UNIVERSIDAD DE PIURA
REPOSITORIO INSTITUCIONAL PIRHUA

PLAN DE NEGOCIO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE EMPRESA DE COMERCIO ELECTRÓNICO DE PRODUCTOS DE MARROQUINERÍA

María Cachay-Zapata

Lima, septiembre de 2019

PAD Escuela de Dirección

Máster en Dirección de Empresas

Cachay, M. (2019). *Plan de negocio para la implementación de empresa de comercio electrónico de productos de marroquinería* (Trabajo de investigación de Máster en Dirección de Empresas). Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección. Lima, Perú.

Esta obra está bajo una licencia
Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional

Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura

Plan de negocio para la implementación de empresa de comercio electrónico de productos de marroquinería

Trabajo de Investigación para optar el Grado de
Máster en Dirección de Empresas

María Nicolasa Cachay Zapata

Asesor:

Mg. Fernando Pérez Lizano

Lima, septiembre de 2019

Agradecimientos

Para poder realizar está tesis de la mejor manera posible fue necesario el apoyo de muchas personas a las cuales quiero agradecer.

- Primero y, antes que nada, dar gracias a Dios, por estar conmigo en cada paso que doy, por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante el periodo de estudio.
- Agradecer hoy y siempre a mi familia porque se preocupan por mi bienestar, y está claro que si no fuese por el esfuerzo realizado por mi tío Arq. Eulogio Zapata Gamarra, mis estudios no hubiesen sido posible.
- De igual manera mi más sincero agradecimiento a mi asesor del trabajo de investigación Mg. Fernando Pérez.
- En general quisiera agradecer a todas y cada una de las personas que han vivido conmigo la realización de este trabajo de investigación, les agradezco el haberme brindado todo su apoyo, colaboración, ánimo y sobre todo cariño y amistad.

Dedicatoria

Quiero dedicar este trabajo, a mi familia, por todo lo que me ha dado en esta etapa de mi vida, especialmente a mi tío Arq. Eulogio, por sus sabios consejos y por estar a mi lado en los momentos difíciles.

María Cachay

Resumen ejecutivo

La siguiente propuesta describe un plan de negocio para implementar una plataforma digital que conecte a clientes con proveedores que fabrican productos principalmente de cuero como carteras, zapatos, billeteras y monederos en el mercado peruano; que actualmente solo ofrecen sus productos en Internet mediante el uso de redes sociales, pero que no cuentan con una plataforma de venta que potencie y facilite los procesos de búsqueda, ampliación de oferta, venta, pago y seguimiento.

La clave para el crecimiento será construir una relación de confianza basada en seguridad y transparencia con los clientes, y mantener un alto nivel de servicio. Además, a través de nuestras operaciones se le dará alta relevancia a mitigar temas críticos relacionados a la confianza en el proceso de pago en línea, el abastecimiento de productos, el envío a tiempo, información de los productos y el cumplimiento de la calidad del producto.

Los ingresos se generarán con la venta de los productos de marroquinería (cuero), la venta de los empaques personalizados y el servicio de delivery.

Cabe destacar que la inversión que se realizará para desarrollar el plan de negocio es de -S/1,632.200. En un escenario conservador, se espera recuperar dicha inversión en el segundo año, el proyecto presenta un VAN de S/318,164 y una TIR de 19.6 % determinados a partir de una WACC de 14.29 %.

***Palabras clave**: plataforma; productos de cuero; servicio; seguridad; inversión*

Abstract

The following proposal describes a business plan to implement a digital platform that connects customers with suppliers that manufacture mainly leather products such as wallets, shoes, wallets and purses in the Peruvian market; that currently only offer their products on the Internet through the use of social networks, but do not have a sales platform that enhances and facilitates the search processes, offer expansion, sale, payment and monitoring.

The key to growth will be to build a relationship of trust based on security and transparency with customers and maintain a high level of service. In addition, through our operations, will be given high relevance to mitigate critical issues related to trust in the online payment process, product supply, on-time delivery, product information and compliance with product quality.

Revenue will be generated through the sale of leather goods, the sale of customized packaging and the delivery service.

It should be noted that the investment that will be made to develop the business plan is S/1,632.200. In a conservative scenario, it is expected to recover this investment in the second year, the project has an NPV of S/318,164 and a TIR of 19.6 % determined from a WACC of 14.29 %.

Keywords: p*latform; leather products; service; security; investment*

Tabla de contenido

Agradecimientos i
Dedicatoria ii
Resumen ejecutivo iii
Abstract iii
Tabla de contenido v
Índice de tablas x
Índice de figuras xii
Anexos xiii
Introducción 1
Capítulo 1. Análisis de la industria y competencia 4
1.1. Mercado en el Perú 4
1.2. *Cyber Day* 6
1.3. Consumidor *online* 7
1.4. Legal 9
1.5. Competencia 10
1.6. Análisis de Porter 14
1.6.1. Rivalidad entre las empresas 14
1.6.2. Amenaza de productos sustitutos 14
1.6.3. Amenaza de nuevos competidores entrantes 15
1.6.4. Poder de negociación de los proveedores 15
1.6.5. Poder de negociación de los clientes 16
1.7. Conclusiones 16
Capítulo 2. Descripción de la empresa y el modelo de negocio 18
2.1. Descripción de la empresa 18
2.2. Misión 19
2.3. Visión 19
2.4. -Cultura y valores 19

2.5. Modelo de negocio 19
2.5.1. El cliente 19
2.5.1.1. Estimación de mercado potencial en Lima 21
2.5.2. El proveedor del producto marroquinería 26
2.5.3. Proveedor de hosting de la plataforma Web 28
2.5.4. Proveedor del material de empaque 29
2.5.5. Proveedor del servicio de *delivery* 29
2.5.6. Proveedor del marketing 30
2.5.7. Proveedor de procesadores de pago 31
2.5.8. Actividades claves 32
2.5.8.1. Logística interna 32
2.5.8.2. Operaciones 32
2.5.8.3. Logística externa 33
2.5.8.4. Marketing y ventas 33
2.5.8.5. Servicio Post venta 33
2.5.9. Procesos Claves 33
2.5.9.1. Abastecimiento de productos 33
2.5.9.2. Publicación de los productos 34
2.5.9.3. Distribución de los productos 34
2.5.9.4. Fidelización de cliente 34
2.6. Análisis de FODA 35
2.7. Conclusiones 37
Capítulo 3. Plan de operaciones 38
3.1. Cadena de valor 38
3.1.1. Actividades claves 38
3.1.1.1. Administrar la plataforma 38
3.1.1.2. Manejo de Inventarios 38
3.1.1.3. Sistema de compra 39

3.1.1.4. Registro de clientes 40
3.1.1.5. Pago de productos 40
3.1.1.6. Sistema de pedido 40
3.1.1.7. Sistema de *delivery* 41
3.1.1.8. Reporte de compras 41
3.1.1.9. Reporte de ventas 42
3.1.1.10. Servicio post venta 42
3.1.1.11. Servicio promoción de productos 42
3.1.1.12. Plan de marketing 43
3.1.1.13. Estructura de costos 43
3.1.2. Distribución del local 43
3.2. Customer Journey 43
3.2.1. Proceso de venta 43
3.3. Conclusiones 48
Capítulo 4. Plan comercial 49
4.1. Objetivos 49
4.2. Mercado objetivo 49
4.3. Especificación funcional de la plataforma 49
4.4. Diferenciación 49
4.5. Precio 50
4.6. Estrategia de MANI 51
4.7. Promoción 51
4.8. Plan de marketing 52
4.9. Diseño de la investigación de mercado 53
4.10. Resultados de la Investigación 53
4.11. Conclusiones 57
Capítulo 5. Organización y equipo 58
5.1. Organigrama 58

5.2. Personal 58
5.3. Organización 60
5.3.1. Administración general 60
5.3.2. Área de operaciones 60
5.3.2.1. Coordinador de operaciones 60
5.3.2.2. Personal operario 61
5.3.3. Área de Atención al cliente 61
5.3.4. Inversionistas 62
5.3.4.1. Recursos humanos 62
5.3.4.2. Financiera 62
5.3.4.3. Servicios Generales y Tecnología 62
5.3.4.4. Operaciones 62
5.4. Conclusiones 63
Capítulo 6. Plan de gestión de riesgos 64
6.1. Riesgos operativos 64
6.2. Riesgos financieros 66
6.3. Riesgos tecnológicos 66
6.4. Riesgos de pérdida de talento 66
6.5. Riesgos comerciales y de la competencia 67
6.6. Conclusiones 67
Capítulo 7. Costos y plan financiero 69
7.1. Proyección de ventas 69
7.2. Proyección de gastos 76
7.3. Costos de Producción - Calzados 80
7.4. Presupuesto de Inversiones 82
7.5. Análisis del proyecto 82
7.6. Conclusiones 90
Conclusiones 91

Bibliografía..... 94

Índice de tablas

Tabla 1. Productos adquiridos a través del sistema *online* en el mercado peruano en el 2014 8
Tabla 2. Lista de principales competidores 13
Tabla 3. Propuesta de valor 18
Tabla 4. Población según sexo 2017 21
Tabla 5. Lima Metropolitana: Población por sexo y grupo de edad según nivel socioeconómico 21
Tabla 6. Lima Moderna: Población mujer en Lima Moderna 22
Tabla 7. Lima Moderna: Mujer – sector socioeconómico AB y C 22
Tabla 8. Población Lima Moderna: Mujer según nivel socioeconómico 23
Tabla 9. Población Lima Moderna: Mujer por grupo de edad 23
Tabla 10. Sistema Bancarizado - Mujer 23
Tabla 11. Perfil de Personas de 18 años a más según NSE 2017 24
Tabla 12. Número de personas del segmento de mercado que utiliza el Internet para comprar productos y/o servicios 24
Tabla 13. Estimación de la Venta para el 1er Año 25
Tabla 14. Información de los proveedores de marroquinería 27
Tabla 15. Información del proveedor de hosting 28
Tabla 16. Información del proveedor del material de empaque 29
Tabla 17. Información del proveedor de *delivery* 30
Tabla 18. Información del proveedor del Marketing 30
Tabla 19. Información del proveedor PayU 31
Tabla 20. Procesos claves 33
Tabla 21. Modelo Canvas 34
Tabla 22. Análisis FODA de la empresa MANI enfocada en la venta online de productos de marroquinería 36
Tabla 23. Tipos de empaques 39
Tabla 24. *Customer Journey*. Proveedor del producto 45
Tabla 25. *Customer Journey* del Proveedor del delivery 46
Tabla 26. *Customer Journey* del Usuario que solicita el servicio 47

Tabla 27. Precios de los competidores y de MANI 50
Tabla 28. Investigación 53
Tabla 29. Costos del personal en planilla en el primer año 58
Tabla 30. Capacitaciones externas 59
Tabla 31. Ventas totales en un escenario conservador 70
Tabla 32. Ventas totales en un escenario pesimista 71
Tabla 33. Ventas totales en un escenario optimista 72
Tabla 34. Costos variables en escenario conservador 73
Tabla 35. Ventas mensuales del 1er año 74
Tabla 36. Punto de equilibrio 1er año 75
Tabla 37. Gasto conservador 77
Tabla 38. Gastos pesimistas 78
Tabla 39. Gastos optimistas 79
Tabla 40. Materia Prima Directa - Calzados 80
Tabla 41. Mano de Obra Directa 80
Tabla 42. Material Indirecto 81
Tabla 43. Mano de Obra Indirecta 81
Tabla 44. Otros Costos Indirectos de Fabricación 81
Tabla 45. Margen de Contribución – Calzado 81
Tabla 46. Presupuesto 82
Tabla 47. Endeudamiento 82
Tabla 48. Ratios de endeudamiento 82
Tabla 49. Análisis del proyecto para escenario conservador 83
Tabla 50. Ratios de rentabilidad 84
Tabla 51. Análisis del proyecto para escenario pesimista 85
Tabla 52. Ratios de rentabilidad 86
Tabla 53. Análisis del proyecto para escenario optimista 87
Tabla 54. Ratios de rentabilidad 88
Tabla 55. Resumen de escenarios 89

Índice de figuras

Figura 1. Ventas *online* 7
Figura 2. Fuerzas de Porter 14
Figura 3. Motivos de compra de productos por Internet 20
Figura 4. Mapa Lima Moderna 26
Figura 5. Compra a través del Internet 53
Figura 6. Productos comprados a través de Internet 54
Figura 7. Motivos de compra por Internet 55
Figura 8. Porcentaje de compra de productos de material de cuero 55
Figura 9. Razones para no comprar productos de cuero por Internet 56
Figura 10. Medios que le gustaría recibir información sobre productos de cuero 56
Figura 11. Organigrama de la empresa al primer año 58

Anexos

Anexo 1. Cadena de Valor 101
Anexo 2. Resultados de la encuesta 102
Anexo 3. Plataforma Web 112
Anexo 4. Plataforma Web – Descripción del producto 113

Introducción

La evolución del *e-commerce* en el resto de los países se ha mantenido en los últimos años en continuo crecimiento. Según Smeaton (05 de julio 2016) "La región con el mayor total de ventas de comercio electrónico es Asia-Pacífico, donde las ventas superaron a América del Norte en 2014 para alcanzar $ 525.2 mil millones, en comparación con $ 482.6 mil millones en América del Norte" (párr. 4).

En la actualidad, el comercio electrónico en el Perú está creciendo aceleradamente, debido a que diferentes compañías tanto del sector del retail como de tecnología, han desarrollado iniciativas para activar el comercio en línea. Desde el inicio de las Campañas *Cyber Days* en el 2012 el *e-commerce* presenta una tendencia en crecimiento en el país. Según "Análisis del Sector Retail: Supermercados, Tiendas por Departamento y Mejoramiento de Hogar Información al 30 de setiembre de 2018" (diciembre 2018) "En el primer semestre del 2018, el Producto Bruto Interno (PBI), registró un crecimiento (4.3%), reflejando una recuperación respecto al periodo del 2017. Este crecimiento estuvo impulsado por la demanda interna (+5.3%), el crecimiento del empleo formal y masa salarial" (p. 4).

La siguiente propuesta de negocio ofrece la posibilidad de comprar productos de marroquinería[1] a través de la plataforma virtual de la tienda llamada "MANI". En esta plataforma, los clientes tendrán la posibilidad de revisar el catálogo, los detalles de los productos, el precio, imágenes en cualquier momento antes de realizar el proceso de compra. La tienda virtual trabajará con proveedores que tienen experiencia en el rubro de Marroquinería de aproximadamente 5 años, que fabrican productos como carteras, monederos, zapatos y otros.

Los productos que se encontrarán en la plataforma virtual provendrán de 20 proveedores no exclusivos con MANI, ellos podrán ofrecer sus productos en canales como tienda física y virtual. Para el proceso de selección de cada proveedor, se tendrá en cuenta la calidad del producto, plazos de entregas de pedidos, precios, plazos de pago, estabilidad financiera, cercanía (localización).

Los beneficios que tendría cada proveedor para aliarse con MANI serían los siguientes:

- Visibilidad del producto a través de la plataforma *online*: Según "Perú: Cifras proyectan el apogeo del e-commerce este 2019" (10 de diciembre 2018) "La

[1] Marroquinería: fabricación de productos de cuero.*

penetración de Internet en Perú, es del 70%, es decir, 21 millones de peruanos se encuentran conectados a la red. Un 75% de las operaciones del comercio electrónico en Perú se realiza en Lima" (párr. 10 y 11).

- Nuevo canal de venta: Según "Perú: Cifras proyectan el apogeo del e-commerce este 2019" (10 de diciembre 2018) "Perú alcanzó un crecimiento del 47% desde 2013 hasta el cierre de 2018, mientras que el gasto fue de US$ 1,700 millones en 2013 y se prevé que llegue a US$ 2,500 millones al finalizar el mismo periodo" (párr. 6).
- "Además las ventas por Internet alcanzaron los US$ 2,800 millones en 2016, lo que implica un crecimiento del 198% durante los últimos dos años" según afirma "Internet móvil: 69% de usuarios peruanos compró a través de su smartphone" (9 de marzo de 2017, párr. 6).

Se ofrecerán productos de temporada (por clima y fechas especiales), con diseños cómodos y con estilo. Para complementar esta propuesta, la compañía se enfocará en revisar constantemente y plantear mejoras al Customer Journey a fin de mejorar la experiencia en MANI.

El cliente objetivo es la mujer peruana moderna[2] entre 25 y 55 años de Lima Moderna del nivel socioeconómico AB y C, que utiliza Internet habitualmente para comprar productos vía *online*. Utiliza la compra vía Internet por la comodidad, facilidad, precio, ahorro de tiempo, mayor oferta, facilidad de seguimiento del pedido, y por las formas de pago (rapidez y seguridad).

MANI, se enfocará en estos niveles socioeconómicos A, B y C porque se tiene información según GFK[3] Perú (2015), que el 54% de las ventas realizadas en Internet provienen de personas del segmento NSE A/B y un 39% del segmento NSE C.

En la plataforma de MANI, la clienta tendrá una experiencia similar a la que tiene cuando visita a una tienda física, porque además de tener fotografías de buena calidad de los productos y una detallada descripción, tendrá material multimedia como videos (modelos desfilan con el producto seleccionado), animaciones y vistas de 360°. Otro aspecto importante es que los productos que se encontrarán en la plataforma son productos disponibles en inventario, es decir MANI manejará stock para 982 SKU[4] en su lanzamiento.

[2] Mujer Moderna: la mujer moderna hace sus propios planes, no depende del hombre; tiene una vida profesional; toma sus propias decisiones, además se caracteriza por su independencia económica.
[3] GFK: Es una empresa de investigación de mercados del mundo.
[4] SKU: stock-keeping unit. Es el número de referencia único de un producto

El periodo de la entrega es de 4 horas como máximo después de recibir el pedido, teniendo en cuenta que la atención del *delivery* es de 8 am a 7 pm. Además, se tiene la posibilidad de devolver el producto si el cliente no está conforme. Para ello, MANI cuenta con un área de atención al cliente que permite atender dichos requerimientos.

Para validar los atributos de la propuesta de valor se utilizó una técnica de investigación cuantitativa, la cual se basó en la recolección de datos mediante el método de encuesta. Las preguntas que se emplearon en el cuestionario fueron de elección múltiple y se usaron por categorías.

Capítulo 1. Análisis de la industria y competencia

En este capítulo se realizará el análisis del sector peruano, donde se revisarán datos económicos, políticos, tecnológicos y sociales relacionados con la marroquinería y comercio electrónico en el Perú. Además, se estudiarán otros elementos claves del sector como el poder de los proveedores (capacidad de negociación), el poder de negociación de los compradores, la amenaza de nuevos entrantes y lo competidores.

1.1. Mercado en el Perú

Según "Ticket promedio de e-commerce en Perú estaría entre US$ 120 y US$ 150 en el 2019" (23 de enero de 2019) "El consumidor peruano está en constante cambio y adaptación a las nuevas tecnologías, comportamiento que las empresas aprovechan para incrementar sus ventas a través del canal *online*" (párr. 1).

"El crecimiento del *e-commerce* peruano fue el más alto de la región en el 2018, superando a mercados más maduros, como México (crecimiento proyectado de 28,4%), Chile (25,8%), Colombia (24,5%), Brasil (23,7%) y Argentina (17,8%)" según "Comercio electrónico peruano alcanzará crecimiento récord gracias al Mundial" (11 de mayo de 2018, párr. 4).

"El potencial del *e-commerce* es enorme, especialmente, en el Retail[5]. Este representaba el 15% y ahora es responsable del 20% de las ventas, mientras que 80% restante está concentrado en el turismo" según Salas (30 de abril del 2018, párr. 11).

"En el Perú, el 85% de Millennials[6] (21 a 35 años) se conecta frecuentemente a Internet, pero solo 15% compra en dicha red, según el estudio Perfil del Adulto Joven 2018, de Ipsos Perú" según Cóndor (4 de agosto de 2018, párr. 1).

"En el Perú el 42% utiliza servicio de Internet y el dispositivo para acceder son los Smartphone. Las ventas por Internet alcanzaron los $ 2,800 millones en 2016, lo que implica crecimiento del 198% durante los últimos dos años" según "Casi 2 millones de peruanos realizan sus compras online desde su celular" (11 de setiembre de 2017, párr. 2 y 6).

"Uno de los resultados más relevantes fue que el 69% de los usuarios de Internet móvil en el Perú han realizado una compra a través de su Smartphone o Tablet en los últimos seis

[5] Retail: venta al detalle o comercio minorista.

[6] Los Millennials son grupos de personas entre las edades de 16 y 36 años, con características principales: Interactúan a través de dispositivos digitales, siendo el dispositivo móvil (celular) el uso principal, tiene redes sociales.

meses", según afirma "Internet móvil: 69% de usuarios peruanos compró a través de su smartphone" (9 de marzo de 2017).

De acuerdo con lo mencionado anteriormente el comercio electrónico está en contaste crecimiento en el mercado peruano (proyección de crecimiento al 2019 de 30%), por lo que cada vez son más las empresas que implementan plataformas virtuales. Según "Perú: 40% de empresas ya venden a través de canales digitales" (19 de junio del 2018) "La Cámara de Comercio de Lima, realizó un sondeo entre más de 120 empresas peruanas para averiguar los canales que utilizan para la venta de sus productos, y se determinó que el 40% venden a través de canales digitales" (párr. 3). En ese sentido, es importante que este plan de negocios tenga un alto nivel de diferenciación no solo a nivel de productos y sus empaques, sino que por sobre todo en el servicio que va desde el primer contacto del cliente con la plataforma hasta la entrega y post-venta.

Según Patiño (19 de marzo de 2018) indica: "la web necesita regularse. Se está preparando la modificación de 10 artículos del Código de Defensa y Protección al Consumidor para incluir al *e-commerce* en la ecuación" (párr. 1 y 4).

Según "Ventas online podrían llegar a los US$ 2.500 millones de dólares este 2018" (20 de abril de 2018) afirma que:

> Los principales motivadores de compra por Internet para los consumidores peruanos son el ahorro de tiempo (53%), conveniencia (33%) y la obtención del mejor precio (25%), según el portal electrónico de ventas OLX Perú. Además, en el Perú el 69% de usuarios de Internet móvil han realizado al menos una compra a través de su smartphone o tablet en los últimos seis meses (párr. 4 y 5).

"Las barreras que deben vencer para que el *e-commerce* despegue en Perú, son el incumplimiento de una venta (54%), el temor al fraude (47%) y la preferencia de probar lo que se va a comprar (43%)" según afirma "Comercio electrónico en el Perú: ¿Cuál es el perfil del comprador promedio y en qué invierte?"(04 de julio de 2017, párr. 1).

Es por ello que la propuesta de negocio deberá considerar la relevancia de generar confianza en el cliente también a través del servicio postventa. Es decir, mediante la atención oportuna de reclamos y/o devoluciones con mensajes claros brindando la tranquilidad de deshacer las transacciones en caso no se realizarán exitosamente.

Según "Perú: La evolución del e-commerce" (04 de diciembre de 2017) "El nuevo comprador *online* peruano tiene entre 25 y 34 años, es mayoritariamente del nivel

socioeconómico B, cuenta con educación superior completa, posee una tarjeta de crédito, y es mujer" (párr. 1).

Según "Internet móvil: 69% de usuarios peruanos compró a través de su smartphone" (09 de marzo de 2017) afirma que:

> Entre los principales productos o servicios que se adquieren por Internet, el 39% corresponde a la compra de juegos o apps para smartphone o tablet, el 29% suele pagar servicios públicos, otro 29% para moda, 29% en boletos para eventos, 27% en servicios de transporte, y un 23% en productos de entrenamientos digitales. El método de pago más utilizado al momento de comprar por Internet está el uso de tarjetas de crédito o débito (45%), le sigue el pago online como Paypal (30%) y en tercer lugar está el uso de vouchers o códigos de oferta (18%). El 73% de los compradores manifiestan ser influenciados por plataformas sociales, el 89% interactúa con un anuncio después de verlo en su Smartphone y el 37% comparte información de sus compras en redes sociales. (párr. 2, 9, 10 y 12).

"En el Estudio de GFK enfocado en los Millennials y *e-commerce*, con cifras al 2017, nos presenta: Linio encabezando la lista de páginas web más usadas para comprar (30%) seguido por Saga Falabella (23%) y Amazon (17%)" según Falcón (21 de marzo de 2017, párr. 12).

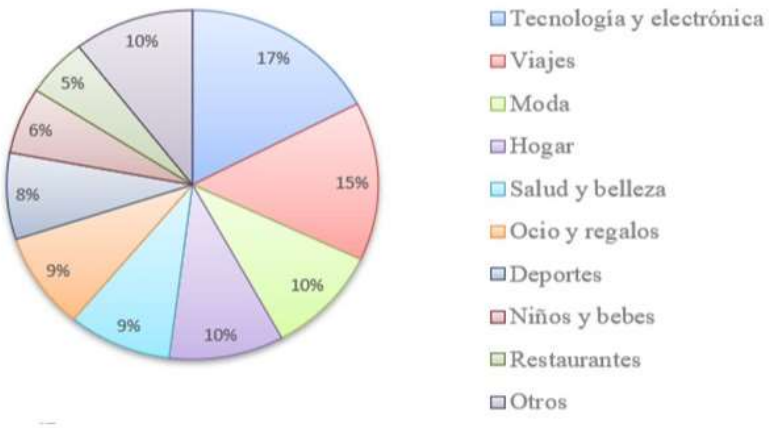
1.2. *Cyber Day*

El crecimiento que ha tenido el *e-commerce* en Perú, impulsado por la realización de eventos masivos como el *cyber day.*

Por ejemplo, "la última campaña de *Cyber Days* 2017 nos dejó algunas lecciones sobre cómo constituir una oferta local más atractiva" según "Perú: La evolución del e-commerce" (04 de diciembre de 2017, párr. 3, 4, 5).

- Según la Cámara de Comercio de Lima (CCL), la distribución por categorías de las ventas *online* fueron las siguientes:

Figura 1. Ventas *online*



Fuente: "Perú: La evolución del e-commerce" (04 de diciembre de 2017)

- Asimismo, "Mercado Pago estima que el 70% de los pagos realizados durante este evento fueron digitales, mientras que solo un 30% se habría hecho contra-entrega o con 'cash' (físicamente) en las tiendas" según "Perú: La evolución del e-commerce" (04 de diciembre de 2017, párr. 4).
- "En ese sentido, el *e-commerce* peruano creció cinco veces más en comparación al 'Retail' tradicional, pero el mercado es aún pequeño en comparación al tamaño del país: solo 1,6 millones de peruanos el 5% de la población compra vía *online*" según "Perú: La evolución del e-commerce" (04 de diciembre de 2017, párr. 5).
- El objetivo principal que tiene *Cyber Day* es impulsar los negocios e incentivar las ventas a través del comercio electrónico (*e-commerce*) de manera segura y organizada. En la primera edición del *Cyber Days* en el 2012, se registraron 175,000 visitas y solo participaron 4 empresas, en comparación a la fecha (2018) que participan más de 70 comercios y se tienen más de 3 millones de visitas.

1.3. Consumidor *online*

En el trabajo de investigación realizado por Cuervo[7], Cárdenas, García y Limo (2014) "Hábitos de Consumo y Comercio Electrónico: El caso de la mujer moderna" comentan que:

[7] Según Cuervo et al. (2014): Sergio Cuervo Guzmán: "Ha sido coordinador general del Programa Magíster en Administración (MBA) en ESAN y coordinador del Programa de Alta Especialización de Tecnologías de la Información Aplicadas al Marketing, en ESAN. Experiencia profesional relevante en empresas manufactureras y de servicios".

- Artículos comprados en el mercado peruano online: Las prendas de vestir y accesorios son los artículos más requeridos tanto en Lima como en provincia, lo cual indica que existe una iniciativa del consumidor de comprar sin tener contacto directo con el producto. Los electrodomésticos también son productos con gran demanda en el canal online, se ubican en el segundo lugar para el mercado limeño y en el tercero, en el mercado de provincia (p. 40).

