregará a “EL CLIENTE”, por la venta de cada equipo efectuada, el correspondiente dinero percibido. Luego, al final, del total de equipos vendidos en el día, EL CLIENTE descontará de todo lo vendido, el porcentaje señalado en el párrafo anterior.

DÉCIMA. - TIEMPO DE PAGO DE LAS RETRIBUCIONES.

La retribución pactada le será cubierta a “EL CLIENTE” por “EL COLOCADOR” dentro de los tres (03) días hábiles siguientes a aquel en que se produjo la venta.

UNDÉCIMA. - RESPONSABILIDAD LABORAL.

“EL CLIENTE” no deberá realizar actos que pudieran dar origen a un vínculo laboral entre Él y EL COLOCADOR”, por lo cual, en el caso de violación a lo aquí dispuesto, serán de su absoluta responsabilidad las obligaciones que en su caso se generen.

DÉCIMA SEGUNDA. - GASTOS GENERADOS POR LA MEDIACIÓN.

Ambas partes convienen en que correrán por cuenta de “EL CLIENTE” los gastos que haya realizado para llevar a cabo el objeto del presente contrato.

DÉCIMA TERCERA. - CAUSAS ESPECIALES DE RESCISIÓN.

Además de las causas expresamente señaladas en la Ley de la materia, será motivo de rescisión del presente contrato, sin responsabilidad alguna para “EL CLIENTE”.

- a) Incurrir “EL COLOCADOR” durante su gestión, en faltas de probidad u honradez, injurias, malos tratos o en actos de violencia en contra del cliente.
- b) La violación de cualquiera de los términos y condiciones de este contrato y/o las condiciones establecidas en la Ley.

En los casos antes señalados, opera la rescisión automática del contrato, sin necesidad de la declaración judicial, lo anterior sin perjuicio de la responsabilidad que por daños y perjuicios pudiera operar.

DÉCIMO CUARTA. - INSTALACIÓN DE LEYES Y TRIBUNALES

Para la interpretación y ejecución del presente contrato, ambas partes se someten expresamente a los jueces y tribunales de la ciudad de Lima, renunciando expresamente a la competencia que les pudiera corresponder en razón de sus domicilios presentes o futuros.

La relación que del presente contrato nace entre las partes del mismo, es de carácter enteramente mercantil, por lo que en ningún momento se considerará que existe relación laboral o subordinación entre “EL COLOCADOR” y EL CLIENTE, según lo previsto por el Código de Comercio vigente y demás artículos del mismo que le fueren aplicables.

El no ejercicio de acciones y derechos que correspondan a las partes en virtud de alguna violación a los términos o condiciones de este contrato por alguna de las partes, no se interpretará como renuncia a dicho término o condición, siendo válido el mismo tratamiento en caso de futuras violaciones a los términos y condiciones del presente documento.

Ningún término o condición de este contrato se considerará que cuenta con la renuncia de alguna de las partes, salvo que dicha renuncia se haga constar por escrito.

DÉCIMO QUINTA. - TÍTULOS

Los títulos de las cláusulas del presente contrato, son únicamente para facilitar su lectura y manejo, por lo que nunca se entenderá que definan o limiten las obligaciones a cargo de las partes.

Leído que fue por ambas partes este documento, y una vez enterados de su contenido y alcance, lo firman por duplicado y de común acuerdo en la ciudad de Lima, a los.....días del mes de..... del año 2017.

.....
“EL CLIENTE”

.....
“EL COLOCADOR”

Anexo 13. Remuneración mensual definida por año

	Año 1			Año 2			Año 3			Año 4			Año 5		
	N.º	S/	Monto (S/)	N.º	S/	Monto (S/)	N.º	S/	Monto (S/)	N.º	S/	Monto (S/)	N.º	S/	Monto (S/)
Gerente general	1	8.000	8.000	1	8.560	8.560	1	9.159	9.159	1	9.800	9.800	1	10.486	10.486
Jefe de operaciones		4.000	0	1	4.280	4.280	1	4.580	4.580	1	4.900	4.900	1	5.243	5.243
Analista de operaciones	1	2.200	2.200	1	2.310	2.310	1	2.426	2.426	1	2.547	2.547	1	2.674	2.674
Atención al cliente		1.800	0	1	1.890	1.890	1	1.985	1.985	1	2.084	2.084	1	2.188	2.188
Analista de sistemas	1	2.000	2.000	1	2.100	2.100	1	2.205	2.205	1	2.315	2.315	1	2.431	2.431
Jefe comercial	1	4.000	4.000	1	4.280	4.280	1	4.580	4.580	1	4.900	4.900	1	5.243	5.243
Analistas de expertos	2	2.000	4.000	4	2.100	8.400	4	2.205	8.820	5	2.315	11.576	5	2.431	12.155
Servicios contables	1	2.000	2.000	1	2.010	2.010	1	2.020	2.020	1	2.030	2.030	1	2.040	2.040
Vigilante	1	1.400	1.400	1	1.470	1.470	1	1.544	1.544	1	1.621	1.621	1	1.702	1.702
Total	8		23.600	12		35.300	12		37.317	13		41.774	13		44.163

Fuente: Elaboración propia 2017.