Tabla 1. Productos adquiridos a través del sistema *online* en el mercado peruano en el 2014

Actividades	Total (en %)	Ámbito (en %)	
		Lima	Interior
Prendas de vestir y/o accesorios	25	24	27
Electrodomésticos	17	18	12
Cámara fotográfica	17	15	24
Pasajes	15	15	16
Celular y accesorios	9	10	0
MP3, MP4 y/o IPod	8	7	17
Libros	7	5	12
CD, DVD y/o videos	6	7	3
Computadora y/o *laptop*	6	5	9
Entradas a eventos	6	6	6

Fuente: Cuervo et al. (2014)

- Poder de negociación: Un comprador en línea tiene hoy un mayor poder de compra y de negociación porque puede comparar las características, los precios y los beneficios de diversos productos y servicios de la misma categoría; no solo en su país, sino en el mundo. Es decir, puede realizar su adquisición desde cualquier punto donde se encuentre conectado, establecer el precio que esté dispuesto a pagar y asociarse con otros consumidores para conseguir mayores descuentos por volumen (p. 29).
- Las mujeres ejecutivas "para realizar sus compras aún suelen usar los canales tradicionales, como la laptop y computadora de escritorio, que representan el 63.64%. Sin embargo, esto no es un impedimento para que exploren los nuevos canales, como los smartphones y tablets."(p. 72).
- Las mujeres ejecutivas si bien se sienten atraídas por las ofertas y descuentos que representa el 72.65% del volumen de ventas, los otros

factores son el ahorro de tiempo (65.43%) y la comodidad (63.54%) (p. 72).

Según "¿Sabes qué productos compran los peruanos por Internet? Entérate" (7 de agosto de 2017) para el Consumo *online* en Perú afirma que:

- Entradas para eventos: Tres de cada diez peruanos prefieren comprar entradas (al cine, eventos, conciertos, entre otros) de tal manera que evitan largas colas, ahorrando tiempo, permitiendo elegir los asientos más cómodos para disfrutar una buena vista del espectáculo (párr. 6).
- Pagos de servicios básicos, casi el 29% de los peruanos paga sus servicios públicos a través de su dispositivo móvil, el Internet ha tomado posesión en el mercado con la finalidad de facilitarle la vida a las personas (párr. 8).
- Moda, las ofertas de las tiendas por departamento resultan irresistibles para los consumidores, 4 de cada 10 personas compra calzado y ropa a través de su Smartphone o Tablet (párr. 5).
- Aplicaciones de Android o iPhone, más del 39% de los peruanos aceptaron comprar aplicaciones a través de sus dispositivos, los juegos *Online* tienen mayores ingresos (párr. 4).
- Servicio de transporte, los taxis por aplicación son uno de los servicios que genera más afluencia de consumo en Internet. En nuestro país el 27% de la población solicita transporte por esta vía (párr. 9).

El comportamiento del consumidor *online* de Perú varía en función del nivel de ingreso y la percepción de riesgo (falta de confianza) que pueda tener el consumidor para realizar la compra a través de la plataforma *online*. La mayoría de los compradores tienen el temor de no recibir el producto o servicio que compraron a través de la plataforma *online*, o que el producto no cumpla con sus expectativas.

1.4. Legal

A continuación, se detallan las leyes más importantes en relación al sistema *e-commerce*:

- La Ley Nº 27291. Ley que modifica el código civil permitiendo la utilización de los medios electrónicos para la comunicación de la manifestación de voluntad y la utilización de la firma electrónica, Diario Oficial El Peruano, Lima, 24 de junio de 2000 (p. 188343).

- Ley Nº 29499: Ley que establece la vigilancia electrónica personal e incorpora el artículo 29A y modifica el artículo 52 del Código Penal, Decreto Legislativo Núm. 635; modifica los artículos 135 y 143 del código procesal penal, Decreto Legislativo Núm. 638; y los artículos 50, 52, 55 y 56 del código de ejecución penal, Decreto Legislativo Núm. 654., Diario Oficial El Peruano, Lima, 19 de enero de 2010 (p. 411461).
- Decreto Supremo Nº 002-2015-JUS: Decreto Supremo que modifica e incorpora artículos al Reglamento para la implementación de la Vigilancia Electrónica Personal establecida mediante la Ley Nº 29499, Diario Oficial El Peruano, Lima, 13 de mayo de 2015 (p. 552410).

En el aspecto legal, para la compra y venta de productos y servicios en Internet se han implementado disposiciones legales que protegen al consumidor.

Según Iriarte[8] (2012) "Quizás somos el país con mayor cantidad de normativa que incide sobre temas de Sociedad de la Información, en especial ligada a Internet. Pero enfrentados a un problema de desorganización institucional (de entidades responsables) así como de alcances normativos".

Según "Indecopi alista norma para atender reclamos de e-commerce de empresa extranjeras" (11 de marzo de 2019) "Wendy Ledesma, directora de la Autoridad Nacional de Protección del Consumidor, dijo que Indecopi viene trabajando en una propuesta normativa para el comercio electrónico. Cual se realizarán ajustes al Código del Consumidor, y se presentarán a través de la PCM" (párr. 4 y 5).

1.5. Competencia

Dentro de las empresas en Perú que se encaminan hacia la tendencia del Retail *online* se encuentran Renzo Costa que el año 2016 empezó con la tienda *online*; en ese entonces solo representaba el 0,4% de sus ventas totales y luego de 11 meses de operación, este nivel de ventas creció al 2.5% de sus ventas totales y espera llegar al 5% a finales del año 2019. Según información de la empresa, "¿Cuál Es La Participación Del E-Commerce De Renzo Costa En

[8] Según Iriarte & Asociados (2018, párr. 4):

> Erick Iriarte es Socio Principal de Iriarte & Asociados. Abogado. Magister en Ciencia Política y Gobierno con mención en Políticas Públicas y Gestión Pública (PUCP). Delegado por Perú para coordinar el Grupo de Trabajo sobre Marco Regulatorio de Sociedad de la Información y de Internet Governance de la Plataforma eLAC. Coordinador de la Meta sobre Marco Regulatorio de Sociedad de la Información del Plan eLAC desde 2005.

Sus Ventas Totales?" (12 de abril de 2018), los resultados son de mediano plazo y a partir del 2019 estos cobrarán aún mayor relevancia.

Asimismo, "Platanitos lanzó su tienda virtual en 2011 y empezó haciendo un envío por semana. Progresivamente ha ido mejorando sus capacidades, y creciendo de manera que en sus puntos de venta pueden utilizar el stock *online* y realizar envíos a domicilio" según "El canal online, una plataforma atractiva para el sector retail" (2018, p. 2).

Por otro lado, "la marca Tizza también decidió iniciarse en el canal *online* implementando la entrega de productos a domicilio. Además, Tizza ha diseñado una propuesta atractiva basada en productos de alta calidad, diseños únicos para su cartera de clientes" según "El canal online, una plataforma atractiva para el sector retail" (p. 3).

En el caso de las tiendas por departamentos como Saga Falabella o Ripley, ofrecen un mix de productos y marcas a un público amplio a través de la venta *online*.

Según "Falabella se prepara para una batalla más intensa en el entorno digital" (20 de marzo de 2019) "La venta por Internet de la empresa Saga Falabella mantuvo su tendencia al alza y registró un aumento de 24,8% en el cuarto trimestre del 2018, totalizando US$292 millones y llegaron a representar el 9,7% de las ventas totales" (párr. 13).

Las ventajas que tienen los clientes en comprar en la plataforma *online* de Saga Falabella, es que pueden encontrar una variedad de productos, modelos, precios, promociones y marcas. Saga Falabella tiene tres alternativas de envío: Despacho 24 horas (el cliente realiza la compra hasta las 7:00pm, el envío se realizará al día hábil siguiente para Lima Metropolitana), despacho estándar (en este caso depende del lugar de destino), despacho programado (el cliente recibirá el producto en la fecha que escoja).

Además, en la plataforma *online* existen dos modalidades de envío: "envío a domicilio" o "retira en tienda", sin embargo, ambas opciones no se encuentran activas en la mayoría de los productos registrados en la plataforma virtual. Además, el costo y tiempo del envío dependerá de la ubicación del cliente.

En la página web de la tienda *online* de Saga Falabella no se encuentran videos para mostrar las características de los productos. Actualmente solo tienen la opción para ver el producto en 360 grados y de un tamaño moderado.

En la plataforma *online* de Linio, se puede encontrar distintas categorías desde tecnología, moda, belleza, entre otros. Empresas como HP, Lenovo, Falabella entre otros venden a través de la plataforma *online*, lo que le permite a Linio robustecer todo su catálogo facilitando una mayor variedad de productos.

Las ventajas que tiene comprar en Linio son:

- Tiene el servicio de atención al cliente.
- Se puede pagar de diferentes formas (tarjetas de crédito, transferencia o pago con efectivo a contra entrega).
- El servicio de entrega, lo realizan ellos mismos.
- En Linio existe la posibilidad de comprar en la tienda y recoger en Falabella. Además, si se realiza la compra en Falabella San Isidro se puede recoger el producto en Tottus de San Juan de Lurigancho.

Las desventajas que se tiene en comprar en Linio son:

- Recoger o realizar el proceso de devolución de los productos es una desventaja para el cliente porque se debe trasladar a la agencia Linio más cercana.
- El envío de los productos se puede retrasar hasta 3 a 8 días.
- No avisan la fecha del envío.

Tabla 2. Lista de principales competidores

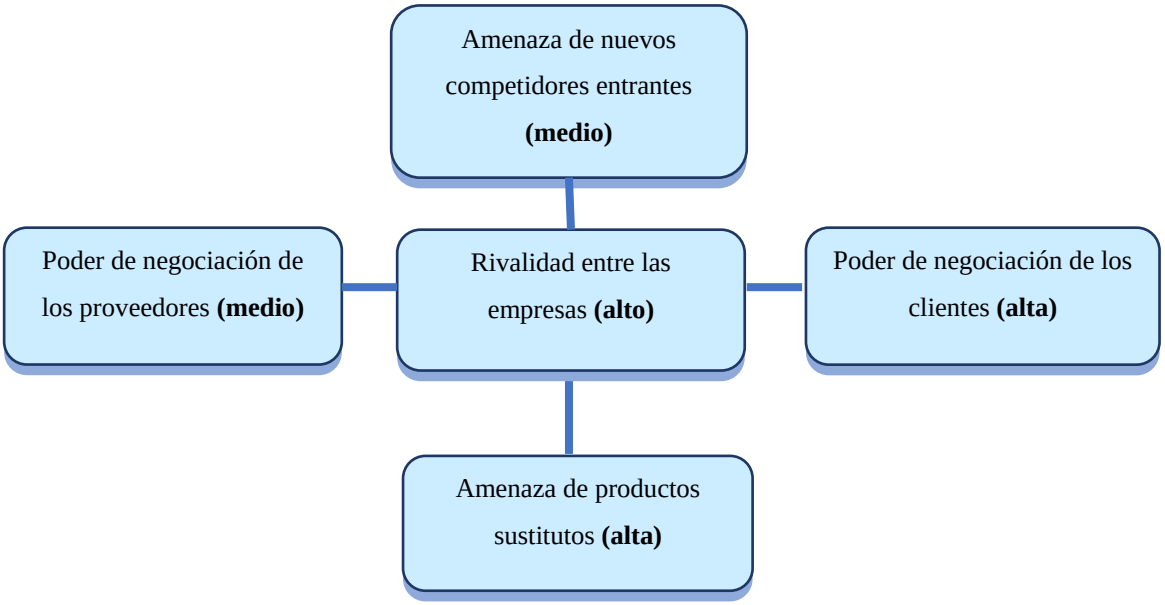
Nombre de la empresa	Servicios	Fuente	Políticas	Productos y servicios
Renzo Costa	Venta de productos: • Mujer • Hombre • Calzado	"¿Cuál Es La Participación Del E-Commerce De Renzo Costa En Sus Ventas Totales?" (12 de abril de 2018).	El proceso de devolución, tiene dos opciones: • Dirigiéndose a una tienda Renzo Costa y la otra escribiendo un correo a la tienda. • El cliente tiene siete días para enviar el producto al almacén.	Solo las billeteras de cuero, el producto más vendido en la plataforma. La tienda digital de la marca alcanzó el 2.5% de sus ventas totales, pero esperan llegar al 5% a finales del 2019 de las ventas generadas por la marca de artículos de cuero. Atiende sector AB
Platanitos	Venta de productos: • Mujeres • Hombres • Kids • Categorías • Ofertas • Novedades	Resultados Financieros (Sala, 14 de enero de 2019).	En caso encontrar algún inconveniente con el producto, se reporta en un plazo no mayor a 24 horas al correo hola@platanitos.com. Vencido el plazo, queda entendido que el producto es correcto al momento de su entrega.	Se dedica a la comercialización de zapatos y adicionalmente vende bolsos y carteras a precios económicos. Atiende al sector AB y mayoritariamente al C.
Tizza	Categorías: • Disney • Tizza • TZ by Tizza • Tz Men • Tizza Sporty	Tizza (2019)	Se puede recibir el pedido en un plazo máximo de 48 (servicio regular). Se aplican restricciones para las devoluciones.	No detallan las restricciones para las devoluciones. En la plataforma *online*, los productos cuentan con poca descripción visual y detalles específicos del producto.

Fuente: elaboración propia

1.6. Análisis de Porter

Se revisarán las cinco fuerzas de Porter para reconocer y potenciar las condiciones del negocio según Gómez-Zorrilla (s. f.):

Figura 2. Fuerzas de Porter



Fuente: elaboración propia

1.6.1. Rivalidad entre las empresas

El nivel de rivalidad es alto porque los competidores directos en el mercado como Renzo Costa, Platanitos y Tizza comercializan productos de material de cuero en sus tiendas por departamento, así como en el canal de ventas *online*.

Saga Falabella tiene en la plataforma más de 10 marcas de productos de cuero y tiene servicio de entrega a domicilio. La plataforma ofrece productos y tiene dos modalidades de envió de productos siendo una de ellas el envío a domicilio y la segunda retira en tienda, sin embargo, en la plataforma ambas opciones no se encuentran activas para todos los productos ofrecidos. Además, el tiempo de entrega dependerá del distrito del domicilio del cliente.

1.6.2. Amenaza de productos sustitutos

La amenaza de sustitutos es alta, porque existe una alta variedad de alternativas (productos y proveedores) y diferentes marcas en diferentes canales (tienda física y virtual) que satisfacen la necesidad, por ejemplo, Saga Falabella tiene tiendas físicas y *online* donde se pueden encontrar variedad de marcas de diferentes productos, también es el caso de la empresa Renzo Costa que cuenta con tiendas físicas y virtual.

Además, existe competencia con boutiques como Estilozas Store, que tiene una sola tienda física donde se puede encontrar productos como ropa, zapatos, accesorios, etc. Ellos cuentan con un blog donde se puede encontrar moda y tendencia, y realiza la promoción o invitación de compra de nuevos modelos a través del Facebook e Instagram. Ellos realizan envíos a provincias y en Lima.

Por tanto, para que el cliente acceda a comprar un producto de MANI, tanto la plataforma, el producto y los servicios de empaque y *delivery* debieran tener atributos diferenciadores. Además, el personal (atención al cliente) será una parte importante en la organización, porque ellos son los responsables de que el servicio de atención al cliente sea diferenciado y refleje una buena imagen virtual.

1.6.3. Amenaza de nuevos competidores entrantes

Luego de identificar y analizar nuestros competidores, resulta que la mayoría de estos se inclinan prioritariamente por desarrollar su crecimiento mediante tiendas físicas y no por potenciar sus tiendas virtuales o el servicio de *delivery*. Pero no hay grandes barreras para que estas empresas puedan expandir a la plataforma *online*. Según Salas (30 de abril de 2018) "Alrededor de 1.000 empresas entre grandes y pequeñas se encuentran en la ola del *e-commerce*. Colloky, La Curacao, Tecsa, Juntoz y Lumingo son algunos nuevos jugadores que han entrado al mundo digital y que ya están obteniendo resultados positivos" (párr. 3 y 5).

1.6.4. Poder de negociación de los proveedores

El nivel de poder de negociación de los proveedores es medio, en el mercado existe una oferta amplia de proveedores pequeños y medianos que se distinguen por ubicación, capacidad productiva y variedad de productos.

Según "Productos Chinos afectan la industria del calzado" (30 de julio de 2017). "Existen 3669 empresas de fabricación de calzado en el Perú, el 42.8% están en Lima; 27.6% en La Libertad y en menor medida en Madre de Dios (0.03%) y Amazonas (0.1%)" (p. 9).

A nivel nacional se puede diferenciar tres principales zonas de empresas que desarrollan actividades de diseño, fabricación de calzado y manufacturas de cuero como el de Lima, La Libertad y Arequipa; dentro de Lima se encuentra los distritos más representativos que son Villa El Salvador, El Porvenir y El Rímac respectivamente.

Por ello el tener una plataforma de venta *online* podría permitirles acercar sus productos a nuevos clientes mejorando la rotación de su inventario.

1.6.5. Poder de negociación de los clientes

El nivel de poder de negociación de los clientes es alto, porque el cliente cuenta con varias opciones de compra: tienda física y *online*.

El cliente tiene un papel importante en las negociaciones debido a que es más exigente en sus pedidos, promociones que brinda la empresa, ya que si no está conforme con algún producto o servicio comprado o enviado puede cambiar de marca fácilmente.

La plataforma *online* para que sea atractiva para el cliente, debe tener un proveedor de servicios de pago electrónico donde se pueda realizar el pago con diferentes tarjetas para que el cliente se sienta seguro de realizar alguna operación en la plataforma.

1.7. Conclusiones

El comercio electrónico es una transacción comercial mediante el uso de la tecnología (Internet) que consiste en la distribución, venta, compra, marketing y suministro de información de bienes y servicios. Estas transacciones comerciales ocurren de empresa a empresa, de empresa a consumidor, de consumidor a consumidor, de consumidor a negocio.

El *e-commerce* en el Perú está logrando un récord nunca alcanzado por países como México, Chile, Colombia y esto debido a que varias compañías como del sector retail, y tecnología están desarrollando iniciativas para impulsar el comercio *online*. Para el año 2019, se estima que el comercio electrónico crezca entre el 30% y 50 %.

El crecimiento del *e-commerce* en el mercado peruano se debe en medida que el consumidor pasa más tiempo en Internet navegando en redes sociales (como Facebook, Instagram entre otros) y en plataformas *online*, el acceso a Internet crece de manera acelerada y el usuario está dispuesto a usar distintas plataformas de pago.

Según Villalobos (28 de abril de 2018, párr. 11):

> El acceso de Internet en Perú es del 70%, es decir 21 millones están conectados a la red. Además, el sistema de bancarización cada vez es más accesible, factores que ayudan a potenciar el sistema del comercio electrónico durante el 2019. El 51% del peruano tiene una cuenta bancaria, y el 34% corresponde a las mujeres.

"El consumidor *online* peruano tiene entre 25 y 34 años, posee una tarjeta de crédito, tiene un perfil más homogéneo en conocimiento y comportamiento, con confianza en realizar transacciones *online*, que compara, opina y exige" según "Perú: La evolución del e-commerce" (04 de diciembre de 2017, párr. 1).

Para el comprador, la plataforma *online* es una alternativa que les permite comprar productos y/o servicios desde cualquier lugar y hora, teniendo comodidad para encontrar variedad de productos, facilidad de compra y recibir el pedido donde los deseen.

En el tema legal, El Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI) está realizando ajustes al Código del Consumidor para el comercio electrónico, para que los consumidores puedan realizar reclamos y que puedan estar protegidos antes incumplimiento de los proveedores.

Las barreras que debe trabajar las empresas para generar confianza al consumidor peruano son las plataformas de pago, plataformas de pedido y seguridad, puntos importantes para el crecimiento del *e-commerce* en el mercado peruano.

El avance tecnológico ha permitido que empresas que tienen tiendas físicas puedan trabajar mediante plataforma digitales que permita atender 24x7. Ahora el cliente tiene mucha más información, por eso hace que la competencia aumente.

En el Perú en el año 2018, “500 empresas pequeñas y/o grandes utilizan el comercio electrónico como un canal para vender productos y/o servicios, de entro de estas empresas se encuentran Colloky, The North Face, Tiendas Efe, La Curacao, Tecsa, Móvil Tours, Juntoz, Tiendas Él, y Lumingo” según Salas, L. (30 de abril del 2018, párr. 3 y 4).

Capítulo 2. Descripción de la empresa y el modelo de negocio

2.1. Descripción de la empresa

MANI es una empresa enfocada, en conectar a los clientes que deseen adquirir productos de marroquinería de calidad[9] con proveedores (medianas y pequeñas empresas según su volumen de producción y ventas) que fabrican productos de cuero como: carteras, zapatos, billeteras y/o monederos en el mercado peruano. Que cuentan con taller propio y que garanticen calidad en los productos.

Nuestro cliente objetivo es aquella mujer con capacidad de adquirir productos de cuero que busca:

- Innovadores diseños
- Comodidad
- Colores variados
- Variedad de estilos como bohemio, casual, clásico, formal y glam
- Durabilidad
- Fabricación de producto de calidad por buenas materias primas
- Practicidad de la plataforma *online*
- La seguridad de los métodos de pago

Tabla 3. Propuesta de valor

Beneficios	• Diseños de productos con colores y estilo a la moda. • Diferentes métodos de pago (tarjeta de crédito y débito), ofreciendo seguridad y confianza. • Proporcionar descuentos promocionales en fechas como día de la madre, navidad y día de la mujer. • Contar con un proveedor de cercanía geográfica. En este caso nos referimos a la distancia que se encuentra el proveedor con nuestro almacén. • Tener un proveedor que siempre innova en sus productos.
Imagen	• Brindar una experiencia de compra ofreciendo diversidad de productos 100% cuero en la plataforma.

Fuente: elaboración propia

[9] Calidad del producto: Todos los productos serán fabricados artesanalmente por proveedores marroquineros. Fabricados con 100% cuero y con insumos de calidad.

2.2. Misión

Misión 2019: Ser la empresa *online* que comercialice productos de marroquinería con un concepto diferenciador en diseño, confort, calidad y servicio con más ventas para mujeres entre 25 y 55 años de Lima Moderna.

2.3. Visión

Ser reconocida en el mercado peruano como la empresa líder en la comercialización de productos de cuero para la mujer mediante las ventas *online*.

2.4. Cultura y valores

Los valores corporativos de la empresa serán:

- Honestidad y Transparencia: no se engaña al consumidor; se ofrece un producto de calidad, fundamentado en la satisfacción del cliente.
- Compromiso y cumplimiento: ofrecer a nuestros clientes niveles de calidad de productos 100% cuero, atención post-venta y servicio *delivery* que distinga a la compañía como una empresa profesional.
- Confianza: que el cliente se sienta seguro al realizar su pago y sea escuchado, en el proceso de compras y devoluciones.
- Velocidad y capacidad de respuesta: no solo para las entregas de nuestros productos, sino para la atención oportuna de consultas, reclamos y requerimientos del cliente.

2.5. Modelo de negocio

MANI, propone ser un modelo de negocio cuyo propósito es conectar a los clientes y proveedores a través de la plataforma *online*.

La propuesta del negocio se basa en la estrategia de diferenciación por medio del producto y del servicio. El servicio post venta se caracterizará por brindar asesoría y atención personalizada al cliente. Se tendrá un servicio de asesoría (consultas) en línea por medio de chat o por llamada telefónica, escuchando los comentarios y sugerencias que el cliente pueda proporcionar.

2.5.1. El cliente

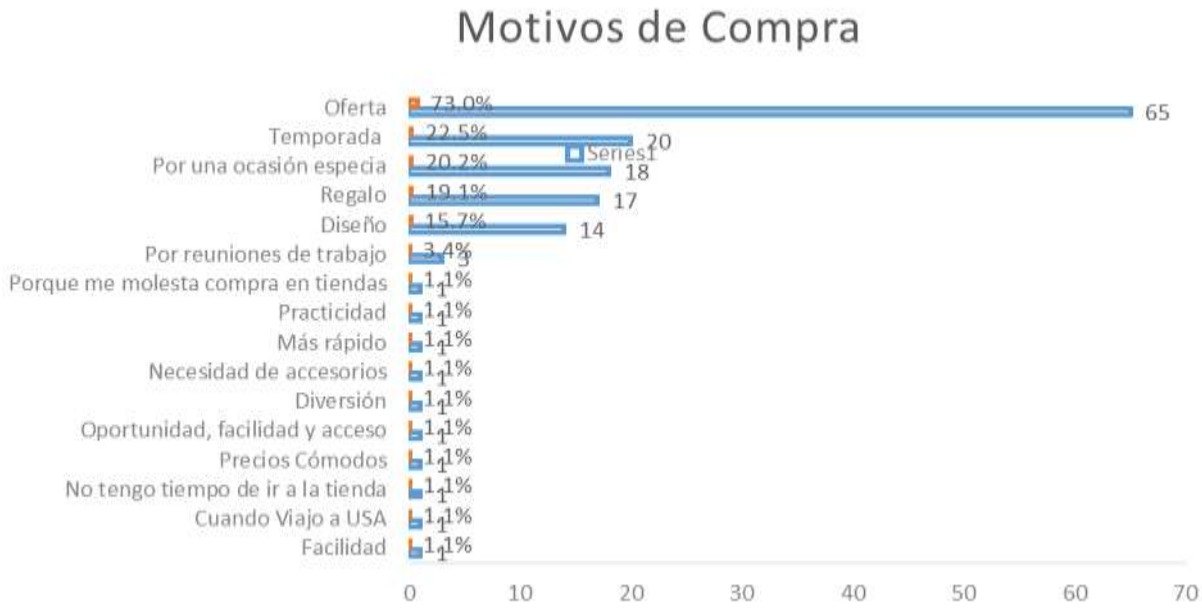
Nuestra cliente son mujeres entre 25 y 55 años de nivel socioeconómico AB y C localizada en Lima Moderna: distritos de Miraflores, Surco, San Isidro, San Borja,

Magdalena, San Miguel, Barranco, La Molina, Jesús María, Lince, Surquillo y Pueblo Libre, que tienen el siguiente perfil de compra:

- Maneja mínimo 1 tarjeta de crédito. Según Villalobos (28 de abril de 2018) “En el Perú, el 51% de hombres tiene una cuenta, pero la proporción se reduce a 34% para las mujeres.” (párr. 11).
- Utiliza el Internet para realizar compras de productos y/o servicios. Según la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados [APEIM] (2017), para Lima Metropolitana es de 12.7%, siendo para el NSE AB de 27.3% y para el C de 8.10% aproximadamente.

Para conocer más a fondo los motivos de compra, se realizó una encuesta para analizar al cliente objetivo y determinar los factores que influyen o motivan la compra de productos por Internet. El estudio realizado fue cuantitativo, y la población objetivo fue de acuerdo con las características antes mencionadas como, por ejemplo, edades y nivel socioeconómico. Se realizaron 105 encuestas de Lima Metropolitana, 100% online a través de la plataforma Google. La selección de muestra fue realizada a través de contactos vía WhatsApp. La muestra para la encuesta fue en base a contactos de amistades, colaboradoras, familiares y compañeras de estudios de María Cachay.

Figura 3. Motivos de compra de productos por Internet



Fuente: elaboración propia

2.5.1.1. Estimación de mercado potencial en Lima

Según la información de Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública [CPI] (2017), la cantidad de personas de Lima Metropolitana entre mujeres y hombres es de 10´209.000, de los cuales 49.9% son mujeres representando un total de 5´094.291 personas. Para determinar el mercado total, se consideró a las personas con edades entre los 25 y 55 años de NSE AB y C las cuales según las referencias del capítulo 1 son más propensas a realizar compras por Internet.

Para la siguiente propuesta de negocio, la información para el estudio de la población Perú, se está utilizando la fuente CPI (agosto 2017), en cuyas investigaciones se agrupa el nivel socioeconómico AB.

Tabla 4. Población según sexo 2017

Población	
Total	**31,826,000**
Lima Metropolitana	**10,209,000**
Mujeres	**5,094,291**
Hombres	**5,114,709**
Provincias	**21,617,000**

Fuente: CPI (2017)
Elaboración propia

Luego de identificar la población en Lima Metropolitana, se realizó la segmentación de acuerdo con el sexo, y los diversos segmentos socioeconómicos según las edades.

Tabla 5. Lima Metropolitana: Población por sexo y grupo de edad según nivel socioeconómico

NSE	Población %	25-39 años (Población Total)	40-55 años (Población Total)	25-39 años (Población Mujer)	40-55 años (Población Mujer)	Población Lima Metropolitana - Mujeres
AB	26.5%	606,800	597,200	302,793	298,003	1,349,987
C	42.4%	1,061,200	876,900	529,539	437,573	2,159,979
D	23.8%	645,800	400,500	322,254	199,850	1,212,441
E	7.3%	178,500	92,000	89,072	45,908	371,883

Fuente: CPI (2017
Elaboración propia

Al realizar la segmentación de Lima Metropolitana por sexo (49.9% son mujeres) y grupo de edad según nivel socioeconómico, se procedió a identificar a nuestro cliente objetivo localizado en Lima Moderna.

Tabla 6. Lima Moderna: Población mujer en Lima Moderna

Distrito	Población Total	Población Mujer
Miraflores	85,800	42,814
Santiago de Surco	357,600	178,442
San Isidro	56,800	28,343
San Borja	116,700	58,233
Magdalena	56,900	28,393
San Miguel	140,900	70,309
Barranco	31,200	15,569
La Molina	178,200	88,922
Jesús María	74,700	37,275
Lince	52,400	26,148
Surquillo	94,900	47,355
Pueblo Libre	79,400	39,621

Fuente: CPI (2017)
Elaboración propia

Luego de identificar la población en Lima Moderna, se realizó la segmentación de acuerdo con los sectores socioeconómicos AB y C.

Tabla 7. Lima Moderna: Mujer – sector socioeconómico AB y C

Distrito	Población Mujer Lima Moderna	NSE AB	NSE C
Miraflores	42,814	32,324.6	8,905.3
Santiago de Surco	178,442	134,723.7	37,115.9
San Isidro	28,343	21,399.0	5,895.3
San Borja	58,233	43,965.9	12,112.5
Magdalena	28,393	21,436.7	5,905.7
San Miguel	70,309	53,083.3	14,624.3
Barranco	15,569	11,754.6	3,238.4
La Molina	88,922	67,136.1	18,495.8
Jesús María	37,275	28,142.6	7,753.2
Lince	26,148	19,741.7	5,438.8
Surquillo	47,355	35,753.0	9,849.8
Pueblo Libre	39,621	29,913.9	8,241.2

Fuente: CPI (2017)
Elaboración propia

Tabla 8. Población Lima Moderna: Mujer según nivel socioeconómico

Población Mujer	% Población	NSE
499,375	75.5%	AB
137,576	20.8%	C
23,811	3.6%	D
661	0.1%	E

Fuente: CPI (2017)
Elaboración propia

Según lo descrito anteriormente nuestro mercado potencial en Lima Moderna para el sector socioeconómico AB es de 499,375 personas y para el nivel C es de 137,576 personas.

Tabla 9. Población Lima Moderna: Mujer por grupo de edad

NSE	25-39 años	40-55 años	Total, Target
AB	112,006	110,234	222,241
C	33,728	27,870	61,598
D	6,328	3,924	10,253
E	158	81	240
Total, Nivel socioeconómico			294,333
Total, Nivel socioeconómico AB y C			283,839

Fuente: CPI (2017)
Elaboración propia

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, solo el 34% de las mujeres en promedio tiene una cuenta bancaria.

Tabla 10. Sistema Bancarizado - Mujer

NSE	Total, Target	% Bancarizados	Total, Mujeres Bancarizadas
AB	222,241	34%	75,562
C	61,598	34%	20,943
Total	283,839		96,505

Fuente: elaboración propia

Tabla 11. Perfil de Personas de 18 años a más según NSE 2017

		Lima Metropolitana							
		Total	NSE A	NSE B	NSE C	NSE C1	NSE C2	NSE D	NSE E
En el mes anterior, ¿ hizo uso del servicio de Internet?		60.3%	86.7%	79.1%	63.6%	50.3%	39.4%	38.1%	63.6%
En el mes anterior ¿Dónde usó Internet? (Respuesta Múltiple)	El hogar	61.1%	89.1%	82.1%	57.8%	64.1%	41.8%	17.6%	10.1%
	El trabajo	29.3%	59.1%	39.4%	23.3%	25.2%	18.4%	12.6%	9.7%
	Un establecimiento educativo	5.4%	4.6%	5.7%	5.7%	6.3%	4.0%	4.7%	3.7%
	Una cabina pública	10.8%	.8%	3.5%	10.3%	8.2%	15.7%	29.6%	33.3%
	En casa de otra persona	4.8%	3.9%	4.6%	5.1%	4.4%	6.8%	4.7%	4.9%
	Otro	.1%	0.0%	.0%	.1%	0.0%	.4%	0.0%	0.0%
	Acceso móvil a internet	70.7%	80.7%	71.2%	68.7%	69.2%	67.4%	70.4%	72.1%
En el mes anterior ¿Donde lo usó con mayor frecuencia?	El hogar	31.7%	33.4%	40.5%	33.6%	37.6%	23.4%	10.2%	3.6%
	El trabajo	13.8%	28.2%	18.7%	10.5%	10.9%	9.6%	6.4%	4.7%
	Un establecimiento educativo	1.1%	0.2%	1.0%	1.1%	1.0%	1.3%	2.2%	1.0%
	Una cabina pública	6.8%	0.4%	1.7%	6.3%	4.8%	10.1%	20.2%	23.7%
	En casa de otra persona	1.7%	0.4%	1.1%	2.1%	1.4%	4.0%	2.5%	2.7%
	Otro	0.0%	0.0%	0.0%	0.1%	0.0%	0.4%	0.0%	0.0%
	Acceso móvil a internet	44.9%	37.4%	37.0%	46.3%	44.3%	51.2%	58.5%	64.3%
Uso el Internet para (Respuesta Múltiple)	Obtener de información	85.6%	91.2%	88.5%	85.2%	86.4%	82.3%	79.2%	75.0%
	Comunicarse (e-mail, chat, etc.)	93.5%	96.2%	94.2%	93.1%	93.0%	93.4%	92.0%	90.9%
	Comprar productos y/o servicios	12.7%	36.5%	18.0%	8.4%	9.1%	6.7%	3.7%	.8%
	Operaciones de banca electrónica	15.4%	39.0%	21.2%	11.5%	11.7%	10.9%	4.6%	1.7%
	Educación formal y actividades de capacitación	11.7%	24.1%	14.6%	9.7%	10.5%	7.6%	6.0%	4.7%
	Transacciones (interactuar) con organizaciones estatales/autoridades públicas	16.3%	29.3%	20.9%	13.7%	14.7%	11.1%	8.4%	6.0%
	Actividades de entretenimiento	78.3%	79.4%	77.9%	79.1%	80.3%	76.0%	77.1%	74.7%
	Vender productos y/o servicios	6.0%	10.0%	8.0%	5.2%	5.8%	3.5%	2.1%	3.4%

Fuente: APEIM (2017)

Tabla 12. Número de personas del segmento de mercado que utiliza el Internet para comprar productos y/o servicios

NSE	% Uso de Internet	Total, Target
AB	27.30%	20,628
C	8.10%	1696
		22,324

Fuente: CPI (2017)
Elaboración propia

Según lo mencionado nuestro mercado potencial total es de 22,324 personas, y la participación de mercado objetivo que se ha considerado es del 5%, ya que se considera que el presente año 2019, “el comercio electrónico crecerá entre 30% y 50% en el Perú” según lo indicado por “Perú: Crecimiento de comercio electrónico sería entre 30% y 50% este año” (12 de julio 2018, párr. 1).

En ese sentido, si se considera cuatro compras al año en un escenario conservador el ingreso ascendería a S/. 486,217 al año considerando que solo el 22% de personas adquiere productos de cuero por Internet (según encuesta realizada). Tabla 12.

En el caso si se consideran dos compras al año el ingreso sería de S/. 243,108 (escenario pesimista). Tabla 12.

Tabla 13. Estimación de la Venta para el 1er Año

Pro-ductos MANI		Año 1	Carteras	Billeteras	Calzados	Casacas	Monederos
Participación de mercado		5%					
Mercado potencial		22,324					
Mercado objetivo	22%	4,911					
Mercado específico		246					
Frecuencia de uso		4					
Mercado específico		982	40%	30%	15%	10%	5%
Ventas Totales (und)		982	393	295	147	98	49
Ventas Producto (S/)		S/486,217	S/196,451	S/105,242	S/94,718	S/84,193	S/5,613

Fuente: elaboración propia

Productos MANI		Año 1	Carteras	Billeteras	Calzados	Casacas	Monederos
Participación de mercado		5%					
Mercado potencial		22,324					
Mercado objetivo	22%	4,911					
Mercado específico		246					
Frecuencia de uso		2					
Mercado específico		491	40%	30%	15%	10%	5%
Ventas Totales (und)		491	196	147	74	49	25
Ventas Producto (S/)		S/243,108	S/98,226	S/52,621	S/47,359	S/42,097	S/2,806

Fuente: elaboración propia

2.5.2. El proveedor del producto marroquinería

Para fines de la siguiente propuesta de negocio, nuestros proveedores tienen las siguientes características:

- Los productos de marroquinería ofrecidos en la plataforma provienen de 20 proveedores no exclusivos con MANI. Los proveedores serán tratados estratégicamente (se firmará un Acuerdo de calidad), ya que la buena gestión que se realice con ellos será transmitida luego en productos y servicios que satisfagan las necesidades del cliente. En el proceso de selección del proveedor se debe tener en cuenta la calidad del producto (materia prima, estilo, diseño, modelo), plazos de entregas de pedidos, precios, plazos de pago, servicio postventa, estabilidad financiera y cercanía.
- El abastecimiento de los productos proviene de proveedores que se encuentran ubicados en la Zona industrial de Caquetá en el Rímac (punto 7); la ubicación de los proveedores es estratégica debido a que el almacén de la empresa, se encuentra localizado en la avenida Plaza Unión (Cercado de Lima – punto 8), lugar donde se recibirán los productos de los proveedores para luego ser entregados al cliente final, y así evitar retrasos de entrega de la orden además de poder revisar el producto antes de ser enviado al cliente. Esta dirección es estratégica porque se considera que la localización del cliente objetivo es Lima Moderna (puntos 21-32). Ver los puntos en el siguiente mapa.

Figura 4. Mapa Lima Moderna

Fuente: Cabrera (04 de agosto de 2011)

- Los proveedores deben tener experiencia en el rubro de Marroquinería de aproximadamente 5 años (tiempo en el mercado), además de contar con un taller propio y/o alquilado donde fabriquen los productos.
- Los proveedores serán microempresarios que tienen de 3 a 10 empleados y que tienen un ingreso de hasta 180 UIT anuales, los cuales les permiten tener una situación económica para el abastecimiento de las materias primas e insumos para la fabricación del producto. Además, el pago de las facturas a los proveedores se realizará en 30 días teniendo en consideración que, en Perú, las políticas de pago son de 60, 90 o hasta 120 días, siendo esto muy perjudicial al proveedor, en especial a las pymes, que muchas veces ven retrasados los pagos de sus productos, y hacen que enfrenten problemas de flujo de caja.
- Para la selección de los proveedores se realizará visitas a las instalaciones y se verificará el proceso de la fabricación, para elegir los productos que serán promocionados en la plataforma.
- Se debe buscar proveedores que estén dispuestos a fabricar un lote mínimo de 3 productos por SKU teniendo en consideración que si el fabricante pone límites con las cantidades mínimas no podríamos realizar la entrega por cada orden emitida.

Tabla 14. Información de los proveedores de marroquinería

Obligaciones y responsabilidades del proveedor	Es importante que el proveedor del producto tenga documentos obligatorios en regla, por ejemplo: Licencia de Funcionamiento otorgado por la Municipalidad, encontrarse inscrito en Registro Público, RUC y libros contables. Cumplir con los beneficios laborales del personal a su cargo. Contar con trabajadores afiliados al Régimen de ESSALUD. Utilizar estándares de calidad para la confección de los productos. Estos estándares de calidad abarcan desde el control de la materia prima, hasta las técnicas de fabricación que culminan con un producto final de diferentes estilos, colores, diseños y tamaños.
Actividades	Confección y fabricación de carteras, monederos y zapatos de material 100% cuero.
Información	Se realizarán tres colecciones al año (verano, otoño e invierno) de acuerdo con la estacionalidad de las ventas de productos de cuero. Además de existir alguna recomendación por el área de Marketing, se podría realizar modelos de diseño.
Beneficios para el proveedor	Los proveedores podrán tener una plataforma digital (canal de venta) a los que ya poseen (tienda física). Con la plataforma *online*, el cliente puede revisar la plataforma, ver a cualquier hora los productos disponibles, y comprar lo que les guste. La plataforma permite detallar las características de los

	productos.

Fuente: elaboración propia

2.5.3. Proveedor de hosting de la plataforma Web

- Se trabajará con una plataforma llamada: Microsoft Azure.
- Microsoft Azure es una plataforma administrable y fácil de usar, "que permite desarrollar aplicaciones y servicios web con rapidez, aprovechando una gran galería de máquinas virtuales preparadas para su uso" según el artículo "¿Qué es Windows Azure?" (s. f.).
- La plataforma cuenta con un equipo de soporte, herramientas comerciales, además el cliente podrá pagar con sistemas integrados como el PayU10.
- La plataforma nos permite obtener un reporte detallado de los pedidos, en el cual se puede encontrar la siguiente información: clientes recurrentes, ventas por productos y ventas por clientes.
- En el proceso comercial, con el registro y suscripción del cliente en el sistema, se podrán enviar: promociones, descuentos o algún evento a realizar.
- Las ventas y visitas en la plataforma online son ilimitadas.

Tabla 15. Información del proveedor de hosting

Obligaciones y responsabilidades del proveedor	La seguridad y la privacidad están integradas en la plataforma de Azure. Azure ofrece servicios a la escala que se necesita para llegar a los clientes y asociados, dondequiera que se encuentren. Impulsa el crecimiento empresarial reuniendo servicios de planeamiento de recursos empresariales (ERP) y servicios en la nube. Azure nos permite obtener visibilidad sobre el estado, el rendimiento y el uso de las aplicaciones, cargas de trabajo e infraestructura. Azure nos permite controlar el crecimiento de datos exponencial sin abandonar la seguridad, la escalabilidad o el análisis. Azure nos permite proteger todos los principales sistemas de TI asegurándose de que las aplicaciones funcionan cuando más las necesita. Entrega vídeos de alta calidad a los clientes en cualquier lugar, en cualquier momento y en cualquier dispositivo. Crea aplicaciones más rápidamente, centrándose en la innovación y no en la administración de la infraestructura.
Actividades	Microsoft Azure es una plataforma en constante expansión de

[10] PayU: es una Plataforma de pago

	servicios en la nube para ayudar a la organización a satisfacer las necesidades comerciales. Azure nos otorga la libertad de crear, administrar e implementar aplicaciones en una red mundial enorme con sus herramientas y marcos favoritos.

Fuente: Microsoft Azure (2019)
Elaboración propia

2.5.4. Proveedor del material de empaque

- Se realizará una alianza estratégica con Creaciones Milagritos E.I.R.L., para la compra de productos como bolsa de papel, bolsa de tela y cajas de cartón.

Tabla 16. Información del proveedor del material de empaque

Obligaciones y responsabilidades del proveedor	El proveedor está obligado a cumplir puntualmente con los pedidos de orden de compra de los productos de embalaje como bolsa de papel, tela y cajas de cartones. Cuando el proveedor de material de empaque utilice los servicios de terceros, este será el único responsable de garantizar la calidad del producto. Se firmará un Acuerdo de Calidad, en el que se resumirán las responsabilidades de Creaciones Milagritos y MANI con respecto al aseguramiento de calidad de los productos y/o servicios. Se realizará la verificación de los indicadores financieros y la solvencia económica, a fin de evitar problemas futuros, como, por ejemplo: retrasos o falta de atención de órdenes de pedidos y la disminución en la calidad del producto. Asegurar y comprobar que cuenta con la capacidad instalada para la fabricación de los productos de material de empaque. La empresa deberá cumplir con los requisitos legales (ser una empresa formal) como por ejemplo Licencia de Funcionamiento otorgado por la Municipalidad, encontrarse inscrito en Registro Público, RUC y contar con libros contables.
Información	Es una empresa que fabrica todo tipo de bolsas, cajas y estuches siguiendo el modelo que se solicite. Ubicado en Jirón Gamarra 1010 URB. San Pablo. La Victoria – Lima.
Beneficios para el proveedor	Volúmenes de pedido de productos. Cumplimiento de plazos de pago acordados.

Fuente: elaboración propia

2.5.5. Proveedor del servicio de *delivery*

- Se trabajará con Moto Flash

Tabla 17. Información del proveedor de *delivery*

Obligaciones y Responsabilidades del Proveedor	Según "Moto Flash ofrece la distribución y cobranza a los negocios de ecommerce y personas naturales" (31 de mayo de 2016): La compañía no sólo busca realizar envíos de un punto a otro, el valor agregado que se ofrece es la gestión, lo cual incluye el trato personalizado entre el operador, el cliente y el motorizado, los cuales pueden realizar llamadas enlazadas con la central 719-8-719 para poder solucionar problemas que se presenten durante el servicio. Para poder brindar un servicio de cobranzas, es importante generar confianza en los usuarios, esto se está logrando debido a que la flota es propia, es decir, los motorizados son empleados de la empresa y no afiliados en los que no se tendría mayor control.
Información	Según "Moto Flash ofrece la distribución y cobranza a los negocios de ecommerce y personas naturales" (31 de mayo de 2016): Moto Flash busca atender a personas naturales que requieran envíos al instante, sin la necesidad de tener que salir de su trabajo o su casa para enfrentarse al caos que se vive en las calles de la ciudad. • Servicio Express, el cual se realiza al instante de haber sido solicitado en la central 719-8-719, la tarifa se calcula por distancia, 1.30 soles por Km. • Motorizado por hora: Se ofrece repartos con rutas organizadas por hora a S/.20.00. • Motorizado por un día de trabajo a S/.130.00.

Fuente: "Moto Flash ofrece la distribución y cobranza a los negocios de ecommerce y personas naturales" (31 de mayo 2016)
Elaboración propia

2.5.6. Proveedor del marketing

- Se trabajará con ADN CREATIVA.

Tabla 18. Información del proveedor del Marketing

Obligaciones y responsabilidades del proveedor	Según "Agencias de Publicidad mejor posicionadas en Lima Perú" (03 de abril de 2016): Se garantiza la confidencialidad de los datos de carácter personal facilitados por MANI y su tratamiento de acuerdo con la legislación vigente sobre protección de datos de carácter personal, habiendo adoptado los niveles de

	seguridad de protección legalmente requeridos, e instalados todos los medios y medidas técnicas a su alcance para evitar la pérdida, mal uso, alteración, acceso no autorizado y robo de la información facilitada.
Información	Según "Agencias de Publicidad mejor posicionadas en Lima Perú" (03 de abril de 2016): "Es una agencia de publicidad digital dirigido por líderes de la industria con más de 15 años de experiencia en este mercado".

Fuente: "Agencias de Publicidad mejor posicionadas en Lima Perú" (03 de abril de 2016)
Elaboración propia

2.5.7. Proveedor de procesadores de pago

- Se trabajará con PayU.

Tabla 19. Información del proveedor PayU

Obligaciones y responsabilidades del proveedor	Según "Términos y condiciones generales de uso para comercios PAYU" (27 de octubre 2016, párr. 19): Concede una licencia exclusiva y revocable para el uso de una plataforma tecnológica destinada al procesamiento en línea de pagos resultantes de la venta en línea de bienes y servicios (la "Plataforma PayU"). Habilita el pago de los bienes y servicios ofrecidos a sus compradores a través de diversos medios de pago. Ejecuta la validación de transacciones pagadas con tarjeta de crédito a fin de mitigar el riesgo de fraude por suplantación de identidad de tarjetahabientes. Recauda, en representación y por cuenta de MANI, los pagos resultantes de las transacciones en cuestión. Transfiere, a la cuenta bancaria de MANI, los montos recaudados con ocasión de dichos pagos (en adelante los "Servicios PayU").
Información	Según Martínez (27 de septiembre 2017): Es una plataforma de pagos globales en Internet. Actualmente están en 16 países alrededor del mundo, 7 en América Latina. Son un intermediario. Se conectan directamente con los bancos y con las tiendas de conveniencia para poder ofrecer a los comercios medios de pagos a través de los cuales hacer sus cobros. La ventaja de conectarse directamente con un agregador, como lo son ellos, es que a través de una sola integración se puede pagar a través de todos los medios que ya están conectados. Actualmente se ofrece todas las tarjetas de crédito (VISA, MasterCard, American

		Express), también se ofrecen pagos en efectivo a través de OXXO, 7 Eleven y depósitos referenciados en bancos. El principal diferenciador, la ventaja competitiva es el módulo antifraude. Se tiene uno hecho en casa que se ha venido personalizando y mejorando conforme ha crecido el volumen transaccional. PayU tiene a disposición un Módulo Antifraude que ayuda a determinar si hay una transacción no permitida en el proceso. Se realizan validaciones de los diferentes datos que se ingresan durante la compra, se comprueba que los datos ingresados tanto en la página web concuerden con los del Checkout responsive de PayU.

Fuente: "Términos y condiciones generales de uso para comercios PAYU" (27 de octubre 2016)
Elaboración propia

2.5.8. Actividades claves

2.5.8.1. Logística interna

La cadena de valor inicia con los productos que vienen de socios estratégicos con tiendas de productos de marroquinería. Los productos se caracterizan por ser 100% de cuero, calidad, diseño, comodidad, variedad de colores, modernos y por ser novedosos. Se tiene dos formas de gestionar el inventario:

1. Productos ubicados en el almacén del proveedor.
2. Productos en consignación en el almacén de MANI

Además, se debe tener en cuenta que MANI es quien debe actualizar el stock de los productos a través de la plataforma.

2.5.8.2. Operaciones

Los pedidos se realizan desde la plataforma virtual, los clientes seleccionarán los productos del catálogo en la web.

El recibo de la solicitud de pedido será confirmado mediante el envío de un mensaje electrónico para confirmar el pedido, con las instrucciones del *delivery*, la dirección de entrega y el tipo de empaque.

2.5.8.3. Logística externa

Moto flash será nuestro proveedor de distribución, que se encargará de recoger y entregar los productos al cliente.

2.5.8.4. Marketing y ventas

La publicidad tendrá como objetivo construir imagen de marca, promocionar la plataforma y captar nuevos clientes que les guste los productos que se encuentran en la plataforma mediante publicidad con Influencers.

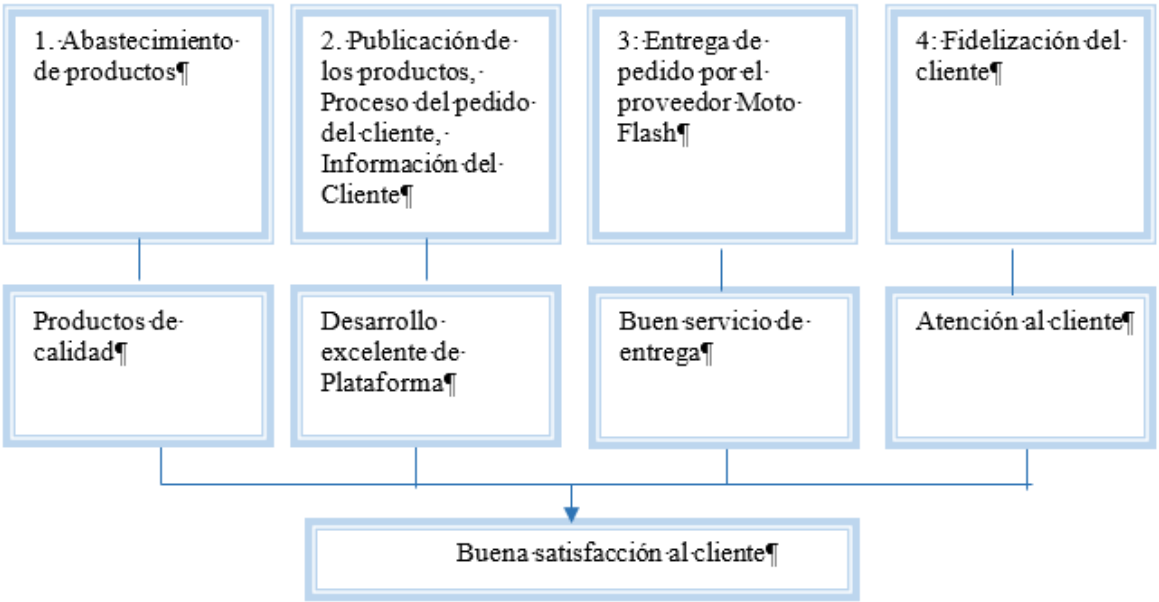
2.5.8.5. Servicio Post venta

El servicio atenderá las consultas de nuestro cliente, además podrá orientar al cliente para que pueda realizar el proceso de devolución y/ o reclamos de los productos y/o servicios solicitados.

2.5.9. Procesos Claves

Se detalla los procesos claves de acuerdo con el modelo de negocio:

Tabla 20. Procesos claves



Fuente: elaboración propia

2.5.9.1. Abastecimiento de productos

Este proceso se refiere a la búsqueda y alianzas estratégicas con proveedores que cumplan con los siguientes criterios establecidos:

- Tiempo en el mercado
- Variedad de diseños de los productos
- Rotación de inventario
- Productos a consignación
- Variedad de estilos

2.5.9.2. Publicación de los productos

Este punto incluye la publicación de los productos en el catálogo virtual, gestión de los pedidos en la plataforma *online* y la selección del tipo de empaque. Los procesos más relevantes son:

- Visualización de los productos
- Servicio pre y post- venta
- Proceso de empaquetado de acuerdo con lo indicado por el cliente.

2.5.9.3. Distribución de los productos

El proceso de distribución será realizado por el proveedor Moto flash.

2.5.9.4. Fidelización de cliente

El proceso tiene como punto principal crear un posicionamiento de MANI en nuestro cliente objetivo, como la plataforma *online* que ofrece productos 100% de material de cuero, con un servicio excelente en empaquetado y *delivery*, con una buena atención pre y post venta, seguridad de compra, comodidad y ahorro de tiempo.

Tabla 21. Modelo Canvas

Socios Claves	**Actividades claves**	**Propuesta de Valor**	**Relación con clientes**	**Segmentos de clientes**
Empresas proveedoras de producto de cuero Proveedor de material de empaque Proveedor del servicio del *Delivery* Proveedor de Marketing Proveedor Hosting	Administrar la plataforma Manejo de inventarios Sistema de compra Registro de clientes Pago de productos Sistema de pedido Sistema de *delivery* Reporte de compras Reporte de ventas Servicio post-venta Servicio promoción de productos.	Productos elaborados 100% cuero, presentados a través de una plataforma virtual con el servicio de empaquetado y *delivery* con una buena atención pre y post venta, seguridad de compra y comodidad.	Cada cliente estará en la base de datos, donde se tendrá el historial de compra y además se garantizará el servicio de pre y post venta.	Mujeres Edad: entre 25 y 55 años. Ubicación geográfica: Lima Moderna NSE AB y C Conectados al mundo digital.
Fuente de ingresos:		**Estructura de costos:**		
Margen de comisión por la venta de productos Servicio de *delivery*		Costos de instalación y ejecución de tecnología Gastos de personal		

Personalización del empaque	Pagos del servicio de distribución Pagos a los proveedores por el producto Pago a procesadores de pago PayU Gastos por plan de comunicaciones

Fuente: Escudero (21 de febrero de 2019)
Elaboración propia

2.6. Análisis de FODA

Teniendo en cuenta que actualmente existen dos grandes competidores, con un modelo de negocio similar: Renzo Costa y Platanitos, cuyo segmento se dirige, el primero a un nivel socioeconómico A y el segundo al C.

Además, las tiendas por departamentos como Saga Falabella o Ripley ofrecen varios productos y marcas a un público amplio en venta *online*. Las desventajas que tienen estas tiendas son el poco conocimiento del cliente y la falta de personalización de los productos. Además, en la plataforma *online* existen dos modalidades de envío: "envío a domicilio" o "retira en tienda"; sin embargo, ambas opciones no se encuentran activas en todos los productos ofrecidos en la plataforma virtual, además el servicio de *delivery* dependerá de la ubicación del cliente.