Anexo 14. Presupuesto del plan de recursos humanos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Remuneración bruta	S/ 283.200	S/ 423.600	S/ 447.803	S/ 501.282	S/ 529.954
Bonos	S/ 4.720	S/ 7.060	S/ 7.463	S/ 8.355	S/ 8.833
Gratificaciones	S/ 47.200	S/ 70.600	S/ 74.634	S/ 83.547	S/ 88.326
CTS	S/ 23.600	S/ 35.300	S/ 37.317	S/ 41.774	S/ 44.163
EsSalud	S/ 25.488	S/ 38.124	S/ 40.302	S/ 45.115	S/ 47.696
Total	S/ 384.208	S/ 574.684	S/ 607.520	S/ 680.073	S/ 718.971

Fuente: Elaboración propia 2017.

Anexo 15. Estado de resultados

[En Soles]	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Venta bruta	-	-	1.153	9.311	25.494	40.924	59.147	79.676	102.997	127.605	155.139	187.772	789.219	3.122.202	3.909.869	4.777.700	5.390.586
Otros ingresos	-	-	165	1.015	2.690	4.365	6.319	8.425	10.900	13.475	16.445	19.934	83.733	429.375	557.955	649.643	714.520
Devolución	-	-	-	-	(887)	(1.774)	(2.660)	(3.547)	(4.434)	(5.321)	(7.094)	(7.981)	(33.697)	(133.901)	(167.598)	(207.502)	(235.879)
Venta neta	-	-	1.318	10.326	27.298	43.515	62.806	84.554	109.463	135.760	164.490	199.725	839.254	3.417.676	4.300.226	5.219.840	5.869.227
Costo de ventas	-	(8)	(815)	(6.852)	(17.863)	(28.206)	(40.612)	(54.536)	(70.314)	(86.909)	(105.607)	(127.791)	(539.513)	(2.100.781)	(2.631.236)	(3.214.557)	(3.625.375)
Utilidad bruta	-	(8)	503	3.474	9.435	15.309	22.194	30.018	39.149	48.851	58.882	71.934	299.741	1.316.895	1.668.990	2.005.283	2.243.852
Gasto de Administración	(36.222)	(36.222)	(36.222)	(36.222)	(48.021)	(36.222)	(62.179)	(36.222)	(36.222)	(36.222)	(48.021)	(62.179)	(510.175)	(713.249)	(759.943)	(847.740)	(903.407)
Gasto de ventas	(21.088)	(1.738)	(1.832)	(2.209)	(4.266)	(8.019)	(14.978)	(7.614)	(8.650)	(9.827)	(11.100)	(28.158)	(119.479)	(240.108)	(276.602)	(316.675)	(344.977)
Depreciación	(1.038)	(1.038)	(1.038)	(1.038)	(1.038)	(1.038)	(1.038)	(1.038)	(1.038)	(1.038)	(1.038)	(1.038)	(12.458)	(12.458)	(12.458)	(12.458)	(12.458)
Utilidad operativa	(58.348)	(39.006)	(38.589)	(35.995)	(43.891)	(29.969)	(56.002)	(14.856)	(6.761)	1.764	(1.276)	(19.441)	(342.371)	351.080	619.986	828.410	983.010
Gastos financieros																	
Utilidad antes de impuesto	(58.348)	(39.006)	(38.589)	(35.995)	(43.891)	(29.969)	(56.002)	(14.856)	(6.761)	1.764	(1.276)	(19.441)	(342.371)	351.080	619.986	828.410	983.010
IR	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(520)	-	-	(520)	(106.353)	(182.896)	(244.381)	(289.988)
Utilidad neta	(58.348)	(39.006)	(38.589)	(35.995)	(43.891)	(29.969)	(56.002)	(14.856)	(6.761)	1.244	(1.276)	(19.441)	(342.891)	244.728	437.090	584.029	693.022

Fuente: Elaboración propia 2017.