En Linio, recoger o realizar el proceso de devolución de los productos tiene una desventaja para el cliente porque se debe trasladar a la agencia más cercana.

Nuestro producto se dirige al nivel socioeconómico AB y C.

Tabla 22. Análisis FODA de la empresa MANI enfocada en la venta online de productos de marroquinería

Factor externo	**OPORTUNIDADES**	**AMENAZAS**
	• Sector *e-commerce* poco explotado. El 12.7% en Lima Metropolitana del NSE AB y el 8.10% del C, utilizan Internet para realizar compras. • EL 57% de las Pymes Peruanas desconocen como ingresar sus productos en el comercio electrónico. • El potencial del comercio electrónico aún es enorme y, especialmente, en el 'Retail', porque solo representa el 20% de las ventas. Además, para las empresas de retail, el *e-commerce* representa el 3% de su negocio (tendencia en ascendencia). • Generar una plataforma que brinde confianza (comprar un producto y que este sea enviado de acuerdo con lo solicitado) a los clientes. • Las personas necesitan ahorro de tiempo, el cual motiva la compra *online*.	• Competidores con espaldas financieras para invertir en publicidad y en tecnología (Renzo Costa y Platanitos). • Alianzas o adquisiciones entre empresas como sucedió con Falabella y Linio (compra estratégica de una empresa nativa con experiencia en comercio electrónico). • En el caso de la estrategia de Ripley, es crear un Marketplace, para que terceros ofrezcan sus productos. • Posible ingreso de Amazon al mercado peruano; teniendo en cuenta que en el año 2018 se instaló en Colombia el primer centro de servicio. • La economía del país se contraiga. • El 40% del potencial de los consumidores tienen desconfianza en la compra *online* y en el manejo de sus datos personales en las transacciones.
Factor interno	**FORTALEZAS**	**DEBILIDADES**
	• Variedad de productos en el catálogo, 982 productos de diferentes categorías (por ejemplo, carteras, monederos, calzados, etc.). • Tres propuestas de empaquetados. • El servicio de *delivery* a domicilio con la posibilidad de enviar el producto de hasta en 4 horas de realizar el pedido si la compra fue realizada antes de las 2pm. • Practicidad en el sistema de las devoluciones. • Se creará a mediano plazo un App para descargar en el celular y poder realizar la compra de los productos.	• Depender de socios para el stock de los productos, porque de existir faltantes en los inventarios o falta de variedad de diseños o modelos generará insatisfacción en el cliente. • Los tiempos de entrega que estará a cargo del operador externo. • Dependencia de Influencers para realizar la publicidad del producto, no se le realizará ningún pago, solo se enviará el producto como regalo para que pueda ser promocionado en su blog o cuenta de redes.

Fuente: elaboración propia

2.7. Conclusiones

La plataforma MANI, trae ventajas para el cliente en la compra de productos porque se brindará una atención rápida y personalizada ofreciendo variedad de modelos, estilos de productos y con un servicio excelente en el empaquetado y *delivery*. Con el servicio post venta se ofrecerá la posibilidad de devolución sí el producto no cumple con las expectativas del cliente.

El servicio post venta y el servicio de *delivery* son factores claves para el crecimiento de la cuota de mercado de MANI; el tiempo que tarda el producto en llegar al destino es un factor importante en la decisión de la compra. En temas de asesoría de consultas, comentarios sobre temas de devolución, canje o adquisición de nuevos productos, el personal de atención al cliente se encontrará disponible en el horario de lunes a domingo de 9 am a 6 pm.

Además, en la plataforma habrá contenido relacionado a moda, esto nos permitirá atraer a clientas potenciales. Debemos tener en cuenta que no todas las plataformas *online* de la competencia tienen el contenido de moda, lo que dará a nuestra plataforma una diferenciación.

En la plataforma MANI, también habrá consejos y recomendaciones para el cuidado de los productos de marroquinería.

Capítulo 3. Plan de operaciones

3.1. Cadena de valor

En el siguiente punto se detalla la cadena de valor de MANI, en la cual se analizan las actividades y procesos involucrados en la propuesta de negocio.

3.1.1. Actividades claves

3.1.1.1. Administrar la plataforma

- El coordinador de operaciones y/o personal operario ingresa al sistema (plataforma) para realizar el registro y descripciones de los productos además de realizar algunas modificaciones del inventario.
- El coordinador de operaciones ingresa los datos de la cuenta del proveedor a la plataforma:
    - Datos del responsable de la empresa
    - Información de RUC
    - Datos bancarios para depósitos de dinero
    - Cantidad y lotes de los productos enviados
    - Dirección de la empresa

3.1.1.2. Manejo de Inventarios

- MANI es responsable de la administración del inventario.
- El personal operario informa al coordinador de operaciones cuando exista diferencias de inventario y/o no exista stock de seguridad, teniendo como premisa tener 3 unidades como mínimo por cada SKU para atender la demanda.
- Los proveedores (20) entregará productos cada 15 días (dependiendo de la rotación y renovación de stock), teniendo las siguientes categorías:
    - Carteras: 40% de los productos
    - Billeteras: 30% de los productos
    - Calzados: 15% de los productos
    - Casacas: 10% de los productos
    - Monederos: 5% de los productos

- El volumen de pedido a los proveedores se realizará dependiendo de campañas como por ejemplo navidad, día de la madre, día de la mujer o también por rotación (ventas) de productos.
- El Coordinador de operaciones enviará mensualmente al proveedor el reporte mensual del inventario.
- Si existiera productos sin rotación (tiempo mínimo de rotación 2 meses), estos serán devueltos al proveedor o se le solicitará realizar algún descuento especial para lograr vender el producto.
- El operario es responsable de recibir los productos de los proveedores, y realizar el control de calidad de los mismos. El siguiente filtro de revisión del producto es cuando se realiza el proceso de empaquetar.

3.1.1.3. Sistema de compra

- En la plataforma, el cliente puede gestionar el carrito de compras, seleccionando los productos para realizar su pedido.
- En la sección de compra se debe elegir el tipo de empaque (clásico, estándar o personalizado), además de ingresar la dirección exacta para realizar el servicio de envío del producto.

Tabla 23. Tipos de empaques

Tipo de empaque		Precio de empaque
Paquete clásico: bolsa de papel de color rojo.		Gratis
Paquete estándar: consta de una bolsa de tela de colores azul verde, crema y rojo y una tarjeta.		S/10.00
Paquete especial: consta de una caja de cartón (diferentes tamaños y colores) y una tarjeta.		S/24.00 tamaño pequeño y S/32.00 mediano.

Fuente: elaboración propia

3.1.1.4. Registro de clientes

- La plataforma nos permitirá crear perfiles con la siguiente información:

- Nombre y apellidos
- *E-mail*
- Contraseña
- DNI
- Para la creación de cuenta no se requiere datos de medios de pagos (tarjeta de crédito, tarjeta de débito, etc.), esto solo se requiere cuando se realiza la compra, y los datos se colocarán en la plataforma PayU.

3.1.1.5. Pago de productos

- El cliente puede pagar los productos que desee mediante una tarjeta de crédito o débito a través del sistema PayU. Para realizar el pago con tarjeta de crédito se debe colocar el número de la tarjeta, propietario de la tarjeta, fecha de vencimiento y CVV (Card Verification Value).
- En caso se desee pagar con tarjeta de débito seleccionar la opción requerida.
- El comprobante de pago será enviado al correo electrónico agregado en la base de datos del cliente.

3.1.1.6. Sistema de pedido

- El operario imprime la orden de compra y realiza el picking del producto en el almacén de MANI, para posteriormente empaquetarlo y coordinar el recojo del producto por parte del proveedor Moto Flash.
- MANI debe mantener informado al cliente a lo largo del pedido.
- El Coordinador de operaciones autoriza y decide el tipo de servicio de *delivery* (Servicio Express, Motorizado por hora o Motorizado por día).
- El cliente decide el tiempo de entrega y el lugar de destino (teniendo como premisa que el producto será entregado hasta en 4 horas de realizar el pedido si la compra fue realizada antes de las 2 pm.).
- MANI confirma el pedido enviando un correo electrónico al cliente.

- El coordinador de operaciones realizará los pedidos de compra del material de empaque (bolso de papel, bolsa de tela y cajas de cartón), en lotes de 10,000 unidades mensuales en proporción de 30%, 30% y 40% respectivamente.
- Nota: el horario de atención de pedidos será de lunes a domingos de 9 am a 6pm.

3.1.1.7. Sistema de *delivery*

- Considerando los puntos de entrega y horas de recepción del producto establecido por el cliente, el personal de transporte (motorizado) determinará la ruta óptima para realizar el *delivery*.
- Documentos como facturas y/o guías de despacho van junto con el producto.
- Para el *delivery* se debe tener en cuenta:
    - Si el pedido se realiza antes de las 2 pm, el servicio del *delivery* se realizará por la tarde teniendo como horario final hasta las 6 pm.
    - Si el pedido se realiza después de las 2 pm, el servicio del *delivery* se realizará a la mañana del día siguiente. Además, se puede atender pedidos excepcionales dependiendo de la ruta, stock disponible en el almacén, horario y tiempo de atención, teniendo un costo adicional.
- Se utilizará la aplicación GPS para que el cliente pueda realizar el seguimiento de los pedidos, el cual se podrá realizar con el número de DNI.
- Se solicitará capacitar al personal del *delivery* para que mantenga una buena atención, cumpla los horarios de entrega, se interrelacione de forma amable y de soluciones a los problemas que se puedan presentar.
- Se realizará el pago del servicio del *delivery,* al confirmar la recepción del producto por parte del cliente.

3.1.1.8. Reporte de compras

- Del sistema se podrá obtener un reporte de las compras realizadas por los clientes. Con el reporte de compras se podrá encontrar: fecha de compra, número de pedidos, productos, cantidad y total en soles.
- Cada cliente estará en la base de datos, donde se tendrá el historial de compra, está base nos servirá para enviarle una tarjeta de cumpleaños al correo electrónico con un descuento especial. Además, cuando el cliente compra algún producto este se registra teniendo la posibilidad de acumular puntos para obtener descuentos especiales.

3.1.1.9. Reporte de ventas

- Con el sistema se podrá obtener reporte de ventas según las fechas seleccionadas. Con el reporte se podrá encontrar: fecha, número de venta, cantidad, nombre del cliente, código y nombre del producto vendido, total en soles.

3.1.1.10. Servicio post venta

- Partimos de la política que los productos vendidos por MANI deben ser entregados al cliente en el menor tiempo y con la calidad del producto en el embalaje solicitado.
- Se realizará el servicio de asesoría en línea por medio de chat o por llamada telefónica, los comentarios y sugerencias serán atendidas en el horario de lunes a domingos de 9am a 6pm. Todas las preguntas serán resueltas por el equipo de atención al cliente a la mayor brevedad posible con el fin de entregar un servicio excelente y ayudar a que el pedido, compra y todo el proceso que involucra hasta que llega el producto al cliente sea exitoso.
- Para solicitar el cambio de producto o devolución de dinero, el cliente podrá comunicarse con nuestro personal de atención de lunes a domingo de 9am a 6pm.
- Se debe tener en cuenta para realizar la devolución o el cambio del producto:
    - Si los clientes no están satisfechos con el producto comprado o si el producto se dañó en la entrega, podrán devolverlo o remplazarlo fácilmente.
    - El producto no debe tener signos de haber sido usado, es decir, estar sellado y con etiqueta.
    - No se aceptará la devolución de productos: usados, dañados, sucios, degastados, con manchas visibles, entre otros que mermen sus condiciones.
    - Para realizar el recojo del producto el cliente se comunicará con el área de atención al cliente, número telefónico disponible en la plataforma. Además, el gasto será asumido por MANI, siendo el responsable de la decisión el coordinador de operaciones.

3.1.1.11. Servicio promoción de productos

- Se realizarán promociones y descuentos en fechas como Día de la Madre, Día de la Mujer, cumpleaños, entre otros.

- Para fechas como Día de la Madre, Navidad y Año nuevo se otorgarán descuentos a través de las redes sociales con la finalidad de exponer los productos. Para ello la cliente deberá dar *like* a la publicación, seguir a MANI en las redes sociales oficiales, realizar comentarios, compartir la publicación y etiquetas a sus amigas.
- Se realizarán concursos a clientas que realicen mayor cantidad de compras (3 productos por mes).
- Ticket de descuentos para las cumpleañeras del mes. Se enviará uno con el respectivo ticket.
- Sorteo de un paquete especial entre las clientas de compras más recurrentes y de mayor volumen.

3.1.1.12. Plan de marketing

Ver capítulo 4

3.1.1.13. Estructura de costos

Ver capítulo 7

3.1.2. Distribución del local

Para definir el *lay-out* del local se realizará contrato con un arquitecto proyectista con experiencia en desarrollo de proyectos.

Se establecerá en un área de 150 m^2, cuyas áreas principales serán: el almacén de los productos, área de empaquetado y despacho, oficina del coordinador de operaciones, área de trabajo de los operarios, dos servicios higiénicos para dama y caballero y el comedor en un ambiente ventilado.

3.2. Customer Journey

A continuación, se detalla el Customer Journey del proveedor del producto, *delivery* y del cliente.

3.2.1. Proceso de venta

1. Creación de la cuenta del cliente:

   La propuesta de negocio cuenta con una plataforma. El cliente debe registrarse en la plataforma.

2. Búsqueda de productos a través de la plataforma *online*:

   El cliente encontrará los productos disponibles en la plataforma *online*, además se cuenta con opción de búsqueda rápida. Se mostrarán fotos y videos de todos los productos, los cuales podrán ser seleccionados para obtener más información detallada.

3. Añade tu producto al carrito de compra:

   Finalizada el proceso de selección de los productos en la plataforma *online*, el cliente procederá a revisar los productos en el carrito de compras y realizar el pago respectivo. Además, se selecciona el tipo de empaque requerido.

4. Programa y recepciona el pedido y selecciona el método de pago.

5. Para el *delivery* se debe tener en cuenta lo siguiente:

   - Si el pedido se realiza antes de las 2 pm, el servicio del *delivery* se programará para la tarde teniendo como horario final hasta las 6 pm. El Coordinador de operaciones u personal operario se comunicará con el cliente confirmando la recepción e indicando que el producto solicitado llegará en las próximas horas.
   - Si el pedido se realiza después de las 2 pm, el servicio del *delivery* se realizará a la mañana del día siguiente.

6. Asimismo, se realiza el pago a través de PayU, con tarjeta de crédito o débito.

7. Recibe la llamada y confirma la compra:

   Se comunicará con el cliente, el Coordinador de operaciones u operario para garantizar la compra y el envío del producto.

Tabla 24. *Customer Journey*. Proveedor del producto

	Habilitar la plataforma virtual	**Atender pedidos**	**Fabricar los productos**	**Preparación y entrega de pedido**	**Facturación de pedido**
Actividades Sentimientos Feliz	MANI, envía un correo electrónico al proveedor solicitando productos de acuerdo a la rotación de inventario y por solicitud del cliente.	El proveedor atiende de forma rápida y ordenada los pedidos. Producir los productos de acuerdo a lo solicitado por MANI.	Diseñar y fabricar con calidad 100% de material de cuero.	Después de realizar la fabricación, se realiza la prepación de los productos. El envío de los productos es responsable del proveedor.	El proveedor entregará productos mensuales, los cuales serán facturados después de 30 días.
Satisfecho					
Infeliz					
Experiencias	Plataforma útil	Disponibilidad de stock de materia prima.	Feliz de tener pedidos de los productos.	Entregar los productos con la integridad y rapidez requerida.	Emocionado de recibir el pago por los productos vendidos.
Expectativas de MANI	Emocionado de contar con un socio estrátegico	Proceso de pedido confirmado.	Productos de calidad 100% de cuero, con variedad de diseños y colores.	Coordinación de la entrega del pedido.	Recepción de la factura por lo productos vendidos.

Fuente: elaboración propia

Tabla 25. *Customer Journey* del Proveedor del delivery

	Recepción de Servicio	**Recojo de producto**	**Transporte de producto**	**Entrega de productos**	**Facturación de servicio**
Actividades Sentimientos Feliz	Realizar envíos de un punto a otro.	Realizar el recojo de los pedidos del almacén de MANI hacia el lugar de destino indicado por el cliente.	Determinar la ruta óptima para realizar el *delivery*.	El personal del *delivery* realizará la entrega del producto.	Se realizará el pago al finalizar el servicio
Satisfecho					
Infeliz					
Experiencias	Se solicita el servicio de recepción del servicio.	Se coordina con el personal de transporte el horario de recojo.	Conocer rutas , avenidas y calles poco transitadas para evitar el tráfico vehicular.	Se realizará la entrega del producto de acuerdo al tipo de empaque y *delivery* solicitado por el cliente.	Realizar la mayor cantidad del servicio de *delivery*
Expectativas de MANI	Ser atendido inmediatamente.	Entregar al personal de transporte todos los pedidos para *delivery*	Llegar rápido al punto de destino y entregar el producto en buen estado.	Servicio de entrega de mayor rapidez.	Pagar por el servicio realizado

Fuente: elaboración propia

Tabla 26. *Customer Journey* del Usuario que solicita el servicio

	Motivación	**Búsquedas en la web**	**Evalúa el producto**	**Pago de Pedido**	***Delivery***	**Entrega de producto**
Actividades Sentimientos Feliz	El cliente desea comprar un producto de material de cuero.	Búsqueda del producto en la aplicación.	Verifica los detalles del producto.	Proceso para pagar un producto.	Producto enviado.	Recepción del producto.
Satisfecho						
Infeliz						
Experiencias	Emocionados de comprar un producto.	Feliz de tener la aplicacióon.	No puede ver la calidad del producto.	Satisfecho con el pago con tarjeta. Se siente infeliz de esperar un poco de tiempo.	La Confimación del tiempo de entrega.	Emocionado de recibir el producto de acuerdo a lo solicitado.
Expectativas del cliente	Obtener producto de calidad 100% de cuero.	Facilidad de navegacióon. Variedad de productos. Ahorro de tiempo en la búsqueda en físico.	Productos de calidad 100% de cuero, con variedad de diseños y colores.	Facilidad de pago La modalidad de pago será con tarjeta de crédito, débito.	Tiempo de envío de acuerdo a lo indicado por el cliente	Entrega del producto de acuerdo al tiempo de *delivery* y a la especificación del empaque.

Fuente: elaboración propia

3.3. Conclusiones

La propuesta que brinda MANI, es un servicio innovador en ofrecer productos marroquinería en una plataforma *online*, siendo los factores diferenciadores los empaques personalizados, *delivery* y servicio post venta.

La diferenciación que se pretende generar con el cliente es de entregar productos 100% de material de cuero, ser eficientes y eficaces en el servicio de empaquetado y *delivery*, además de tener un servicio postventa factores claves para la empresa MANI.

En relación con la entrega de los pedidos por parte de los proveedores, no se proyectan problemas en el sistema de inventario porque se cuenta con un alto número de proveedores que aseguran la entrega de pedidos de productos. Además, MANI cuenta con un stock de seguridad para atender los pedidos a los clientes, teniendo en cuenta que los productos que se encuentran en la plataforma son productos que cuentan con stock. La variedad de diseños de productos que se encuentran en la plataforma será previamente inspeccionada por el personal operario para garantizar la calidad de los productos. Se realizará visitas a los proveedores para evaluar la calidad, capacidad de atención de pedidos, y de esta forma garantizar el cumplimiento de la calidad del producto.

En el proceso de *delivery* al trabajar con un proveedor con experiencia en el mercado de 5 años permite garantizar el cumplimiento del envío del pedido.

En la plataforma *online* se podrá encontrar productos de calidad, de material marroquinería, además en la plataforma se dispondrá de un blog donde habrá información de noticias de moda, tips para el cuidado del producto. En MANI, se encontrará 5 diferentes categorías, carteras, mochilas, billeteras, calzado, casacas y monederos para un público mujer peruana entre 25 y 55 años.

Plataforma MANI, tendrá un diseño de tienda sencilla, facilidad de uso, detalle en la descripción de los productos que permita a nuestro cliente objetivo revisar la plataforma, comparar precios, adquirir los productos y brindar una experiencia de compra agradable porque se trabajará con una plataforma de pago seguro llamada PayU, que es una de las mejores compañías en realizar transferencias y pagos en línea.

Capítulo 4. Plan comercial

4.1. Objetivos

Los objetivos que plantea MANI son:

- Dar a conocer la plataforma *online*, mediante las acciones estratégicas de marketing
- Obtener como mínimo un 5% de participación de mercado en el primer año, ya que se considera que el presente año 2019, "el comercio electrónico crecerá entre 30% y 50% en el Perú" según lo indicado por "Perú: Crecimiento de comercio electrónico sería entre 30% y 50% este año" (12 de julio 2018, párr. 1).

4.2. Mercado objetivo

Los usuarios objetivos de la plataforma son mujeres del nivel del segmento AB y C entre las edades de 25 y 55 años de Lima Moderna con acceso a Internet y con poder adquisitivo que están familiarizados con realizar compras por Internet.

4.3. Especificación funcional de la plataforma

Se debe de implementar una plataforma con un estilo amigable, donde los usuarios de forma intuitiva puedan realizar de forma segura el proceso de compras. Se desarrollará con lenguaje PHP para el *front-end* y Java para el *back-end*.

En la plataforma MANI, la clienta tendrá una experiencia similar a la que tiene cuando visita a una tienda física, porque además de tener fotografías de buena calidad de los productos y una detallada descripción, tendrá material multimedia como videos (modelos desfilan con el producto seleccionado), animaciones y vistas de 360°. Otro aspecto importante es que los productos que se encontrarán en la plataforma son productos disponibles en el inventario.

Además, el sistema estará conectado con la aplicación GPS para que el cliente pueda realizar el seguimiento de los pedidos, el cual se podrá realizar con el número DNI.

4.4. Diferenciación

La propuesta del proyecto se basa en la diferenciación por medio del producto y del servicio.

MANI ofrece un producto 100% de material de cuero de calidad, diseño, comodidad, variedad de colores, modernos mediante un servicio de empaquetado y *delivery*.

- Modelos: bolsos, carteras, billeteras, morrales, monederos, mochilas
- Estilos: bohemio, casual, clásico, formal, glam
- Ocasiones: trabajo, fin de semana, fiesta

El servicio post venta se caracteriza por brindar asesoría y atención personalizada al cliente. Se tendrá un servicio de asesoría (atención al cliente - consultas) en línea por medio de chat o por llamada telefónica, escuchando los comentarios y sugerencias que las clientas puedan proporcionarnos. El equipo de atención al cliente estará disponible en el horario de lunes a domingos de 9 am a 6 pm.

Nuestros competidores realizan el servicio de *delivery* 48 horas después de realizar la compra en comparación con MANI, que realiza el servicio de entrega de hasta 4 horas. Por ejemplo, Falabella tiene el tiempo de entrega del producto de 48 horas. Para el proceso de devolución Renzo Costa y Falabella aceptan la devolución si el cliente lleva el producto a la tienda para realizar el proceso de cambio o la nota de crédito respectiva, en comparación con MANI, que brinda el servicio de devolución del producto sin salir de casa.

4.5. Precio

Teniendo en cuenta a nuestra competencia, se considera los siguientes precios con valor referencial para el primer año, luego se realizará un incremento del 3% anual. En la plataforma se podrá visualizar el precio de los productos.

Tabla 27. Precios de los competidores y de MANI

Productos	Ubicación	Platanitos	Tizza	Renzo Costa	MANI
Cartera	Centro comerciales Venta *online*	S/400	S/500	S/650	S/571
Billeteras		S/100	S/150	S/450	S/400
Calzados		S/300	No vende	Venta solo para caballeros	S/786
Casacas		No vende	No vende	Venta exclusiva en tiendas Referencial S/1500	S/1000
Monederos		S/40	S/50	S/120	S/100

Fuente: elaboración propia

4.6. Estrategia de MANI

La estrategia de construir imagen de marca y captar nuevos clientes se realizará de la siguiente manera:

- Para dar conocer los productos que se encuentran en MANI, se solicitará una entrevista al programa “Modo Moda” del Canal J, transmitido por Movistar TV, el cual nos permitirá conseguir clientes.
- Se utilizaran Redes Sociales para realizar invitaciones de eventos de lanzamientos de nuevos productos.
- Se realizará gran cantidad de publicidad en Fanpage en Facebook, Instagram, y anuncios en YouTube.
- Se contactara con Influencers reconocidos en temas de moda, para que promocione nuestra plataforma, puedan lucir y difundir los productos. El proceso será enviar el producto, y los Influencers colocarán fotos en su blog, no se realizará ningún pago de acuerdo a la comunicación realizada previamente.
- Se realizará publicidad en medios como televisión (comerciales), revistas de moda, periódicos, etc.
- En la etapa de influir a nuestro cliente ofreceremos promociones (sección 4.7) para conseguir que nuestro cliente objetivo pueda ingresar a nuestra plataforma MANI, dar likes al Fanpage y pueda realizar más compras de los productos.
- Se trabajará con la empresa ADN Creativa para realizar el tema de publicidad.
- La plataforma será de fácil interacción con el cliente y ofrecerá niveles de calidad de productos 100% cuero, atención post-venta y servicio *delivery* que distinga a la compañía como una empresa profesional.
- El servicio que realizará el personal de atención al cliente será de brindar asesoría por medio de consultas, comentarios y sugerencias a la mayor brevedad posible para brindar un excelente servicio.

4.7. Promoción

Las estrategias de promoción se realizarán con el objetivo de atraer a potenciales clientas y generar en ellas el deseo de comprar en la plataforma propuesta, así mismo fidelizar a nuestros clientes con un buen servicio post venta.

Tipo de promociones que se realizarán:

- Se realizarán promociones y descuentos por fechas especiales como Día de la Madre, Día de la Mujer, Navidad y Año nuevo, San Valentín, cumpleaños, etc.
- Para fechas como Día de la Madre, Navidad y Año nuevo se otorgarán descuentos a través de las redes sociales con la finalidad de exponer los productos. Para ello la cliente deberá dar *like* a la publicación, seguir a MANI en las redes sociales oficiales, realizar comentarios, compartir la publicación y etiquetas a sus amigas.
- Se realizará concursos con las clientas que realicen mayor cantidad de compras (3 productos por mes).
- Se ofrecerán tickets de descuentos para las cumpleañeras del mes.
- Para clientes que compartan su look con los productos adquiridos podrán obtener descuentos especiales para la próxima compra.
- Se realizarán sorteos de un paquete especial entre las clientas que realicen más compras.
- Se realizarán transmisiones en redes (Facebook, Instagram), para promocionar nuevos productos o para invitar a nuestras clientas a visitar la plataforma.
- Se realizarán cocteles para lanzamientos de nuevos productos.
- Para clientes frecuentes se realizará invitaciones para *showrooms*.
- Se realizará publicidad en revistas de moda como Somos o Revista Cosas para lanzamiento de nuevos productos o promociones.
- En la plataforma podrá revisar tips de moda y nuevas tendencias.

4.8. Plan de marketing

- Además de trabajar con la empresa ADN CREATIVA, se realizará las siguientes inversiones, teniendo como presupuesto inicial de S/200,000:
- S/ 60,000 dirigido a pagar el servicio a ADN CREATIVA.
- S/ 30,000 dedicados a comerciales de televisión de la empresa.
- S/ 20,000 enfocados en radio.
- S/20,000 para eventos realizados para que el cliente pueda conocer el producto.
- S/20,000 para la realización de video para los medios virtuales.
- S/50,000 provisión para cualquier incremento inesperado.
- Se entregará productos gratis a Influencers, para que promocionen nuestros productos.

4.9. Diseño de la investigación de mercado

El diseño de la investigación fue el siguiente:

Tabla 28. Investigación

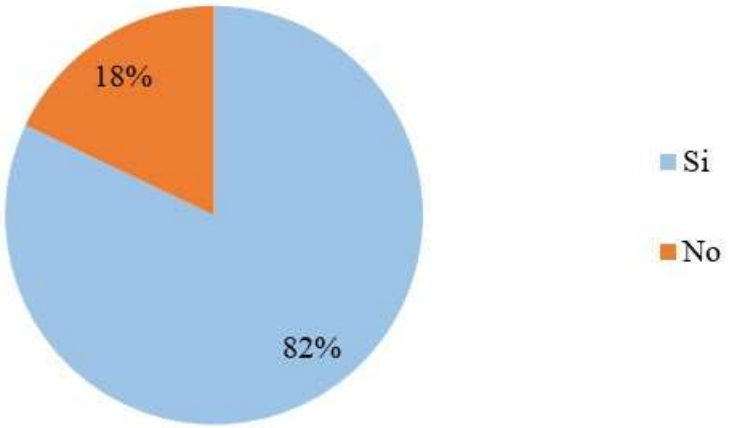
Objetivo de la investigación	Analizar a mi cliente objetivo y determinar los factores que influyen o motivan la compra de productos por Internet.
Tipo de estudio	Cuantitativo
Población objetivo	Mujer peruana entre 25 años y 55 años de los niveles socioeconómicos AB y C.
Muestra	Se realizaron 100 encuestas 100% *online*.
Selección de muestra	Fueron realizadas a través de contactos vía WhatsApp. La muestra para la encuesta fue en base a contactos de amigas.

Fuente: elaboración propia

4.10. Resultados de la Investigación

Características de la muestra: la muestra corresponde a 100 encuestas online. A continuación, se presentan los resultados respectivos:

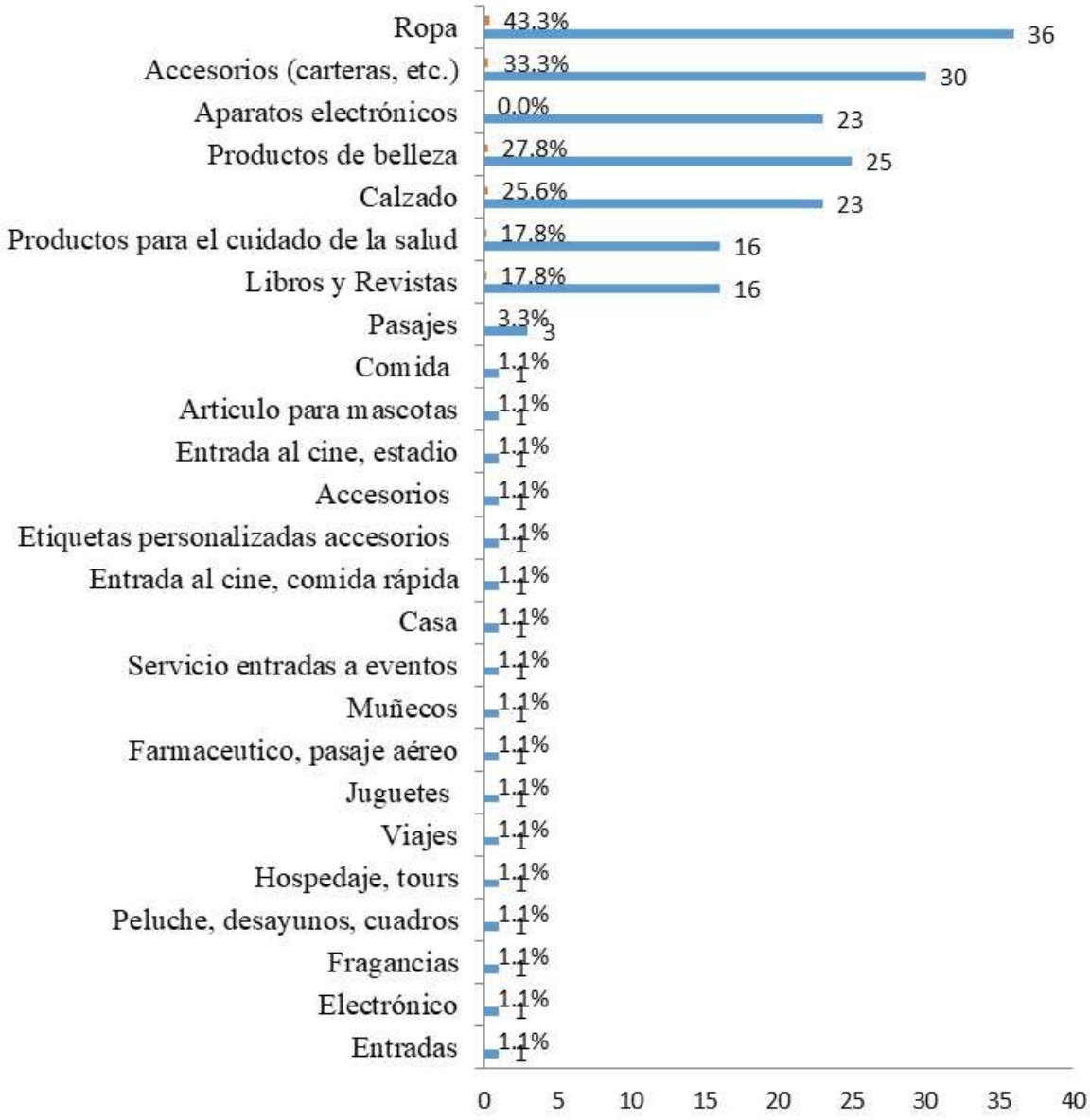
Figura 5. Compra a través del Internet



Fuent

comprado productos y/o servicios a través de Internet.

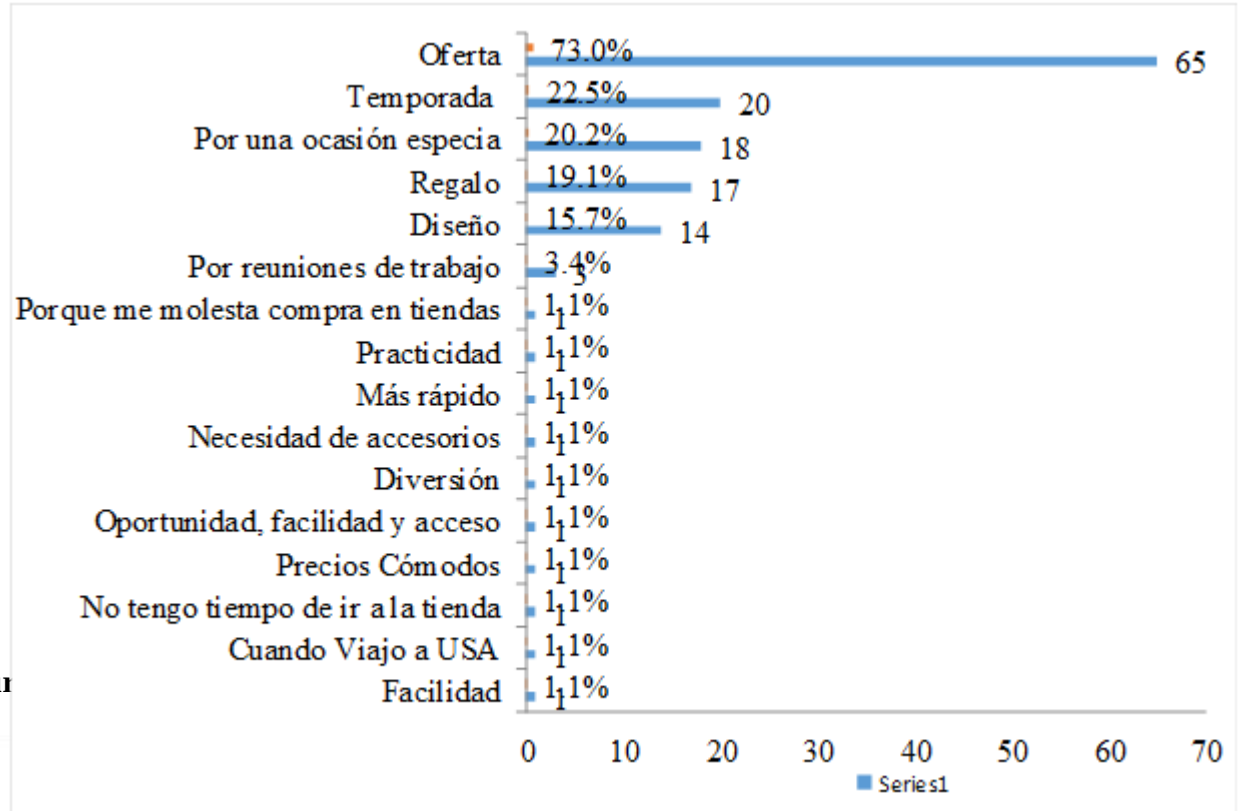
Figura 6. Productos comprados a través de Internet



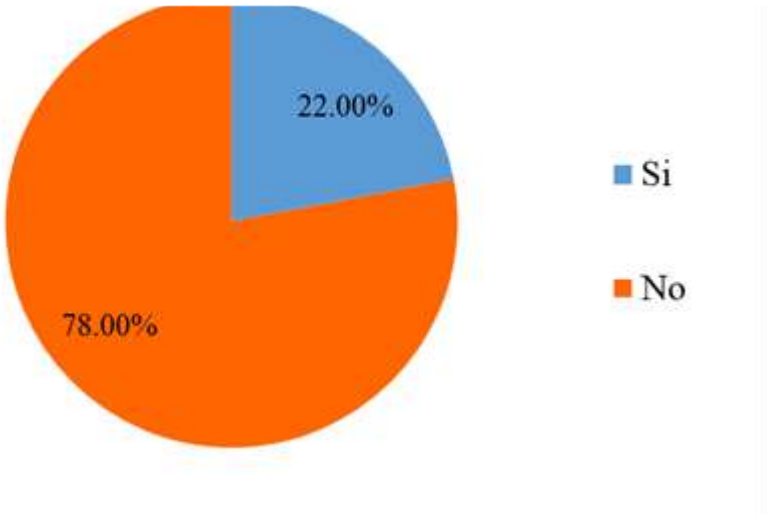
com

(cart

Figura 7. Motivos de compra por Internet

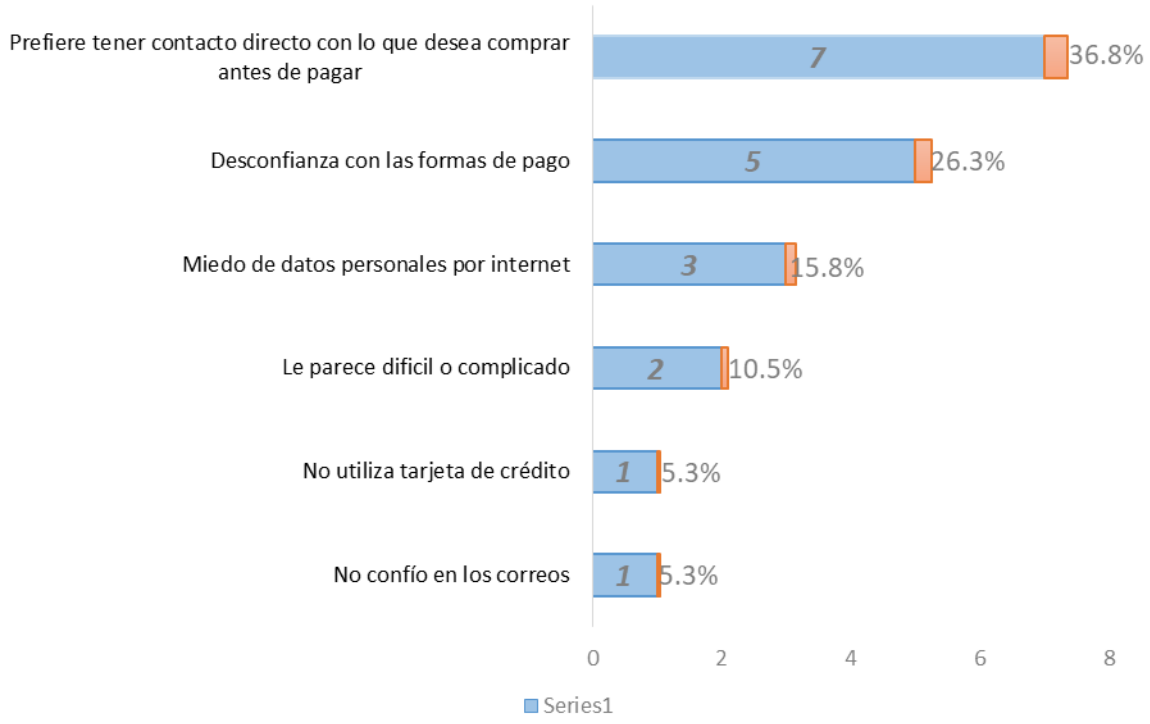


Figur



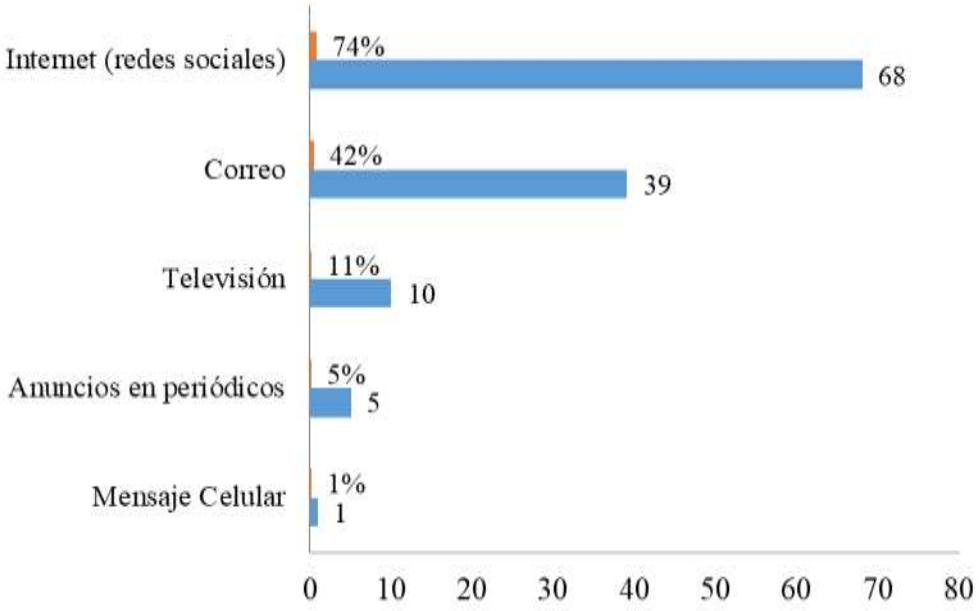
Fuent

Figura 9. Razones para no comprar productos de cuero por Internet



Fuente: elaboración propia

Figura 10. Medios que le gustaría recibir información sobre productos de cuero



Los hallazgos más relevantes son los siguientes:

El 22% de la muestra solo ha realizado la compra de productos de material de cuero y la razón principal de no querer comprar es porque prefieren ver el producto en físico, además de la desconfianza que tienen por realizar la transacción en línea.

El medio más usado para recibir información es a través del Internet (redes sociales) y correo electrónico.

4.11. Conclusiones

Nuestro cliente objetivo es la mujer peruana del segmento AB y C entre las edades de 25 y 55 años localizada en Lima Moderna.

Por los resultados obtenidos en la encuesta realizada se puede concluir la siguiente información:

Motivos de compra por Internet: El 73% de los encuestados en el estudio, afirmaron que compran en una plataforma virtual por ofertas, tendiendo como segundo motivo la compra por temporada. El 74% de los encuestados indica que prefiere recibir información sobre productos de cuero a través de Internet (redes sociales). Adema solo 22% realizaría la compra de producto de material de cuero. Por esta razón es importante que el plan comercial genere la atención necesaria para promocionar los productos. Por ello es importante que la plataforma ofrezca a nuestra clienta la mejor experiencia al comprar en MANI.

Oferta: El 73% de los encuetados en el estudio afirmaron que realizan la compra por Internet porque buscan ofertas. Es por ello que MANI, podrá ofrecer descuentos por temporadas y ofertas constantes en determinados productos.

Razones para no comprar productos de marroquinería por Internet: El 36.8% de los encuestados prefiere ver el producto para realizar la compra, por ello es muy importante que MANI, tenga material multimedia como videos, fotografías de diferentes ángulos, y la descripción detallada del producto.

Capítulo 5. Organización y equipo

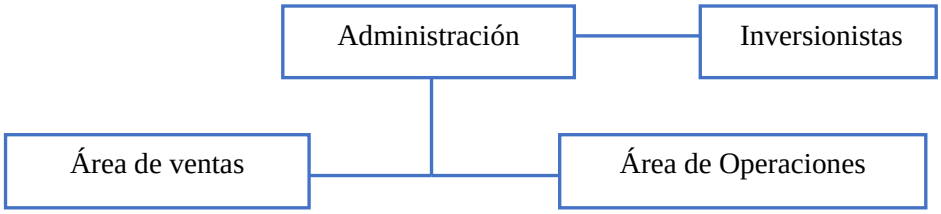
5.1. Organigrama

La empresa contará con un organigrama en el que se señalan los puestos jerárquicos.

Para el primer año de la empresa, solo se contará con los puestos necesarios, para realizar actividades del negocio; conforme el negocio crezca junto con la demanda se procederá a contratar más personal y a especializar el trabajo y con ello el incremento de los sueldos.

Para el caso de problemas que puedan ocurrir en la plataforma, no se contratará a un personal de TI, porque el proveedor Azure, nos brindará un equipo de soporte para resolver problemas inmediatamente ocurra el incidente.

Figura 11. Organigrama de la empresa al primer año



Fuente: elaboración propia

5.2. Personal

La empresa propondrá estrategias de motivación y retención del personal de MANI; se sabe que es necesario generar un clima laboral estable y cómodo para que el equipo pueda desempeñar correctamente su trabajo y además se puedan identificar con la empresa.

Por ello se realizará lo siguiente:

- Incentivos económicos: el sueldo estará por encima 1% del salario promedio del mercado en el segundo año. Además, cada cinco años se realizará el incremento salarial del 5%.

Tabla 29. Costos del personal en planilla en el primer año

Planilla personal	Sueldo bruto mensual	Planilla anual
Inversionistas	S/6,000	S/72,000
Administrador general	S/3,000	S/36,000
Coordinador de operaciones	S/2,400	S/28,800
Personal operario (2)	S/1,050	S/12,600
Personal de atención al cliente (2)	S/900	S/10,800

Fuente: elaboración propia

- Beneficios laborales: todo el personal que trabajará para MANI, estará en planilla y gozará de todos los beneficios de ley (Gratificación, CTS, Plan de Pensión, Vacaciones). Además, para fechas especiales como cumpleaños en el mes, Navidad, Año Nuevo; se realizará una cena respectiva y en Navidad el personal recibirá una canasta.
- Capacitaciones: el personal tendrá entrenamientos internas o externas que permita asegurar la calidad del servicio.

Al personal nuevo se le realizará los siguientes entrenamientos en los primeros días de ingreso:

Cultura organizacional

Beneficios laborales

Reglamento interno

Procedimientos y Políticas en relación al puesto de trabajo

Entrega de identificación

Firma de documentos como seguro, banco y firma del reglamento

Las capacitaciones internas, serán realizadas a todo el personal por el Administrador General en temas de:

Quejas de productos

Normas de higiene

Políticas de calidad de MANI

Recepción y almacenamiento de productos

Selección, calificación y aprobación de proveedores

Gestión y reporte de reclamos, entre otros temas

Tabla 30. Capacitaciones externas

Para las capacitaciones externas se realizará los siguientes entrenamientos:

Cargo	Cursos
Administrador general	Seminario de moda y ventas
Coordinador de operaciones	Temas de proceso de operaciones

Fuente: elaboración propia

El beneficio de las capacitaciones externas tendrá un impacto económico recién a partir del segundo año, se tendrá una bolsa económica de S/10,000.

5.3. Organización

5.3.1. Administración general

Formación personal

- Estudios en Administración. Además, es recomendable que cuente con Maestría en Administración de Empresas o en Publicidad.
- Experiencia mínima de 4 años como jefe o Gerente de *e-commerce* o en posiciones similares de preferencia en empresas *retail.*
- Dominio de inglés a nivel intermedio.
- Edad: a partir de 30 a 40 años.
- Ms Office a nivel intermedio.

Funciones

- Planificar la estrategia del negocio de la organización.
- Gestionar las actividades comerciales en temas de precios y comunicación.
- Aprobar las actividades de marketing y operaciones.
- Gestionar las alianzas con los proveedores.
- Gestionar las actividades internas de marketing y ventas dentro del área de *e-commerce.*
- Administrar el catálogo de los productos, su contenido y sus descripciones.
- Gestionar y optimizar los procesos de atención y venta con el cliente externo.
- Manejo de presupuestos y estados financieros.

5.3.2. Área de operaciones

5.3.2.1. Coordinador de operaciones

Formación personal

- Titulado de la carrera de Ingeniería Industrial o Administración.
- Experiencia mínima de 4 años.
- Edad: a partir de 35 a 45 años.

Funciones

- Realizar el proceso de registro de los proveedores en la plataforma *online.*
- Ejecutar los procesos de servicio a clientes.

- Supervisar y coordinar con el proveedor del servicio de *delivery*.
- Supervisar el servicio post-venta.
- Elaborar los reportes de ventas mensuales.
- Elaborar los reportes de ingresos de productos mensuales.
- Gestionar y controlar las actividades logísticas y de inventarios.

5.3.2.2. Personal operario

Formación personal

- Secundaria completa.
- Experiencia mínima de 2 años trabajando en la gestión de almacenes.
- Conocimiento de Excel básico.

Funciones

- Preparar y entregar pedidos del almacén según las condiciones solicitadas.
- Recepcionar, almacenar, custodiar y despachar.
- Ingresar al sistema los productos recepcionados.
- Revisar e inspeccionar los productos ingresados y despachados.
- Elaborar partes de entrada y salida de productos.
- Realizar el control de inventario de existencias físicas.
- Realizar el mantenimiento y almacenaje de implementos del almacén.

5.3.3. Área de Atención al cliente

Formación personal

- Estudios de Administración, Ingeniería Industrial o profesiones afines.
- Experiencia mínima 2 años como Supervisor de Ventas y atención al cliente en empresas de *retail.*

Funciones

- Atender consultas de productos a través de correos, llamadas, plataforma *online.*
- Ayudar al cliente en realizar el proceso de devolución.
- Coordinar y dar soporte al proceso de venta y de post venta.
- Actualizar precios y promociones.

5.3.4. Inversionistas

Los Inversionistas serán punto importante de la organización y se encontrarán en planilla y gozarán de todos los beneficios según la ley corresponda.

Los inversionistas tendrán funciones específicas:

5.3.4.1. Recursos humanos

- María Cachay: MBA, Químico Farmacéutico con experiencia en Aseguramiento de la Calidad y operaciones logísticas en Laboratorios Farmacéuticos.

  Inversionista que proporcionara el 20% de la inversión del proyecto.

  Función: apoyar al Administrador General en la identificación de talentos, evaluación del proceso del desempeño, verificación de los objetivos cumplidos, reuniones con el personal cada 4 meses para indicarles el progreso e indicarles los puntos que deben de mejorar.

5.3.4.2. Financiera

- Janes Rodríguez: MBA, Economista con experiencia en el sector bancario.

  Inversionista que proporcionara el 10% de la inversión requerida para el proyecto.

  Función: apoyar al Administrador General en temas de control del flujo de caja, validar la razonabilidad de los estados financieros.

5.3.4.3. Servicios Generales y Tecnología

- Boris Figueroa: MBA, Ingeniero de Sistemas con experiencia en consultoría y tecnología de información.

  Inversionista que proporcionara el 10% de la inversión requerida para el proyecto.

  Función: apoyar al Administrador en relación al giro del negocio, en todas las operaciones que tengan impacto en la actividad del proyecto y en los resultados del mismo.

5.3.4.4. Operaciones

- Vanessa Barrientos: Ingeniería Industrial con experiencia en temas logísticos para Laboratorios Farmacéuticos.

  Inversionista que proporcionara el 10% de la inversión requerida para el proyecto.

Función: apoyar al Coordinador de Operaciones en los procesos logísticos como procesos de inventario entre otros.

5.4. Conclusiones

El personal de MANI, será importante para la empresa, porque serán ellos los que harán posible la operación del negocio, además serán responsables de que el servicio sea diferenciado.

Capítulo 6. Plan de gestión de riesgos

El comercio electrónico genera diversos beneficios tanto para la empresa que ofrece el producto como para el cliente que adquiere productos. Sin embargo, a lo largo del *customer journey* tanto para el cliente, los proveedores y la empresa se pueden presentar distintos riesgos.

Como en toda organización existen una serie de riesgos con distintos impactos y probabilidades que pueden generar fallas dentro y fuera de ella, estas en *e-commerce* se pueden deber primordialmente a los sistemas tecnológicos y a la gestión logística.

6.1. Riesgos operativos

Tanto el cliente como la empresa deben ser conscientes de lo que trae consigo el *e-commerce* tanto beneficios como retos y para ello la seguridad es un tema relevante, en ese sentido es indispensable velar por la información de los clientes y de los proveedores.

Los fraudes por Internet son recurrentes y por ello muchos usuarios de Internet tienden a ser reacios a realizar compras en sitios web. Según "Seis consejos para no sufrir de un fraude al comprar por internet" (14 de noviembre de 2018): "el 90% de fraude con tarjetas en América Latina corresponde a transacciones con tarjeta no presente y los fraudes a nivel mundial en comercio electrónico se han incrementado en un 5.5% en el primer trimestre de 2017" (párr. 1).

Además, existen riesgos que se derivan del propio negocio como el de no poder revisar el producto antes de adquirirlo, del posible incumplimiento del plazo de entrega o que el producto llegue deteriorado a causa del transporte.

Plan de Acción: se realizará un acuerdo comercial, a fin de determinar responsabilidades que deben tener los proveedores.

Responsabilidades del proveedor del producto:

- Entregar productos de calidad 100% de material de cuero.
- Entregar los pedidos en los tiempos establecidos.
- Permitir ser inspeccionado.
- De ser inspeccionados por otras empresas como, por ejemplo, entidades regulatorias, deberá informar a MANI de los resultados.
- Tener procedimientos para manejar e investigar las quejas relacionadas a temas de calidad del producto.

- Almacenamiento adecuado del producto final y la materia prima.
- Capacitación de su personal para mejorar el proceso de fabricación.
- Responsabilidades del proveedor del *delivery*:
- Cumplir con el horario de recepción y entrega del pedido.
- Asegurar que el producto llegue en óptimas condiciones al cliente manteniendo la integridad y calidad de los productos.
- Mantener todas sus unidades vehiculares limpias.
- Todas las unidades deben cumplir con el reglamento legal (SOAT, licencia, brevete y tarjeta de propiedad).
- Capacitación del personal en temas de comportamiento, atención al cliente y vestimenta.

Responsabilidades del proveedor de material de empaque:

- Entregar productos de material de empaque de acuerdo con las especificaciones establecidas.
- Cumplir con las órdenes en el tiempo solicitado.

Responsabilidades del proveedor de la plataforma:

- Entregar una infraestructura tecnológica.
- Desarrollar un sistema ágil, y una plataforma tecnológica segura.
- Dar seguridad y privacidad en la plataforma.
- "Impulsar el crecimiento empresarial reuniendo servicios de planeamiento de recursos empresariales (ERP) y servicios en la nube" según Microsoft Azure (2019).
- "Obtener visibilidad sobre el estado, el rendimiento y el uso de sus aplicaciones, cargas de trabajo e infraestructura" según Microsoft Azure (2019).
- "Controlar el crecimiento de datos exponenciales sin abandonar la seguridad, la escalabilidad o el análisis" según Microsoft Azure (2019).
- "Asegurar la protección de todos sus principales sistemas asegurándose que las aplicaciones funcionen según los requerimientos operativos" según Microsoft Azure (2019).

En caso que algún proveedor incumpla con la calidad, estilo o características del producto en dos ocasiones, se procederá a darle de baja.

6.2. Riesgos financieros

Riesgo financiero puede ocurrir por déficit de flujo de caja por el no cumplimiento del plan de ventas, por gastos extras y/o ocurrencias no presupuestados. Perdidas económicas por robo o extravío de productos en el proceso de la recepción y/o distribución. También puede presentarse por no cumplir el margen de rentabilidad presupuestado.

Plan de Acción: Para evitar un déficit de flujo de caja se realizará un control y proyección mensual del flujo de caja para evitar desviaciones.

Además, para temas de pago se trabajará con el sistema PayU, "a través de esta pasarela de pago, se podrán realizar transferencias por Internet sin temor a compartir la información financiera con el destinatario porque solo funcionará como un intermediario", según "Términos y condiciones generales de uso para comercios PAYU" (27 de octubre 2016).