Anexo 16. Flujo de efectivo

(En Soles)	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Caja inicial	450,000	328,780	289,191	250,110	214,158	171,384	148,140	93,176	79,359	73,636	75,918	75,680	450,000	57,277	314,463	764,011	1,360,498
Ingresos marginales																	
Venta neta	0	0	1,153	9,311	24,608	39,151	56,487	76,129	98,564	122,285	148,045	179,791	755,522	2,988,301	3,742,271	4,570,197	5,154,707
Otros ingresos	0	0	165	1,015	2,690	4,365	6,319	8,425	10,900	13,475	16,445	19,934	83,733	429,375	557,955	649,643	714,520
IGV	0	0	237	1,859	4,914	7,833	11,305	15,220	19,703	24,437	29,608	35,950	151,066	615,182	774,041	939,571	1,056,461
Gastos marginales																	
Costo de venta	0	-8	-815	-6,852	-17,863	-28,206	-40,612	-54,536	-70,314	-86,909	-105,607	-127,791	-539,513	-2,100,781	-2,631,236	-3,214,557	-3,625,375
Gastos administrativos	-34,044	-34,044	-34,044	-34,044	-44,844	-34,044	-57,404	-34,044	-34,044	-34,044	-44,844	-57,404	-476,848	-677,589	-721,786	-806,911	-859,720
Gastos de ventas	-23,266	-3,916	-4,010	-4,387	-7,443	-10,197	-19,753	-9,792	-10,828	-12,005	-14,276	-32,933	-152,806	-275,768	-314,759	-357,504	-388,664
IGV	-1,620	-1,621	-1,767	-2,853	-4,835	-6,697	-8,930	-11,436	-14,277	-17,264	-20,629	-24,622	-116,552	-399,525	-497,145	-604,495	-681,030
IR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-520	0	0	-520	-106,353	-182,896	-244,381	-289,988
Pago de IGV	0	0	0	0	0	4,552	-2,375	-3,783	-5,427	-7,173	-8,979	-11,328	-34,513	-215,657	-276,896	-335,076	-375,431
Flujo operativo	-58,930	-39,589	-39,081	-35,952	-42,774	-23,244	-54,964	-13,818	-5,723	2,282	-238	-18,403	-330,433	257,186	449,548	596,487	705,480
Inversión	-62,290	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-62,290	0	0	0	0
Flujo económico	-121,220	-39,589	-39,081	-35,952	-42,774	-23,244	-54,964	-13,818	-5,723	2,282	-238	-18,403	-392,723	257,186	449,548	596,487	705,480
Pago de deuda	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos financieros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Flujo financiero	-121,220	-39,589	-39,081	-35,952	-42,774	-23,244	-54,964	-13,818	-5,723	2,282	-238	-18,403	-392,723	257,186	449,548	596,487	705,480
Caja final	328,780	289,191	250,110	214,158	171,384	148,140	93,176	79,359	73,636	75,918	75,680	57,277	57,277	314,463	764,011	1,360,498	2,065,978

Fuente: Elaboración propia 2017

Anexo 17. Cálculo COK

A. Tasa libre de riesgo Perú

Fórmula: TLR Perú = TLR EE.UU. + Riesgo Perú

Concepto	Fuente	ago-17
Tasa libre de riesgo. Treasury Bond 10 year	BCRP	2,21%
Riesgo-Perú. EMBIG Perú	BCRP	1,96%
Tasa libre de riesgo Perú		4,16%

B. Beta

Fórmula: Beta = Beta desapalancado x (1 + (1 - IR) * D/P)

Concepto	Fuente	ago-17
Beta desapalancado	Damodaran	1,13
Impuesto a la renta (IR)	SUNAT	29,50%
Deuda financiera / Patrimonio		0,00%
Beta		1,13

C. Prima por riesgo Perú

Fórmula: PR Perú = PR EE.UU. * (DERD BVL / DERD S&P500)

DERD = Desviación estándar de rendimiento diario

Concepto	Fuente	ago-17
Prima por riesgo EEUU	Damodaran	6,24%
Desv. Est. de rend. diario BVL	BCR	1,54%
Desv. Est. de rend. diario S&P500	Yahoo Finance	1,28%
Prima por riesgo Perú		7,50%

D. COK

Formula: COK = Rf + RP + β * (Rm - Rf) * (σ BVL / σ S&P500) + Depreciación + r (Prima de riesgo del sector tecnológico)

Concepto	Fuente	ago-17
Tasa libre de riesgo - País: Perú	A	4,16%
Beta	B	1,13
Prima por riesgo de mercado	C	7,50%
Depreciación	BCR	2,5%
r (prima de riesgo del sector tecnológico)	Propia	4,5%
Costo recursos propios (COK)		19,62%

Fuente: Elaboración propia 2017

Nota biográfica

Oscar Felipe Camacho Carrillo

Nació en San Antonio – Cañete, el 26 de octubre de 1977. Ingeniero de Sistemas egresado de la Universidad Nacional de Ingeniería (UNI). Profesional con más de quince años de experiencia ejecutiva y de consultoría gestionando soluciones de TI en el Perú y en diversas organizaciones en Latinoamérica. Especialista en Gestión de Riesgos y Comercio Exterior.

Marcos Alberto Carrasco Benites

Nació en Lima, el 17 de junio de 1985. Bachiller en Ingeniería Económica por la Universidad Nacional de Ingeniería. Especialista en análisis e implementación de proyectos en empresas multinacionales líderes en telecomunicación como Movistar y Entel. Con más de 8 años de experiencia en control de gestión, planificación comercial, rentabilidad, comunicación y estrategias de gestión de canales.

Carmela Betzabeth Monzón Monzón

Nació en Lima, el 3 de marzo de 1983. Bachiller en Administración de Empresas por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Cuenta con más de ocho años de experiencia en operaciones financieras, mercado de capitales y con dominio avanzado del idioma inglés. Trabajó en empresas como Profuturo, Interbank y los últimos 3 años como Jefe de Operaciones en Diviso Fondos SAF y Diviso Bolsa SAB.