Nuestras variables críticas son el precio de los productos, margen por transacción y el volumen de demanda, para los cuales se considera que existe un riesgo bajo ya que, al entregar un producto de calidad, con un excelente servicio de atención al cliente, pre y post venta, y con el marketing respectivo es alta la probabilidad de captar la meta de market share para los primeros años que es de 5% en el año 1 y 9% en el año 2.

6.3. Riesgos tecnológicos

El soporte técnico es un riesgo crítico, porque la carencia de sistemas fiables impacta negativamente en los procesos operativos críticos de la empresa. Por lo que el sistema de red, plataforma *online* y hosting deben ser lo suficientemente robustos como para proporcionar seguridad, confianza y capacidad de respuesta frente a los fallos.

Plan de Acción: "El protocolo seguro de transferencia de hipertexto es la versión segura de HTTP. Este protocolo utiliza un cifrado basado en SSL/TLS que permite que el tráfico de información no pueda ser descifrada si un hacker la intercepta" según "Importancia de implementar HTTPS" (2018). A partir del cual se resguardaría convenientemente los datos de los clientes y proveedores.

6.4. Riesgos de pérdida de talento

El personal que trabajará para MANI, es parte fundamental de la organización, porque depende de ellos que se haga posible el flujo del negocio y del servicio prestado.

Plan de Acción: Para preservar y motivar al personal se realizará un programa de incentivos, se brindarán beneficios laborales de acuerdo con la ley y se realizarán capacitaciones para el personal.

En caso que el personal no desee trabajar más en la empresa, se realizará inmediatamente el proceso de reclutamiento utilizando bolsas de trabajo de instituciones como Aptitus.com, El Comercio, Bumeran.com. El proceso de selección se realizará en un plazo de 20 días. Además en el caso de que un superior renuncie a su puesto, este será ocupado por uno de nuestros talentos.

6.5. Riesgos comerciales y de la competencia

El riesgo es medio porque existen competidores directos en el mercado como Renzo Costa, Platanitos y Tizza que comercializan productos de material de cuero en sus tiendas por departamento como en los canales de venta *online*, pero el servicio de *delivery* que tienen es de entrega de 48 horas después de realizar la compra; en comparación de MANI, que realiza la entrega hasta en 4 horas. Además, la competencia todavía no tiene a la fecha empaque personalizado como lo que presenta MANI.

Ver Plan de marketing que se realizará para alcanzar los objetivos de venta (p. 51).

El plan de acción del primer año será:

- Durante los primeros dos meses se realizará una promoción de descuento de hasta 10% por compra de productos.
- Por cuatro pedidos al mes, se le enviará al cliente un cupón de descuento de 50% de productos seleccionados.

En el largo plazo:

- Se creará un aplicativo que podrá ser utilizado en las dos principales plataformas: iOs y Android.
- También se ofrecerán otros productos como ropa personalizada, es decir *outfits* completos que incluyen ropa con accesorios como cartera, joyas y zapatos.

6.6. Conclusiones

La tecnología ha logrado cambiar el mundo del comercio electrónico, y con el Internet, las empresas pueden acceder rápidamente.

Para el *e-commerce* las barreras geográficas no existen y ofrece una disponibilidad de 365 días del año (24 x 7). Y el cliente es el principal beneficiario porque tiene al alcance todos los productos y servicios de la red.

Pero debemos tener en cuenta que existe riesgo como un posible fraude en las transacciones de compra y pago *online*, el cual es un peligro porque se perdería información confidencial para uso fraudulento o generaría daños económicos que impactan en la liquidez de MANI. Por ello la plataforma de pago PayU, tiene un sistema antifraude avanzado que reúne medidas complementarias para disminuir o eliminar el riesgo.

Para mitigar el riesgo tecnológico, la plataforma debe proporcionar una buena experiencia al navegar de manera fluida y segura. Además, el diseño de la plataforma debe ser útil y eficiente.

La retención del talento es un punto importante para MANI, porque si existiera deserción del personal, se tendría que realizar mayor inversión en procesos de reclutamientos o en incentivos para evitar la salida de empleados que hayan adquirido experiencia y conocimiento a través de su puesto.

Si bien existe competencia como Renzo Costa, Platanitos, Tizza entre otros que ofrecen productos de material de cuero en plataformas *online* y en tiendas físicas, MANI tendrá una estrategia de diferenciación por medio del producto y servicios. El servicio de *delivery* de MANI, tendrá un tiempo de entrega de hasta 4 horas dependiendo del horario del pedido, siempre y cuando el producto haya sido solicitado antes de las 2pm, en caso contrario, el pedido se entregará al día siguiente coordinando con la cliente. El equipo de venta estará disponible en el horario de lunes a domingos de 9am a 6pm.

Capítulo 7. Costos y plan financiero

7.1. Proyección de ventas

Se realizaron diferentes escenarios buscando obtener TIR y VAN. Esto se realizó con la finalidad de medir el riesgo del proyecto y el impacto que se generaría, si se modificará la demanda y el costo.

Las ventas de MANI están compuesto por:

- Participación de mercado: 5% para el primer año.
- Mercado Objetivo es de 21.4% (Información obtenida por las encuestas realizadas).
- Precios de los productos: Carteras, Billeteras, Calzado, Casacas y Monederos.
- Productos vendidos: Determinado por la demanda (información obtenida por las encuestas realizadas).

La proyección de ventas que se presenta a continuación es para los 5 primeros años de la empresa.

Para las proyecciones realizadas:

- Para el caso de un escenario conservador, la frecuencia de compra para el primer año es de 4 unidades de venta para el mercado objetivo. Y para los próximos años el incremento de la frecuencia de compra será de 4 unidades.
- Para el caso de un escenario pesimista, la frecuencia de compra para el primer año es de 2 unidades de venta para el mercado objetivo. Y para los próximos años el incremento de la frecuencia de compra será de 4 unidades.
- Para el caso de un escenario optimista, la frecuencia de compra para el primer año es de 8 unidades de venta para el mercado objetivo. Y para los próximos años el incremento de la frecuencia de compra será de 4 unidades.

Se espera que, con el Plan de marketing, se aumente el % de cuota de mercado y la frecuencia de compra.

Tabla 31. Ventas totales en un escenario conservador

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Participación de Mercado		5%	9%	11%	15%	17%
Mercado Potencial		22,324	22,770	23,225	23,689	24,162
Mercado Objetivo	22.0%	4,911	5,009	5,110	5,212	5,316
Mercado Específico		246	451	562	782	904
Frecuencia de Compra		4	8	12	16	20
Mercado Específico		982	1,803	2,248	3,127	3,615
Cartera	40%	393	721	899	1,251	1,446
Billeteras	30%	295	541	674	938	1,084
Calzados	15%	147	271	337	469	542
Casacas	10%	98	180	225	313	361
Monederos	5%	49	90	112	156	181
Ventas Totales (und.)		982	1,803	2,248	3,127	3,615
Cartera		S/224,516	S/412,202	S/513,870	S/714,731	S/826,202
Billeteras		S/117,871	S/216,406	S/269,782	S/375,234	S/433,756
Calzados		S/115,766	S/212,542	S/264,964	S/368,533	S/426,011
Casacas		S/98,226	S/180,338	S/224,818	S/312,695	S/361,464
Monederos		S/4,911	S/9,017	S/11,241	S/15,635	S/18,073
Ventas Producto (S/)		S/561,289	S/1,030,505	S/1,284,674	S/1,786,827	S/2,065,506

Fuente: elaboración propia

Tabla 32. Ventas totales en un escenario pesimista

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Participación de Mercado		5%	9%	11%	15%	17%
Mercado Potencial		22,324	22,770	23,225	23,689	24,162
Mercado Objetivo	22%	4,911	5,009	5,110	5,212	5,316
Mercado Especifico		246	451	562	782	904
Frecuencia de Compra		2	6	10	14	18
Mercado Especifico		491.13	902	1,124	1,563	1,807
Cartera	40%	196	361	450	625	723
Billeteras	30%	147	271	337	469	542
Calzados	15%	74	135	169	235	271
Casacas	10%	49	90	112	156	181
Monederos	5%	25	45	56	78	90
Ventas Totales (und.)		491.1	901.7	1124.1	1563.5	1807.3
Cartera		S/112,258	S/206,101	S/256,935	S/357,365	S/413,101
Billeteras		S/58,935	S/108,203	S/134,891	S/187,617	S/216,878
Calzados		S/57,883	S/106,271	S/132,482	S/184,267	S/213,005
Casacas		S/49,113	S/90,169	S/112,409	S/156,347	S/180,732
Monederos		S/2,456	S/4,508	S/5,620	S/7,817	S/9,037
Ventas Producto (S/)		S/280,645	S/515,253	S/642,337	S/893,414	S/1,032,753

Fuente: elaboración propia

Tabla 33. Ventas totales en un escenario optimista

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Participación de Mercado		5%	9%	11%	15%	17%
Mercado Potencial		22,324	22,770	23,225	23,689	24,162
Mercado Objetivo	22%	4,911	5,009	5,110	5,212	5,316
Mercado Especifico		246	451	562	782	904
Frecuencia de Compra		8	12	16	20	24
Mercado Especifico		1,965	3,607	4,496	6,254	7,229
Cartera	40%	786	1,443	1,799	2,502	2,892
Billeteras	30%	589	1,082	1,349	1,876	2,169
Calzados	15%	295	541	674	938	1,084
Casacas	10%	196	361	450	625	723
Monederos	5%	98	180	225	313	361
Ventas Totales (und.)		1964.5	3606.8	4496.4	6253.9	7229.3
Cartera		S/449,031	S/824,404	S/1,027,739	S/1,429,462	S/1,652,405
Billeteras		S/235,741	S/432,812	S/539,563	S/750,468	S/867,512
Calzados		S/231,532	S/425,083	S/529,928	S/737,066	S/852,021
Casacas		S/196,451	S/360,677	S/449,636	S/625,390	S/722,927
Monederos		S/9,823	S/18,034	S/22,482	S/31,269	S/36,146
Ventas Producto (S/)		S/1,122,578	S/2,061,010	S/2,569,349	S/3,573,655	S/4,131,012

Fuente: elaboración propia

Tabla 34. Costos variables en escenario conservador

La estructura de costos variables deriva del costo de producto y las cantidades de posibles intenciones de compra.

Producto	Costo	Precio de Venta (costo + ganancia)	Ganancia
Cartera	S/400	S/571	S/171
Billeteras	S/280	S/400	S/120
Calzados	S/550	S/786	S/236
Casacas	S/700	S/1,000	S/300
Monederos	S/70	S/100	S/30

Producto	Cantidad	Costo Variable de adquisición unitario	Costo Variable empaque	Costo Variable de *Delivery*	Costo Total
Cartera	382	S/347	S/3	S/48	S/152,875
Billeteras	287	S/227	S/3	S/48	S/80,259
Calzados	143	S/497	S/3	S/48	S/78,826
Casacas	96	S/647	S/3	S/48	S/66,883
Monederos	48	S/17	S/3	S/48	S/3,344

Fuente: elaboración propia

Tabla 35. Ventas mensuales del 1er año

Venta Mensual	Uds.	Ene	Uds.	Feb	Uds.	Mar	Uds.	Abr	Uds.	May	Uds.	Jun	Uds.	Jul
Venta de productos														
Cartera	9	S/5,143	21	S/12,000	25	S/14,286	25	S/14,286	30	S/17,143	33	S/18,857	35	S/20,000
Billeteras	10	S/4,000	12	S/4,800	18	S/7,200	18	S/7,200	18	S/7,200	25	S/10,000	30	S/12,000
Calzados	3	S/2,357	6	S/4,714	8	S/6,286	8	S/6,286	8	S/6,286	10	S/7,857	10	S/7,857
Casacas	1	S/1,000	4	S/4,000	4	S/4,000	4	S/4,000	6	S/6,000	8	S/8,000	8	S/8,000
Monedero	2	S/200	2	S/200	3	S/300	3	S/300	3	S/300	3	S/300	6	S/600
Total por mes	25	S/12,700	45	S/25,714	58	S/32,071	58	S/32,071	65	S/36,929	79	S/45,014	89	S/48,457

Venta Mensual	Uds.	Ago	Uds.	Set	Uds.	Oct	Uds.	Nov	Uds.	Dic
Venta de productos										
Cartera	35	S/20,000	45	S/25,714	45	S/25,714	45	S/25,714	45	S/25,714
Billeteras	30	S/12,000	30	S/12,000	30	S/12,000	35	S/14,000	40	S/16,000
Calzados	10	S/7,857	15	S/11,786	20	S/15,714	24	S/18,857	25	S/19,643
Casacas	8	S/8,000	11	S/11,000	13	S/13,000	14	S/14,000	17	S/17,000
Monederos	6	S/600	6	S/600	4	S/400	4	S/400	7	S/700
Total por mes	89	S/48,457	107	S/61,100	112	S/66,829	122	S/72,971	134	S/79,057
Total unidades		955								
Total S/		S/561,371								

Fuente: elaboración propia

Tabla 36. Punto de equilibrio 1er año

Venta de productos	Cantidad	Participación	Precio	Costo Variable	Margen de Contribución	Margen Ponderado	to. Equilibrio Q.	Pto. Equilibrio	Costo Variable Total
Cartera	382	40%	S/571.43	S/400.00	S/171.43	S/68.57	3,080	S/1,759,840.00	S/1,231,888.00
Billeteras	287	30%	S/400.00	S/280.00	S/120.00	S/36.00	2,310	S/923,916.00	S/646,741.20
Calzados	143	15%	S/785.71	S/550.00	S/235.71	S/35.36	1,155	S/907,417.50	S/635,192.25
Casacas	96	10%	S/1,000.00	S/700.00	S/300.00	S/30.00	770	S/769,930.00	S/538,951.00
Monederos	48	5%	S/100.00	S/70.00	S/30.00	S/1.50	385	S/38,496.50	S/26,947.55
Totales	955	100%			S/857.14	S/171.43	7,699	S/4,399,600.00	S/3,079,720.00

Fuente: elaboración propia

7.2. Proyección de gastos

En los gastos operativos del proyecto se comprende a todos como gestión documentaria, personal (planillas), servicios básicos, alquiler del local u otros gastos necesarios para el funcionamiento del proyecto.

Se tiene la siguiente proyección.

Tabla 37. Gasto conservador

Gastos de ventas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Planilla Personal					
Administrador General	S/36,000	S/36,720	S/37,822	S/38,956	S/40,125
Coordinador de Operaciones	S/28,800	S/29,376	S/30,257	S/31,165	S/32,100
Personal Operario	S/12,600	S/12,852	S/13,238	S/13,635	S/14,044
Personal de Atención al cliente	S/10,800	S/11,016	S/11,346	S/11,687	S/12,037
Inversionistas	S/72,000	S/73,440	S/75,643	S/77,912	S/80,250
Gastos de Útiles	S/300	S/306	S/315	S/325	S/334
Gastos por servicio de fotografía	S/5,000	S/5,100	S/5,253	S/5,411	S/5,573
Gastos - Procesadores de pago	S/1,477	S/2,712	S/3,381	S/4,702	S/5,435
Gastos por concepto de Marketing	S/200,000	S/204,000	S/210,120	S/216,424	S/222,916
Diseño de la Plataforma Virtual	S/10,000	S/10,001	S/10,002	S/10,003	S/10,004
Capacitaciones	S/0	S/10,000	S/10,300	S/10,609	S/10,927
Mantenimiento de la Plataforma Virtual	S/10,000	S/10,200	S/10,506	S/10,821	S/11,145.82
Hosting	S/1,000,000	S/1,000,000	S/1,000,000	S/1,000,000	S/1,000,000
Alquiler de almacén y oficina	S/140,000	S/142,800	S/147,084	S/151,497	S/156,041
Gastos por servicio post venta	S/5,000	S/5,100	S/5,253	S/5,411	S/5,573
Internet y teléfono fijo	S/1,080	S/1,102	S/1,135	S/1,169	S/1,204
Planes de celulares	S/600	S/612	S/630	S/649	S/669
Compra de 4 computadoras - 4 celulares	S/18,000	S/0	S/0	S/0	S/0
Agua	S/960	S/979	S/1,009	S/1,039	S/1,070
Luz	S/1,200	S/1,224	S/1,261	S/1,299	S/1,337
Total de Gastos (S/)	S/1,553,817	S/1,557,540	S/1,574,554	S/1,592,712	S/1,610,787

Fuente: elaboración propia

Tabla 38. Gastos pesimistas

Gastos de ventas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Planilla Personal					
Administrador General	S/36,000	S/36,720	S/37,822	S/38,956	S/40,125
Coordinador de Operaciones	S/28,800	S/29,376	S/30,257	S/31,165	S/32,100
Personal Operario	S/12,600	S/12,852	S/13,238	S/13,635	S/14,044
Personal de Atención al cliente	S/10,800	S/11,016	S/11,346	S/11,687	S/12,037
Inversionistas	S/72,000	S/73,440	S/75,643	S/77,912	S/80,250
Gastos de Útiles	S/300	S/306	S/315	S/325	S/334
Gastos por servicio de fotografía	S/5,000	S/5,100	S/5,253	S/5,411	S/5,573
Gastos - Procesadores de pago	S/739	S/1,356	S/1,690	S/2,351	S/2,718
Gastos por concepto de Marketing	S/200,000	S/204,000	S/210,120	S/216,424	S/222,916
Diseño de la Plataforma Virtual	S/10,000	S/10,200	S/10,506	S/10,821	S/11,146
Capacitaciones	S/0	S/10,000	S/10,300	S/10,609	S/10,927
Mantenimiento de la Plataforma Virtual	S/10,000	S/10,200	S/10,506	S/10,821	S/11,145.82
Hosting	S/1,000,000	S/1,000,000	S/1,000,000	S/1,000,000	S/1,000,000
Alquiler de almacén y oficina	S/140,000	S/142,800	S/147,084	S/151,497	S/156,041
Gastos por servicio post venta	S/5,000	S/5,100	S/5,253	S/5,411	S/5,573
Internet y teléfono fijo	S/700	S/714	S/735	S/757	S/780
Planes de celulares	S/600	S/612	S/630	S/649	S/669
Compra de 4 computadoras - 4 celulares	S/18,000	S/0	S/0	S/0	S/0
Agua	S/960	S/979	S/1,009	S/1,039	S/1,070
Luz	S/1,200	S/1,224	S/1,261	S/1,299	S/1,337
Total de Gastos (S/)	S/1,552,699	S/1,555,995	S/1,572,969	S/1,590,768	S/1,608,787

Fuente: elaboración propia

Tabla 39. Gastos optimistas

Gastos de ventas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Planilla Personal					
Administrador General	S/36,000	S/36,720	S/37,822	S/38,956	S/40,125
Coordinador de Operaciones	S/28,800	S/29,376	S/30,257	S/31,165	S/32,100
Personal Operario	S/12,600	S/12,852	S/13,238	S/13,635	S/14,044
Personal de Atención al cliente	S/10,800	S/11,016	S/11,346	S/11,687	S/12,037
Inversionistas	S/72,000	S/73,440	S/75,643	S/77,912	S/80,250
Gastos de Útiles	S/300	S/306	S/315	S/325	S/334
Gastos por servicio de fotografía	S/5,000	S/5,100	S/5,253	S/5,411	S/5,573
Gastos - Procesadores de pago	S/2,954	S/5,424	S/6,761	S/9,404	S/10,871
Gastos por concepto de Marketing	S/200,000	S/204,000	S/210,120	S/216,424	S/222,916
Diseño de la Plataforma Virtual	S/10,000	S/10,200	S/10,506	S/10,821	S/11,146
Capacitaciones	S/0	S/10,000	S/10,300	S/10,609	S/10,927
Mantenimiento de la Plataforma Virtual	S/10,000	S/10,200	S/10,506	S/10,821	S/11,145.82
Hosting	S/1,000,000	S/1,000,000	S/1,000,000	S/1,000,000	S/1,000,000
Alquiler de almacén y oficina	S/140,000	S/142,800	S/147,084	S/151,497	S/156,041
Gastos por servicio post venta	S/5,000	S/5,100	S/5,253	S/5,411	S/5,573
Internet y teléfono fijo	S/700	S/714	S/735	S/757	S/780
Planes de celulares	S/600	S/612	S/630	S/649	S/669
Compra de 4 computadoras - 4 celulares	S/18,000	S/0	S/0	S/0	S/0
Agua	S/960	S/979	S/1,009	S/1,039	S/1,070
Luz	S/1,200	S/1,224	S/1,261	S/1,299	S/1,337
Total de Gastos (S/)	S/1,554,914	S/1,560,063	S/1,578,040	S/1,597,821	S/1,616,940

Fuente: elaboración propia

7.3. Costos de Producción - Calzados

El siguiente análisis, se determina en los siguientes puntos.

Tabla 40. Materia Prima Directa - Calzados

Materiales	Unidad de medida	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Cuero	Pie ^{2}	100	S/.8.1	S/.810
Forro	Pie ^{2}	70	S/.3.2	S/.224
Pegamento	Lata	5	S/.100.0	S/.500
Hilos	Tubo de Hilo	90	S/.10.0	S/.900
Plantas (PVC)	Tallas 36-39	100	S/.4.0	S/.400
Plantilla	Pie ^{2}	50	S/.3.4	S/.169
Etiquetas	Millares	2	S/.46.0	S/.92
Cierre	Metro	50	S/.8.0	S/.400
Otros insumos	-	-	-	S/.5,000
Total				S/.8,495

Fuente: Relación de proveedores de insumos para calzado aptos para proveer a las MYPE (2012)
Elaboración propia

Tabla 41. Mano de Obra Directa

Planilla personal	Sueldo bruto mensual	Planilla anual
Trabajador 1	S/.950	S/.11,400
Trabajador 2	S/.950	S/.11,400
Trabajador 3	S/.950	S/.11,400
Trabajador 4	S/.950	S/.11,400
Total		S/.45,600

Fuente: elaboración propia

Tabla 42. Material Indirecto

Materiales	Costo
Materiales Indirectos	S/.5,000

Fuente: elaboración propia

Tabla 43. Mano de Obra Indirecta

Planilla personal	Sueldo bruto mensual	Planilla anual
Coordinador del área	S/.3,500	S/.42,000
Total		S/.42,000

Fuente: elaboración propia

Tabla 44. Otros Costos Indirectos de Fabricación

Costos Indirectos	Costo
Servicios	S/.7,000
Mantenimiento de máquinas	S/.5,000
Otros	S/.8,000
Total	S/.20,000

Fuente: elaboración propia

Tabla 45. Margen de Contribución – Calzado

Ingresos	S/.158,400
(-) Costos Variables	S/.59,095
Margen de Contribución	S/.99,305
(-) Costos Fijos	S/.62,000
Utilidad Bruta	S/.37,305

Fuente: elaboración propia

Se obtiene una utilidad bruta de s/ 37,305, en un escenario conservador.

7.4. Presupuesto de Inversiones

Se tiene el siguiente presupuesto de inversión:

Tabla 46. Presupuesto

Descripción	Año 0
Compra de 4 computadoras y 4 móviles	S/18,000
Compra de Office y Antivirus	S/4,000
Marketing	S/200,000
Hosting	S/1,000,000
Pago de Local	S/140,000
Diseño de la plataforma virtual	S/10,000
Personal	S/160,200
Capital de trabajo para el primer mes	S/20,000
Capital de trabajo para el segundo mes	S/80,000
Inversión inicial (s/)	S/1,632,200

Fuente: elaboración propia

En la sección de capital de trabajo se incluye presupuesto para pago de luz, agua, teléfono.

7.5. Análisis del proyecto

Se realizará un préstamo bancario del 50% y el 50% será asumido por los inversionistas.

Tabla 47. Endeudamiento

Saldo	S/816,100	S/692,637	S/551,890	S/391,438	S/208,523
Interés		S/114,254	S/96,969	S/77,265	S/54,801
Amortización		S/123,463	S/140,747	S/160,452	S/182,915
Cuota		S/237,717	S/237,717	S/237,717	S/237,717

Fuente: elaboración propia

Tabla 48. Ratios de endeudamiento

Deuda	0.50
Capital	0.50
Kd	14%
Ke	18.79%

Fuente: elaboración propia

Tabla 49. Análisis del proyecto para escenario conservador

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		**S/561,289**	**S/1,030,505**	**S/1,284,674**	**S/1,786,827**	**S/2,065,506**
Costos		-S/140,322	-S/257,626	-S/321,169	-S/446,707	-S/516,376
Margen Bruto		**S/420,967**	**S/772,879**	**S/963,506**	**S/1,340,121**	**S/1,549,129**
Gastos generales y administrativos		-S/394,178	-S/413,102	-S/425,800	-S/439,529	-S/453,025
Depreciación		-S/326,440	-S/326,440	-S/326,440	-S/326,440	-S/326,440
BAIT		**-S/299,652**	**S/33,337**	**S/211,266**	**S/574,151**	**S/769,664**
Intereses		-S/114,254	-S/96,969	-S/77,265	-S/54,801	S/0
BAT		**-S/413,906**	**-S/63,632**	**S/134,001**	**S/519,350**	**S/769,664**
Impuestos sobre la renta		S/0	S/0	S/50,920	S/197,353	S/292,472
U. Neta		**-S/413,906**	**-S/63,632**	**S/184,921**	**S/716,703**	**S/1,062,137**
Intereses		S/114,254	S/96,969	S/77,265	S/54,801	S/0
Depreciación		S/326,440	S/326,440	S/326,440	S/326,440	S/326,440
-Esc. fiscal por intereses		-S/43,417	-S/36,848	-S/29,361	-S/20,825	S/0
Inversión AF	-S/1,632,200					
Free Cash Flow	**-S/1,632,200**	**-S/16,628**	**S/322,928**	**S/559,265**	**S/1,077,120**	**S/1,388,577**

Fuente: elaboración propia

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ROS	-74%	-6%	14%	40%	51%
EBITDA	26788.39	359776.81	537705.66	900591.35	1096104.46
Margen EBITDA	4.77%	34.91%	41.86%	50.40%	53.07%

Fuente: elaboración propia

Teniendo como ratios de rentabilidad los siguientes:

Tabla 50. Ratios de rentabilidad

TIR	19.6%
WACC	14.29%
VAN	S/318,164

Fuente: elaboración propia

Los parámetros para calcular la WACC son los siguientes:

Rf	5.10%
Rm - Rf	6.26%
Beta desapalancado	0.96
Beta apalancado	1.92
Riesgo país	1.67%

Fuente: Damodaran (enero 2019)

En esta sección se muestra el análisis de los flujos económicos generados por MANI.

Se toma en cuenta una proyección de 5 años, la inversión es considerada en el año 0.

Tabla 51. Análisis del proyecto para escenario pesimista

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		**S/280,645**	**S/515,253**	**S/642,337**	**S/893,414**	**S/1,032,753**
Costos		-S/56,129	-S/103,051	-S/128,467	-S/178,683	-S/206,551
Margen Bruto		**S/224,516**	**S/412,202**	**S/513,870**	**S/714,731**	**S/826,202**
Gastos generales y administrativos		-S/393,419	-S/411,907	-S/424,566	-S/437,930	-S/451,373
Depreciación		-S/326,440	-S/326,440	-S/326,440	-S/326,440	-S/326,440
BAIT		**-S/495,344**	**-S/326,145**	**-S/237,137**	**-S/49,639**	**S/48,390**
Intereses		-S/114,254	-S/96,969	-S/77,265	-S/54,801	S/0
BAT		**-S/609,598**	**-S/423,114**	**-S/314,401**	**-S/104,441**	**S/48,390**
Impuestos sobre la renta		S/0	S/0	S/0	S/0	S/18,388
U. Neta		**-S/609,598**	**-S/423,114**	**-S/314,401**	**-S/104,441**	**S/66,778**
Intereses		S/114,254	S/96,969	S/77,265	S/54,801	S/0
Depreciación		S/326,440	S/326,440	S/326,440	S/326,440	S/326,440
-Esc. fiscal por intereses		-S/43,417	-S/36,848	-S/29,361	-S/20,825	S/0
Inversión AF	-S/1,632,200					
Free Cash Flow	**-S/1,632,200**	**-S/212,320**	**-S/36,553**	**S/59,943**	**S/255,976**	**S/393,218**

Fuente: elaboración propia

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ROS	-217%	-82%	-49%	-12%	6%
EBITDA	-168903.58	294.93	89303.39	276800.54	374829.81
Margen EBITDA	-60.18%	0.06%	13.90%	30.98%	36.29%

Fuente: elaboración propia

Teniendo como ratios de rentabilidad los siguientes:

Tabla 52. Ratios de rentabilidad

TIR	-20.1%
WACC	14.29%
VAN	-S/1,454,191

Fuente: elaboración propia

Los parámetros para calcular la WACC son los siguientes:

Rf	5.10%
Rm - Rf	6.26%
Beta desapalancado	0.96
Beta apalancado	1.92
Riesgo país	1.67%

Fuente: Damodaran (enero 2019)

En esta sección se muestra el análisis de los flujos económicos generados por MANI.

Se toma en cuenta una proyección de 5 años, la inversión es considerada en el año 0.

Tabla 53. Análisis del proyecto para escenario optimista

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		**S/1,122,578**	**S/2,061,010**	**S/2,569,349**	**S/3,573,655**	**S/4,131,012**
Costos		-S/224,516	-S/412,202	-S/513,870	-S/714,731	-S/826,202
Margen Bruto		**S/898,063**	**S/1,648,808**	**S/2,055,479**	**S/2,858,924**	**S/3,304,809**
Gastos generales y administrativos		-S/395,697	-S/416,089	-S/429,780	-S/445,181	-S/459,755
Depreciación		-S/326,440	-S/326,440	-S/326,440	-S/326,440	-S/326,440
BAIT		**S/175,926**	**S/906,279**	**S/1,299,259**	**S/2,087,303**	**S/2,518,615**
Intereses		-S/114,254	-S/96,969	-S/77,265	-S/54,801	S/0
BAT		**S/61,672**	**S/809,310**	**S/1,221,995**	**S/2,032,501**	**S/2,518,615**
Impuestos sobre la renta		S/23,435	S/307,538	S/464,358	S/772,350	S/957,074
U. Neta		**S/85,107**	**S/1,116,848**	**S/1,686,353**	**S/2,804,852**	**S/3,475,688**
Intereses		S/114,254	S/96,969	S/77,265	S/54,801	S/0
Depreciación		S/326,440	S/326,440	S/326,440	S/326,440	S/326,440
-Esc. fiscal por intereses		-S/43,417	-S/36,848	-S/29,361	-S/20,825	S/0
Inversión AF	-S/1,632,200					
Free Cash Flow	**-S/1,632,200**	**S/482,384**	**S/1,503,409**	**S/2,060,697**	**S/3,165,268**	**S/3,802,128**

Fuente: elaboración propia

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ROS	8%	54%	66%	78%	84%
EBITDA	502365.69	1232719.33	1625699.34	2413742.53	2845054.74
Margen EBITDA	44.75%	59.81%	63.27%	67.54%	68.87%

Fuente: elaboración propia

Teniendo como ratios de rentabilidad los siguientes:

Tabla 54. Ratios de rentabilidad

TIR	78.3%
WACC	14.29%
VAN	S/5,125,152

Fuente: elaboración propia

Los parámetros para calcular la WACC son los siguientes:

Rf	5.10%
Rm - Rf	6.26%
-Beta desapalancado	0.96
Beta apalancado	1.92
Riesgo país	1.67%

Fuente: Damodaran (enero 2019)

En esta sección se muestra el análisis de los flujos económicos generados por MANI. Se toma en cuenta una proyección de 5 años, la inversión es considerada en el año 0.

Tabla 55. Resumen de escenarios

Escenario conservador		Escenario pesimista		Escenario Optimista	
TIR	19.6%	TIR	-20.1%	TIR	78.3%
WACC	14.29%	WACC	14.29%	WACC	14.29%
VAN	S/318,164	VAN	-S/1,454,191	VAN	S/5,125,152

Fuente: elaboración propia

Se analizó tres indicadores financieros para el análisis de rentabilidad

Se calculó el valor del TIR (Tasa Interna de Retorno del Proyecto), en segundo lugar, el "WACC también denominado coste promedio ponderado del capital (CPPC), que viene a ser la tasa de descuento que se utiliza para descontar los flujos de caja futuros a la hora de valorar un proyecto de inversión", según "Qué es el WACC y para qué sirve (24 de mayo de 2016, párr. 1) y el VAN (Valor actual neto).

Además, el Kd (costo de la deuda financiera) será del 14%, interés al que la empresa obtendrá financiación.

De acuerdo al análisis del proyecto, en el caso del escenario conservador el valor del TIR y el VAN son mayores que 0, por ello se podría concluir que MANI es viable en términos financieros, teniendo como frecuencia de compra de 4 unidades.

7.6. Conclusiones

La inversión inicial del proyecto está compuesta por la inversión en activos fijos como software (Hosting de S/1,000,000) además de los gastos del personal (S/160,200) y el plan de marketing (S/200,000) para encaminar el proyecto.

El punto de equilibrio en el primer año de la operación se determinó en 7,699 unidades (volumen mínimo de ventas) y en monto económico de S/ 4, 399,600 para poder cubrir los costos fijos de la operación.

Para el análisis de rentabilidad en el escenario conservador (frecuencia de compra de 4 unidades vendidas) se obtiene que el valor de la TIR (Tasa Interna de Retorno del Proyecto) es de 19.6%, el WACC también denominado coste promedio ponderado del capital (CPPC), que viene a ser la tasa de descuento que se utiliza para descontar los flujos de caja futuros a la hora de valorar un proyecto de inversión", según "Qué es el WACC y para qué sirve (24 de mayo de 2016, párr. 1) es de 14.29% y el VAN (Valor actual neto) es de S/318,164 en 5 años. Los valores obtenidos para el VAR y el TIR son mayores que 0 y el retorno de la inversión se dará a partir del segundo año. Se podría concluir que el proyecto MANI es viable en términos financieros. Estos puntos se determinaron tomando como variables demanda y costo. Si el escenario fuese pesimista la frecuencia de compra sería de 2 unidades vendidas al año, haciendo que los valores de VAN y TIR sean negativos.

Conclusiones

- El comercio electrónico en el Perú alcanzó un crecimiento del 47% desde el 2013 hasta el cierre del 2018 y se estima que existen alrededor de 3.27 millones de usuarios peruanos que realizan compras *online* ("Casi 2 millones de peruanos realizan sus compras online desde su celular", 11 de septiembre de 2017, párr. 9).
- EL 27.3% de personas del NSE AB y el 8.10% del NSE C (Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados [APEIM], 2017), utilizan Internet para realizar compras de diversos productos y/o servicios principalmente de las categorías ropa, viajes, accesorios y belleza.
- En el Perú en el año 2018, 500 empresas de diversos tamaños utilizaban el comercio electrónico como un canal para ofrecer productos y/o servicios. El mercado potencial era de 22,324 personas (Tabla 12) y contaban con un 22% de intención de compra (Figura 8), el cual estaba conformado por mujeres peruanas entre el rango de edad de 25 y 55 años de Lima Moderna principalmente del nivel NSE AB y C. A partir de esta información, se plantea captar un 5% de participación de mercado en un escenario conservador.
- El ingreso de nuevos competidores basados en precios bajos o variedad de diseños es una potencial amenaza, una estrategia defensiva para MANI sería buscar fortalecer la relación con los proveedores (producto, empaque y *delivery*) para hacer frente al punto mencionada. En el caso de los fabricantes, se realizarán visitas para supervisar la calidad del producto, evaluar la capacidad del proveedor para generar variedad de diseños, y asesorar en temas de innovación de procesos. Para el proveedor del material de empaque se solicitará un acuerdo comercial para que cumpla con las órdenes de pedido de acuerdo a lo estándares de calidad solicitado por MANI.
- La competencia es alta e irá creciendo en el tiempo, por lo que considero relevante desarrollar elementos diferenciadores como el servicio postventa, es decir, si el cliente indica que el producto no era el que esperaba, la empresa devolverá el dinero buscando generar confianza. Además, buscamos que la experiencia de compra sea siempre satisfactoria analizando constantemente las recomendaciones y/o sugerencias a fin de evitar clientes insatisfechos. También se manejará un amplio catálogo de productos que ser renovará cada 4 veces al año, junto con el *delivery* (tercerizado)

según requerimiento del cliente y los empaques personalizados permitirán construir una propuesta de valor más robusta.

- La propuesta de negocio de MANI, va de acuerdo con las tendencias actuales de la tecnología, el crecimiento del país, el desarrollo del sector manufacturero de cuero de alta calidad y el poder adquisitivo de la mujer peruana. Por ello, nuestros productos serían 100% de cuero de calidad y nuestro servicio más importante es el *delivery*.
- El público objetivo conformado por mujeres entre 25 y 55 años de nivel socioeconómico AB y C, con capacidad de adquirir productos de marroquinería. De la investigación (encuesta *online*) se pudo conocer que el cliente desea productos de calidad y con variedad de diseños.
- Nuestra meta a largo plazo no es tener solo una plataforma virtual con 982 SKU y alianzas estratégicas con 20 proveedores, sino también desarrollar una aplicación móvil como canal de venta además de un catálogo que contenga un mayor número de SKU.
- En la sección del Plan Comercial se determinó realizar una inversión de S/200,00. Asimismo, se realizarán estrategias promocionales como descuentos por fecha especiales como Día de la Madre, Navidad, etc. Además, para las clientas que realicen mayor cantidad de compras, 3 productos por mes, habrá concursos especiales. A las clientas que estén registradas en nuestra plataforma, recibirán descuentos especiales por sus cumpleaños. Además, se realizarán sorteos de paquetes especiales para nuestras mejores clientas.
- Dentro del plan de operaciones se identifican puntos claves como: abastecimiento de productos, publicación de productos, *delivery* y fidelización de clientes. Para el abastecimiento de productos se trabajará con 20 proveedores. Además, se escogió el centro de operaciones en el distrito de Cercado de Lima, en una zona accesible y céntrica a los proveedores y al público objetivo.
- MANI ofrece a los proveedores una propuesta de valor, de un canal de venta adicional (plataforma digital) a los que ya poseen (tienda física). El canal *online* brindará mayor visibilidad a sus productos, mayor exposición y por ende generará mayor rotación de sus productos.
- En relación con la organización de la empresa, se trabajará con personal clave para asegurar el flujo del negocio, además las operaciones que realizan tienen impacto en

los resultados de la empresa, por lo que el personal de MANI, tendrá conocimientos y competencias específicas del negocio.

- Se ha realizado un análisis de los riesgos principales del negocio. En ese sentido, en el caso del riesgo tecnológico existe la posibilidad de un fraude en las transacciones de compra y pago online, por ello se trabajará con la plataforma de pago PayU. En el caso de retención de personal, es un riesgo importante ya que, de existir deserción del personal, se tendría que realizar mayor inversión en procesos de reclutamiento o en incentivos. Para el tema de competencia MANI, deberá ofrecer una experiencia distinta en la adquisición de productos de cuero brindando atributos diferenciales como el empaque y el servicio de *delivery*.
- Respecto al Plan Financiero, el proyecto MANI obtendría un VAN positivo de S/318,164 en cinco años considerando premisas de crecimiento, costos y gastos para un escenario conservador. Además, tendría una TIR de 19.6% en base a una WACC de 14.29%, por lo que se le considera viable financieramente.

Bibliografía

Abad, G. (2017). *Tendencias del eCommerce en el Perú. Una mirada de Global hacia el Perú*. Recuperado de https://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/country_one_pager/PE/documents/Presentacion_APAP_-_eCommerce_e_Internet_3.pdf

Abon, J. (24 de julio de 2015). PayU: primera plataforma de pago electrónico en Perú con procesamiento directo. *Technopatas.* Recuperado de https://www.technopatas.com/payu-primera-plataforma-de-pago-electronico-en-peru-con-procesamiento-directo/

Agencias de Publicidad mejor posicionadas en Lima Perú. (03 de abril de 2016). *Marketing Digital.* Recuperado de https://mott.marketing/agencias-de-publicidad-en-el-peru-mejor-posicionadas/

Alvites, R. (10 noviembre de 2018). Las 5 Mejores Plataformas de E commerce Presentes en Perú. *Bsale*. Recuperado de https://www.bsale.com.pe/article/las-5-mejores-plataformas-de-ecommerce-presentes-en-peru

Análisis del Sector Retail: Supermercados, Tiendas por Departamento y Mejoramiento de Hogar Información al 30 de setiembre de 2018. (diciembre 2018). *Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A.* Recuperado de https://www.equilibrium.com.pe/sectorialretailset18.pdf

Aptitus: 84% de millennials percibe sueldo menor a S/2.500. (27 de julio de 2018). *El Comercio*. Recuperado de https://elcomercio.pe/economia/ejecutivos/aptitus-84-millennials-percibe-sueldo-menor-2-500-noticia-540702

Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados [APEIM]. (2017). *Niveles socioeconómicos 2017*. Recuperado de http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2017.pdf

Cabrera, T. (04 de agosto de 2011). Las Limas (y "los conos") [Mensaje en un blog]. Recuperado de https://limamalalima.wordpress.com/2011/08/04/las-limas-y-los-conos/

Cámara Peruana de Comercio Electrónico. (18 de setiembre de 2017). Perfil y características del consumidor online en el Perú. *Ecommerce News*. Recuperado de http://ecommercenews.pe/perfil-y-caracteristicas-del-consumidor-online-en-el-peru/

Carteras para todos los gustos. (24 de setiembre de 2013). *Perú21*. Recuperado de https://peru21.pe/emprendimiento/carteras-gustos-125692-noticia/

Casi 2 millones de peruanos realizan sus compras online desde su celular. (11 de setiembre de 2017). *Gestión*. Recuperado de https://gestion.pe/tendencias/2-millones-peruanos-realizan-compras-online-celular-143284-noticia/

Comercio electrónico peruano alcanzará crecimiento récord gracias al Mundial. (11 de mayo de 2018). *Andina*. Recuperado de https://andina.pe/agencia/noticia-comercio-electronico-peruano-alcanzara-crecimiento-record-gracias-al-mundial-709756.aspx

Comercio electrónico: ¿Cómo mejorar la experiencia de compra? (28 de abril de 2017). *El Comercio*. Recuperado de https://elcomercio.pe/peru/comercio-electronico-mejorar-experiencia-compra-417111

Comercio electrónico en el Perú: ¿Cuál es el perfil del comprador promedio y en qué invierte? (4 de julio de 2017). *Gestión*. Recuperado de https://gestion.pe/tecnologia/comercio-electronico-peru-perfil-comprador-promedio-invierte-138668-noticia/

Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública [CPI]. (2017). *Perú: Población 2017*. Recuperado de http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacion_peru_2017.pdf

Cóndor, J. (4 de agosto de 2018). El 85% de Millennials son digitales, pero solo el 15% compra por Internet. *Gestión*. Recuperado de https://gestion.pe/economia/85-millennials-son-digitales-15-compra-internet-240580-noticia/

¿Cuál Es La Participación Del E-Commerce De Renzo Costa En Sus Ventas Totales? (12 de abril de 2018). *Expotextil*. Recuperado de http://www.expotextilnews.com.pe/news/retail/cual-es-la-participacion-del-e-commerce-de-renzo-costa-en-sus-ventas-totales/

Cuál es el perfil del consumidor peruano digital. (8 de enero de 2019). *PQS*. Recuperado de https://www.pqs.pe/tecnologia/consumidor-peruano-digital-perfil

Cuervo, S., Cárdenas, V., García, C. y Limo, C. (2014). *Hábitos de consumo y comercio electrónico: el caso de la mujer moderna en Lima Metropolitana* [versión PDF]. Recuperado de http://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/ESAN/118/Gerencia_para_el_desarrollo_42.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Damodaran, A. (5 de enero de 2019). *Beta, Unlevered and other risk measures* [Archivo Excel]. Recuperado de https://www.pqs.pe/tecnologia/consumidor-peruano-digital-perfil

Decreto Supremo Nº 002-2015-JUS: Decreto Supremo que modifica e incorpora artículos al Reglamento para la implementación de la Vigilancia Electrónica Personal establecida mediante la Ley Nº 29499, *Diario Oficial El Peruano*, Lima, Perú, 13 de mayo de 2015. Recuperado de https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-modifica-e-incorpora-articulos-al-reglam-decreto-supremo-n-002-2015-jus-1236463-2/

E-commerce: el 16% de compradores por Internet aún visitan una tienda física para probar el producto. (28 de febrero de 2019). *Gestión*. Recuperado de https://gestion.pe/economia/e-commerce-16-compradores-internet-visitan-tienda-fisica-probar-producto-228256-noticia/

Escudero, J. (21 de febrero de 2019). Cómo se elabora un modelo Canvas. *Emprendedores.* Recuperado de https://www.emprendedores.es/gestion/a27644/modelo-3/

El canal online, una plataforma atractiva para el sector retail. (2018). *La Cámara.* Recuperado de https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r765_2/informeespecial_pdf.pdf

Falabella se prepara para una batalla más intensa en el entorno digital (20 de marzo de 2019). *El Comercio.* Recuperado de https://elcomercio.pe/economia/negocios/falabella-compania-impulsara-canal-online-noticia-612774

Falcón, D. (21 de marzo de 2017). Comercio electrónico en el Perú – 2017 [Mensaje en un blog]. Recuperado de https://gestion.pe/blog/innovaciondisrupcion/2017/03/comercio-electronico-en-el-peru-2017.html

GFK Perú. (2015). *GFK Opinión Compras por Internet. Diciembre - 2015*. Recuperado de https://docplayer.es/15296335-Gfk-opinion-compras-por-Internet-diciembre-2015-gfk-2015-diciembre-1.html

Gómez-Zorrilla, J. (s. f.). Herramientas claves en un Plan de Marketing (II): 5 fuerzas de Porter. *La Cultura del Marketing.* Recuperado de https://laculturadelmarketing.com/herramientas-claves-en-un-plan-de-marketing-ii-5-fuerzas-de-porter/

Importancia de implementar HTTPS. (2018). *Gestión Integral Consultores*. Recuperado de http://giconsultores.pe/http-vs-https/

Indecopi alista norma para atender reclamos de e-commerce de empresa extranjeras. (11 de marzo de 2019). *Gestión*. Recuperado de https://gestion.pe/economia/indecopi-alista-norma-atender-reclamos-e-commerce-empresa-extranjeras-260973-noticia/

Internet móvil: 69% de usuarios peruanos compró a través de su Smartphone. (9 de marzo de 2017). *Gestión*. Recuperado de https://gestion.pe/tecnologia/internet-movil-69-usuarios-peruanos-compro-traves-smartphone-130325-noticia/

Iriarte, E. (2012). Marco Legal para el Internet en el Perú. Exploración inicial. *Revista Derecho & Sociedad,* (39), 169-176. Recuperado de http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/derechoysociedad/article/viewFile/13073/13685

Iriarte & Asociados. (2018). *Quiénes somos en Iriarte & Asociados*. Recuperado de http://www.iriartelaw.com/equipo

Las cinco principales tendencias del consumidor peruano. (19 de julio de 2017). *Gestión*. Recuperado de https://gestion.pe/tendencias/cinco-principales-tendencias-consumidor-peruano-139597-noticia/

La Ley Nº 27291. Ley que modifica el código civil permitiendo la utilización de los medios electrónicos para la comunicación de la manifestación de voluntad y la utilización de la firma electrónica, *Diario Oficial El Peruano*, Lima, Perú, 24 de junio de 2000. Recuperado de https://gobiernodigital.gob.pe/normas/1887/NORMA_1887_Ley%2027291.pdf

Ley Nº 29499: Ley que establece la vigilancia electrónica personal e incorpora el artículo 29A y modifica el artículo 52 del Código Penal, Decreto Legislativo Núm. 635; modifica los artículos 135 y 143 del código procesal penal, Decreto Legislativo Núm. 638; y los artículos 50, 52, 55 y 56 del código de ejecución penal, Decreto Legislativo Núm. 654. *Diario Oficial El Peruano*, Lima, Perú, 19 de enero de 2010. Recuperado de http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/29499.pdf

Martínez, A. (27 de septiembre de 2017). Ana Velarde (PayU): «Nuestra ventaja competitiva es el módulo antifraude». *Marketing 4 Ecommerce*. Recuperado de https://marketing4ecommerce.mx/ana-velarde-payu-ventaja-antifraude/

Microsoft Azure. (2019). *Información general*. Recuperado de https://azure.microsoft.com/es-es/overview/

Moto Flash ofrece la distribución y cobranza a los negocios de ecommerce y personas naturales [Mensaje en un blog]. (31 de mayo de 2016). Recuperado de

https://blog.pyme.pe/moto-flash-ofrece-la-distribucion-cobranza-los-negocios-ecommerce-personas-naturales/

Patiño, M. (19 de marzo de 2018). E-commerce: Indecopi prepara medidas para proteger al consumidor online. *Gestión*. Recuperado de https://gestion.pe/economia/indecopi-adaptara-reglamento-proteccion-consumidor-atender-reclamos-e-commerce-229482

Perú: Cifras proyectan el apogeo del e-commerce este 2019. (10 de diciembre de 2018). *América Retail*. Recuperado de https://www.america-retail.com/peru/peru-cifras-proyectan-el-apogeo-del-e-commerce-este-2019/

Perú: Crecimiento de comercio electrónico sería entre 30% y 50% este año. (12 de julio de 2018). *América Retail*. Recuperado de https://www.america-retail.com/peru/peru-crecimiento-de-comercio-electronico-seria-entre-30-y-50-este-ano/

Perú: Desafíos y tendencias del e-commerce para el 2018. (1 de marzo de 2018). *Perú Retail*. Recuperado de https://www.peru-retail.com/estudio-investigacion/peru-desafios-tendencias-ecommerce-2018/

"Perú: La evolución del e-commerce", por Pamela Flores. (04 de diciembre de 2017). *El Comercio*. Recuperado de https://elcomercio.pe/economia/dia-1/peru-evolucion-e-commerce-pamela-flores-noticia-478969

Perú sería el mercado con más compras online en Sudamérica para el 2019. (20 de noviembre de 2018). *El Comercio*. Recuperado de https://elcomercio.pe/economia/negocios/peru-seria-mercado-compras-online-sudamerica-2019-noticia-579232

Perú: 40% de empresas ya venden a través de canales digitales. (19 de junio de 2018). *Perú Retail*. Recuperado de https://www.peru-retail.com/peru-empresas-venden-canales-digitales/

Platanitos.com se viene consolidando como tienda virtual. (9 de marzo de 2012). *La República*. Recuperado de https://larepublica.pe/empresa/616160-platanitoscom-se-viene-consolidando-como-tienda-virtual/

Productos Chinos afectan la industria del calzado. (30 de julio de 2017). *Instituto Tecnológico de la Producción. CITECCAL INFORMA*. Recuperado de http://citeccal.itp.gob.pe/wp-content/uploads/2016/11/BOLETIN-OFICIAL-CITECCAL-LIMA-JULIO.pdf

Pymes peruanas quieren usar Internet, pero aún no saben cómo. (06 de setiembre de 2016). *El comercio*. Recuperado de https://elcomercio.pe/economia/negocios/pymes-peruanas-quieren-Internet-255671

¿Qué es Windows Azure? (s. f.). *Seidor*. Recuperado de http://www.seidor.es/portal/Campana/Seidor-Windows-Azure/Folleto-que-es-Windows-Azure.pdf

¿Qué compran las mujeres ejecutivas peruanas en internet? (19 de abril de 2016). *RPP*. Recuperado de https://rpp.pe/economia/economia/que-compran-las-mujeres-ejecutivas-peruanas-en-Internet-noticia-955294

Qué es el WACC y para qué sirve. (24 de mayo de 2016). *Empresa Actual.com*. Recuperado de https://www.empresaactual.com/el-wacc/

Relación de proveedores de insumos para calzado aptos para proveer a las MYPE (2012). FONCODES. Recuperado de http://www.foncodes.gob.pe/portal/documentos/Transparencia_2012/ComprasMYPERU/Lista_actualizada_de_proveedores_de_insumos_NE_Calzado.pdf

¿Sabes qué productos compran los peruanos por Internet? Entérate. (7 de agosto de 2017). *Perú.com*. Recuperado de https://peru.com/actualidad/economia-y-finanzas/que-productos-compran-peruanos-Internet-noticia-527551

Salas, L. (14 de enero de 2019). Platanitos: "Los resultados financieros son importantes, pero ya no la prioridad". *El Comercio*. Recuperado de https://elcomercio.pe/economia/dia-1/platanitos-resultados-financieros-son-importantes-prioridad-noticia-597167

Salas, L. (30 de abril del 2018). E-commerce: Mil empresas se suman al año al comercio electrónico. *El Comercio*. Recuperado de https://elcomercio.pe/economia/dia-1/e-commerce-mil-empresas-suman-ano-comercio-electronico-noticia-516057

Samishop. (2018). *¿Qué es Samishop? La plataforma de Comercio Electrónico para hacer crecer tu negocio.* Recuperado de https://www.samishop.pe/sobre-nosotros

Smeaton, C. (5 de julio de 2016). 6 New Ecommerce Trends Shaping the Future of Online Retail [mensaje en un blog]. Recuperado de https://www.demoup.com/blog/six-new-ecommerce-trends-shaping-the-future-online-retail/

Seis consejos para no sufrir de un fraude al comprar por Internet. (14 de noviembre de 2018). *Gestión*. Recuperado de https://gestion.pe/tecnologia/seis-consejos-sufrir-fraude-comprar-internet-nndc-249922-noticia/

Términos y condiciones generales de uso para comercios PAYU. (27 de octubre 2016). *PayU.* Recuperado de https://legal.payulatam.com/ES/terminos_y_condiciones_comercios.html

Ticket promedio de e-commerce en Perú estaría entre US$ 120 y US$ 150 en el 2019. (23 de enero de 2019). *Gestión*. Recuperado de https://gestion.pe/tu-dinero/ticket-promedio-e-commerce-peru-estaria-us-120-us-150-2019-256537-noticia/

Tizza. (2019). Recuperado de https://www.tizza.pe/

Ventas online podrían llegar a los US$ 2.500 millones de dólares este 2018. (20 de abril de 2018). *Perú Retail*. Recuperado de https://www.peru-retail.com/ventas-online-2500-millones-dolares-2018/

Villalobos, M. (28 de abril de 2018). El Perú está a la zaga en inclusión financiera a nivel regional. *El Comercio*. Recuperado de https://elcomercio.pe/economia/inclusion-financiera-peru-zaga-nivel-regional-noticia-515697

Anexo 1. Cadena de Valor

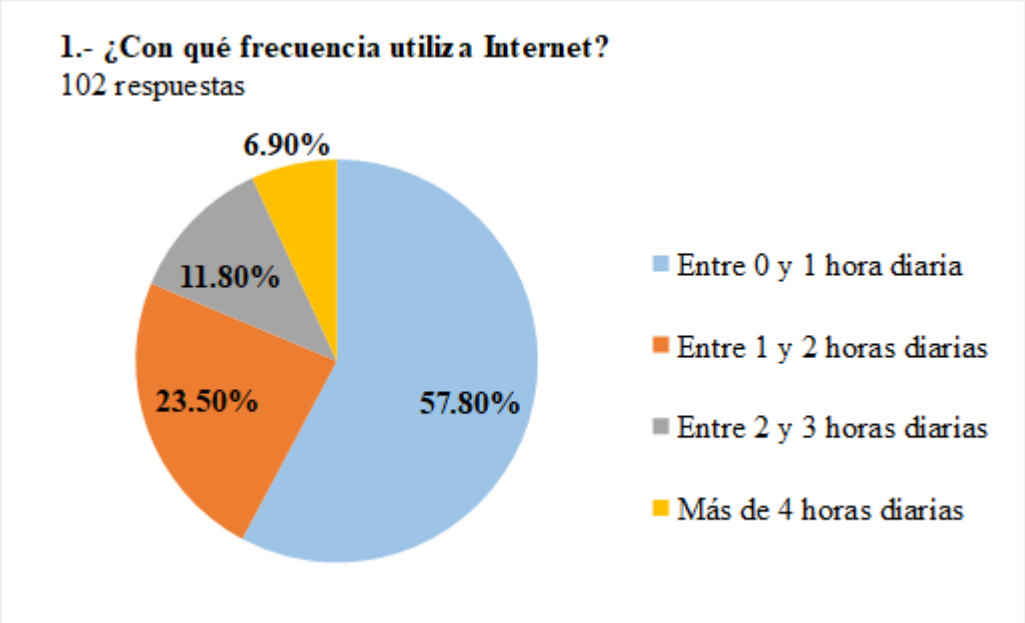
Gestión de Recursos: Capacitación y selección de personal capacitado				
Desarrollo Tecnológico La plataforma cuenta con un equipo de soporte, herramientas comerciales, además el cliente podrá pagar con sistemas integrados como el PayU[11]. La plataforma nos permite obtener un reporte detallado de los pedidos, en el cual se puede encontrar la siguiente información: clientes recurrentes, ventas por productos y ventas por clientes. Las ventas y visitas en la plataforma online son ilimitadas.				
Aprovisionamiento Los productos de marroquinería ofrecidos en la plataforma provienen de 20 proveedores. Los proveedores serán tratados estratégicamente (se firmará un Acuerdo de calidad), ya que la buena gestión que se realice con ellos será transmitida luego en productos y servicios que satisfagan las necesidades del cliente. En el proceso de selección del proveedor se debe tener en cuenta la calidad del producto (materia prima, estilo, diseño, modelo), plazos de entregas de pedidos, precios, plazos de pago, servicio postventa, estabilidad financiera y cercanía.				
Logística Interna: Alianzas estratégicas con socios proveedores de productos de marroquíes.	**Operaciones:** Gestionar catálogo de productos y empaques personalizados.	**Logística Externa:** Gestión y seguimiento de la entrega del producto.	**Marketing y ventas:** Publicidad para construir imagen de marca	**Servicio:** Es un servicio innovador en ofrecer productos marroquinería en una plataforma online. Entregar productos 100% de material de cuero, ser eficientes y eficaces en el servicio de empaquetado y delivery, además de tener un servicio postventa factores claves para la empresa MANI.

Margen

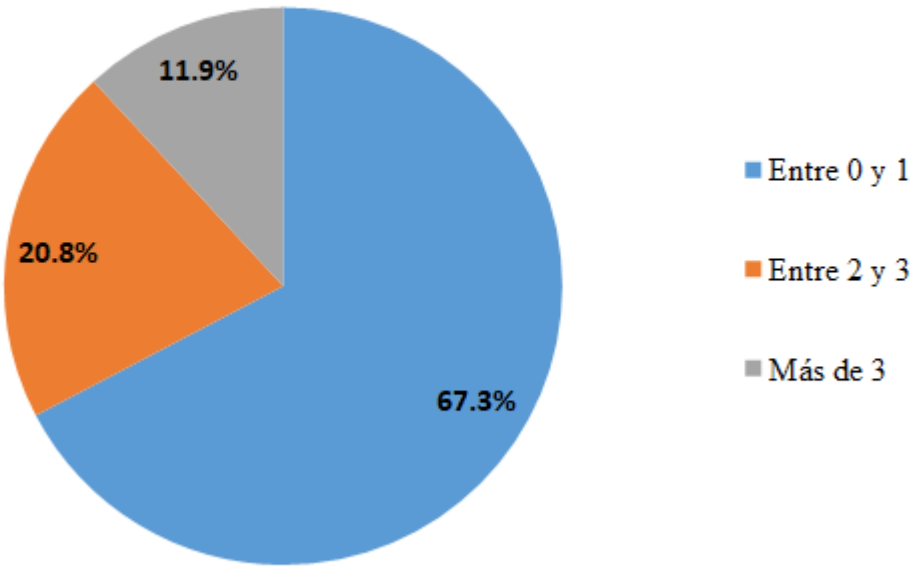
Fuente: elaboración propia

[11] PayU: es una Plataforma de pago

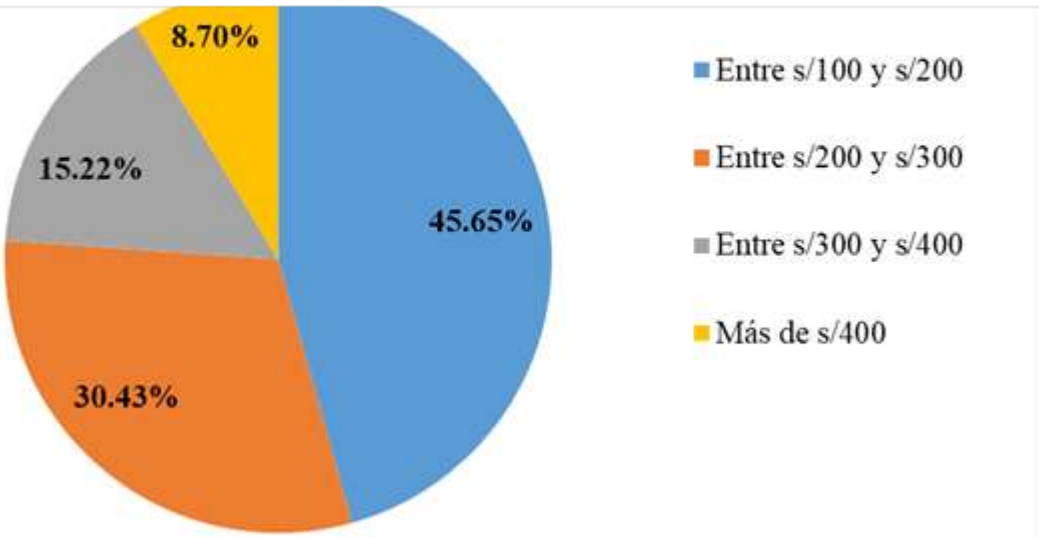
Anexo 2. Resultados de la encuesta



3.- ¿Cuántas compras realizas en un mes por internet?
87 respuestas

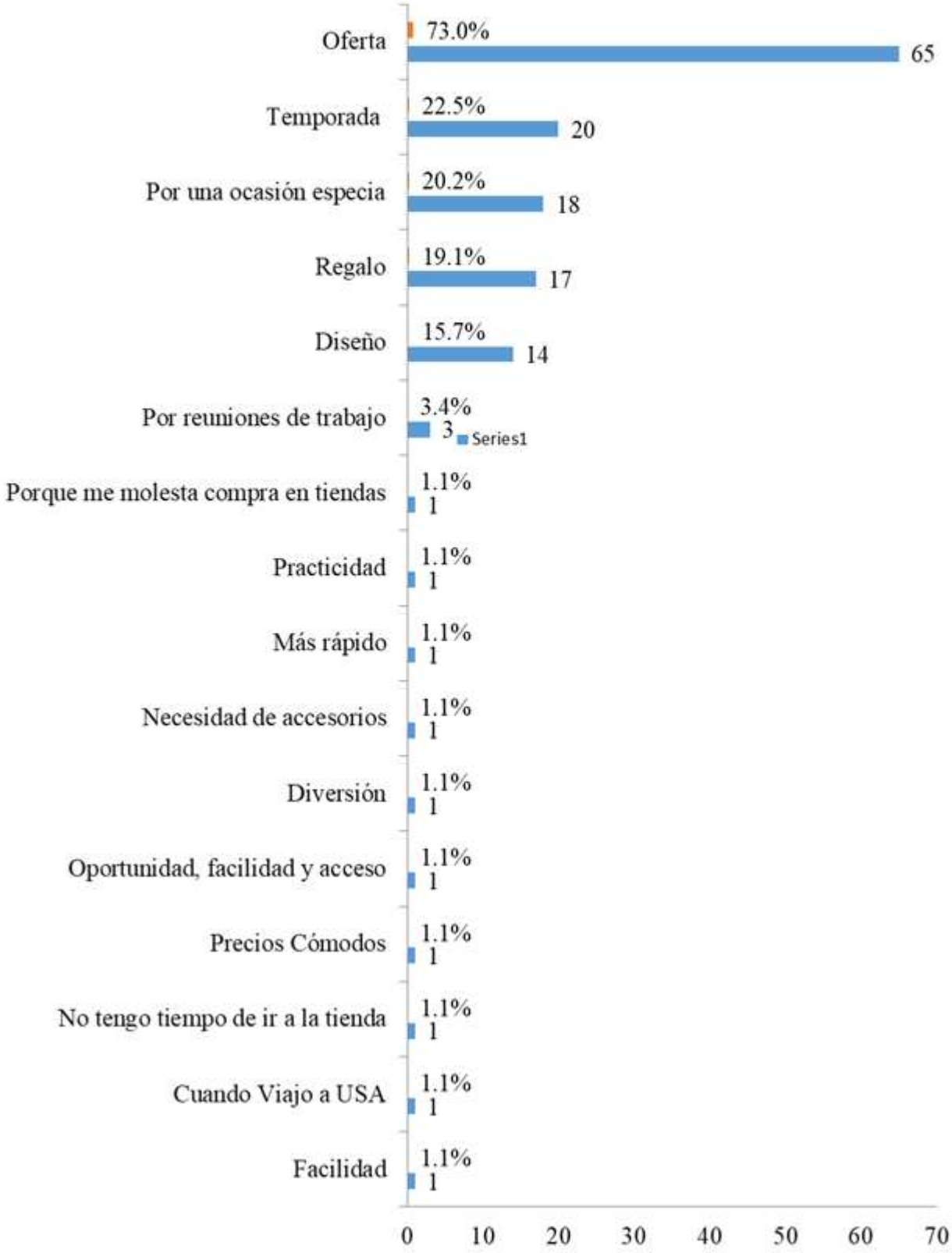


4.- ¿C
87 res

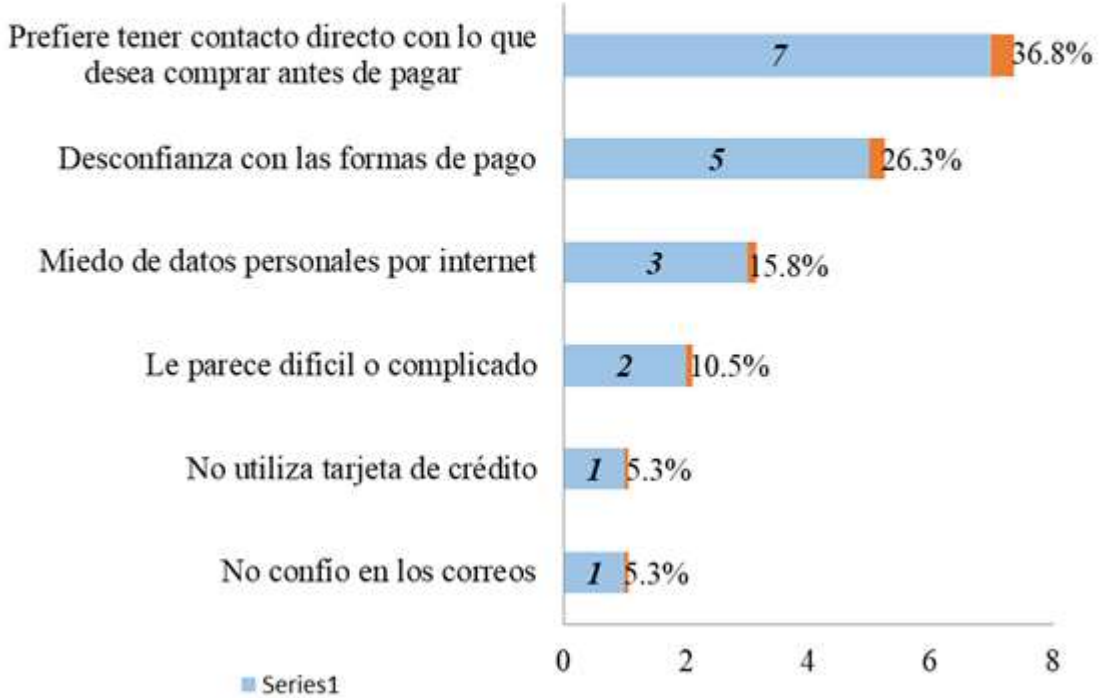


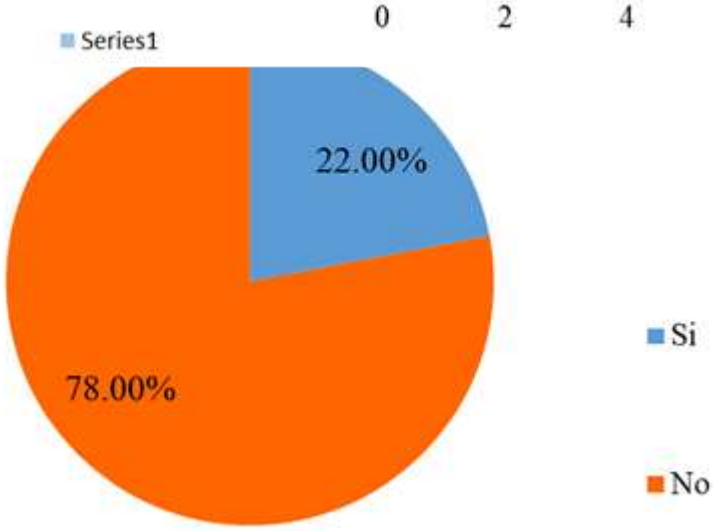
5 ¿Qué tipo de productos ha comprado más a tráves de internet ?
87 respuestas

6 ¿Indique los motivos de compra por Internet?
86 respuestas

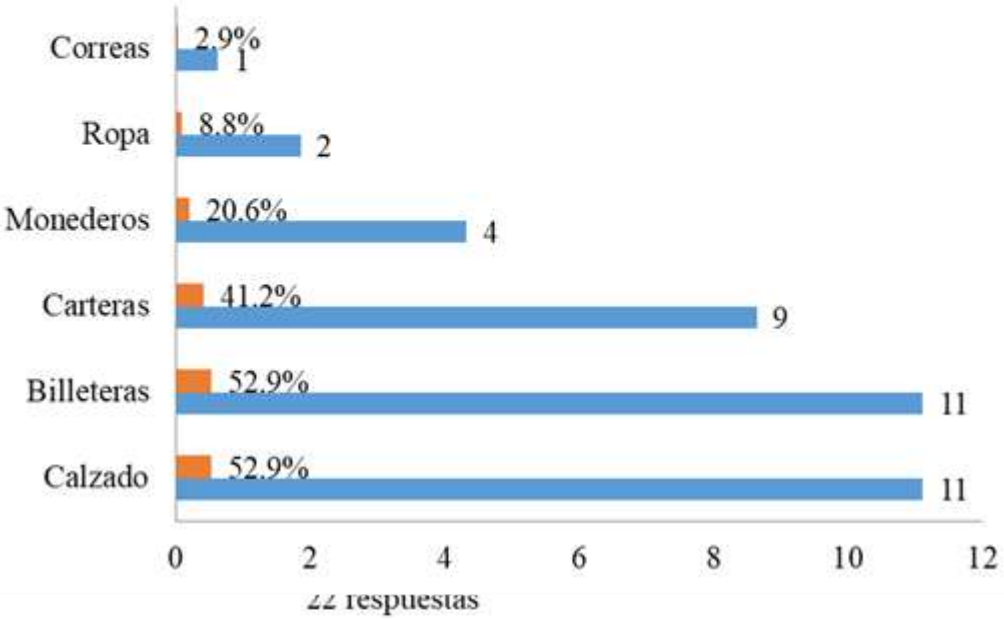


7 ¿Si usted nunca ha comprado por internet? ¿Cuáles han sido las razones?
19 respuestas

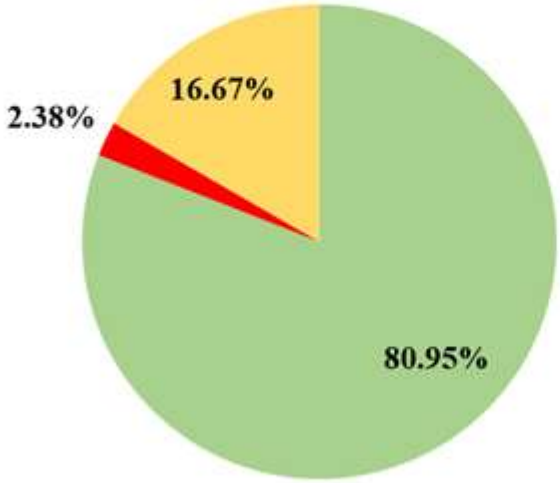




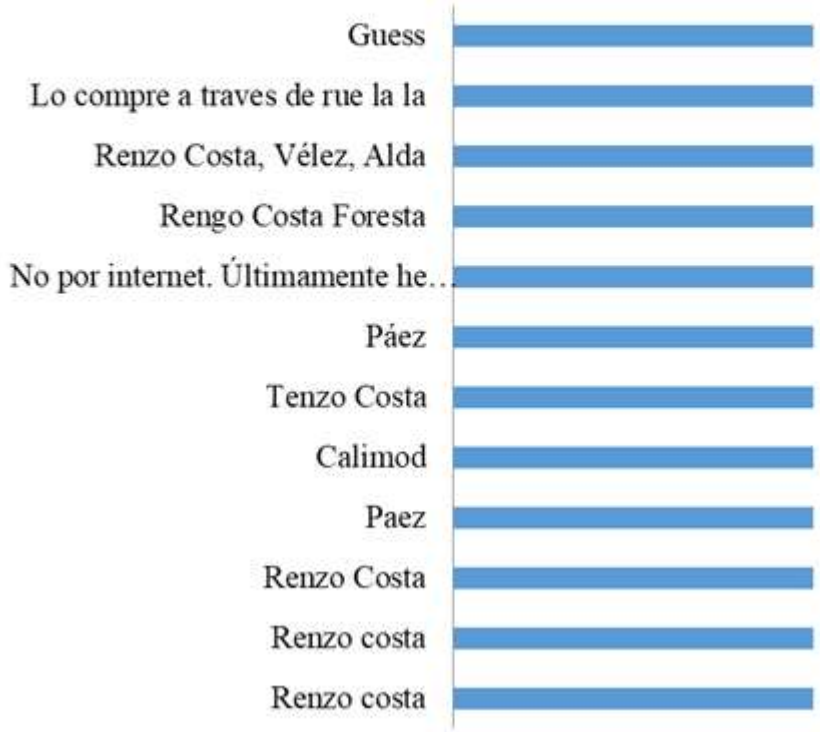
9 ¿Si Usted ha comprado productos de cuero, favor indicar que tipo de producto compra ?
22 respuestas



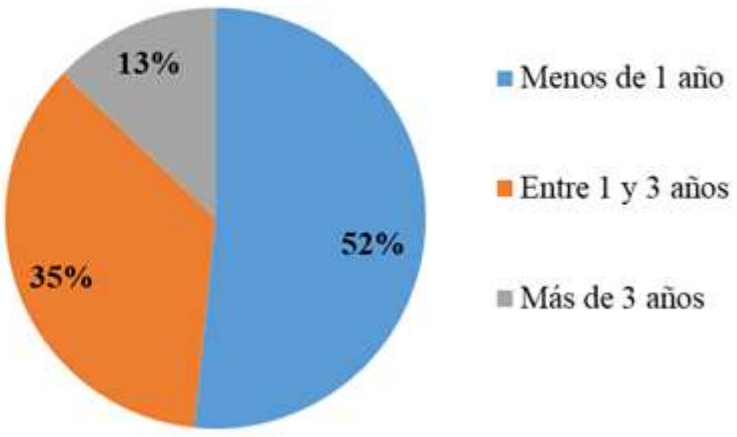
ría la



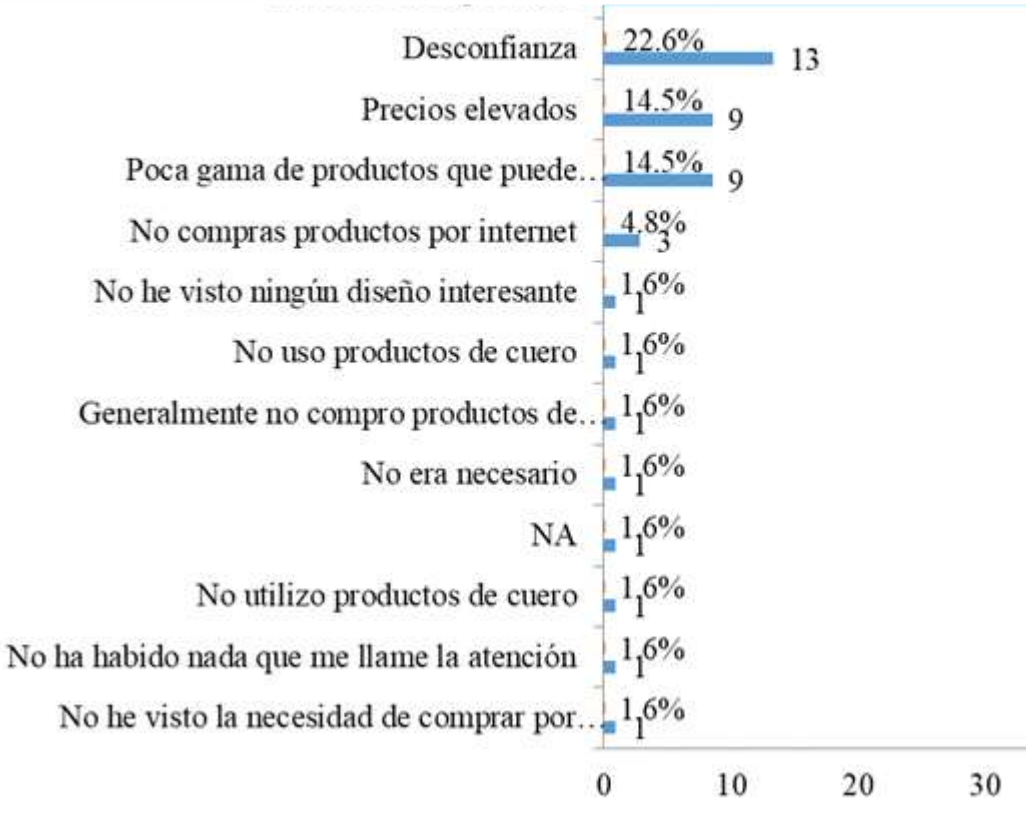
11 Por favor, enumere las marcas de productos de cuero que ha comprado por internet
22 respuestas

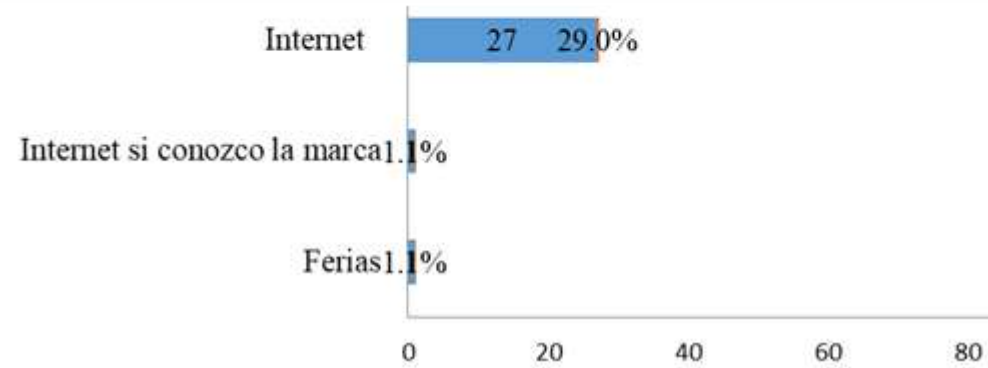


12 ¿Si Usted ha comprado productos de cuero, cuánto tiempo lleva comprando productos de cuero por internet?
22 respuestas

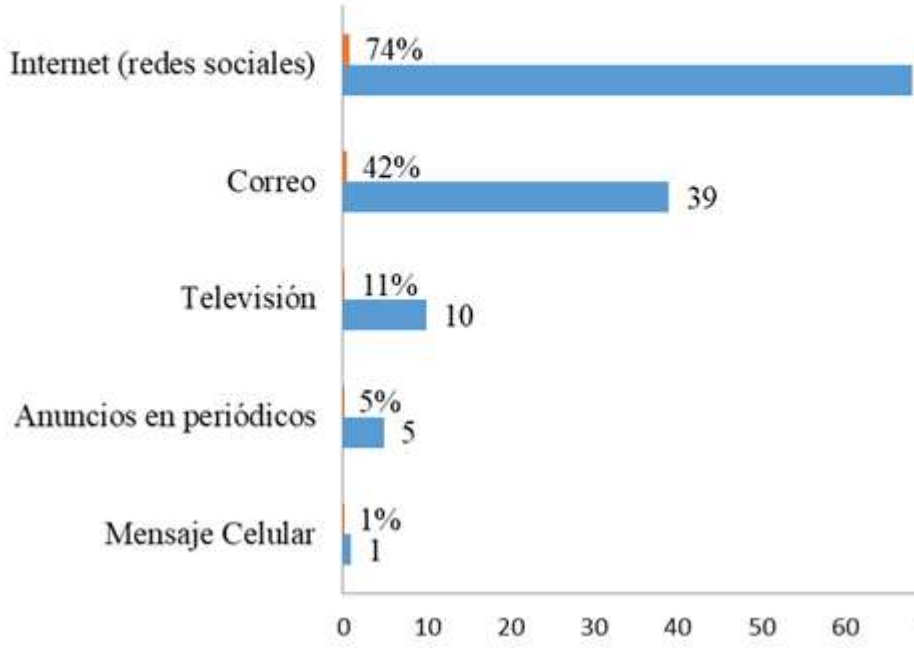


13 ¿Qué busca en los productos de cuero?
22 respuestas



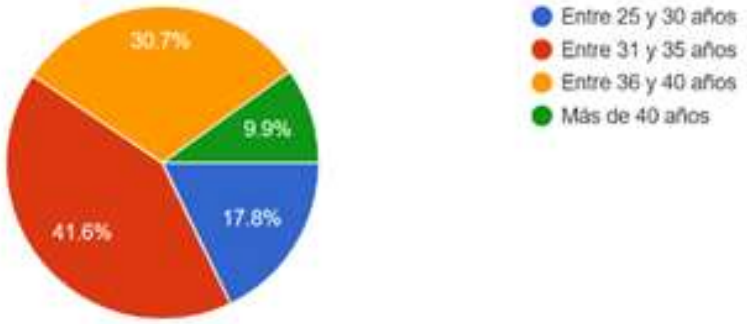


16 ¿A través de que medio o medios le gustaría recibir información sobre productos de cuero?
92 respuestas



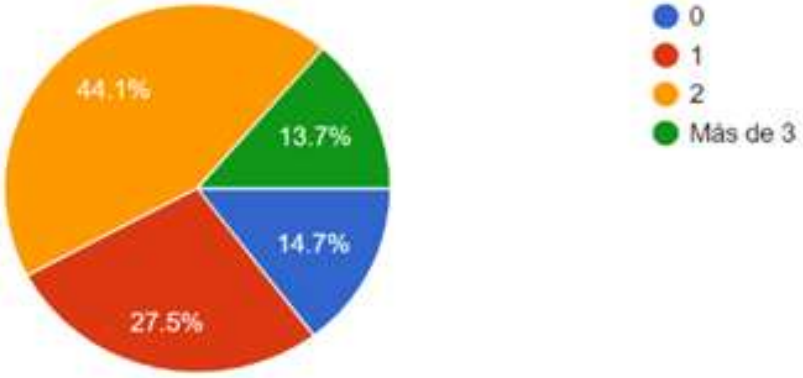
1 Edad

101 responses



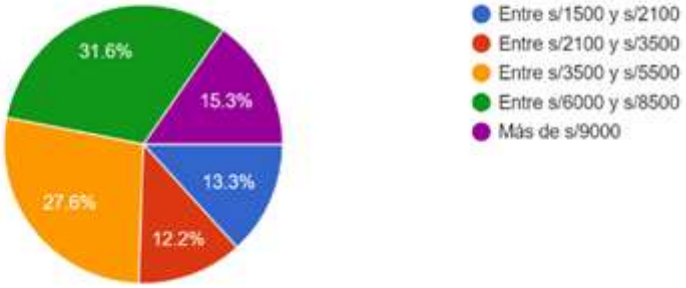
2¿Cuantas tarjetas de crédito tienes?

102 responses



3 ¿Salario ?

98 responses



Fuente: elaboración propia

Anexo 3. Plataforma Web

Fuente: elaboración propia

Anexo 4. Plataforma Web – Descripción del producto

Fuente: elaboración propia