



**Plan de negocio para la elaboración de una plataforma digital de ventas
para la micro y pequeña empresa de ferreterías y mejoramiento para el
hogar**

**Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener
el grado de Magíster en Gestión Empresarial
por:**

Marco Antonio Giles Campos

Pierre Abraham Quiroga Dávila

Juana Patricia Quispe Astupiñan

Programa de la Maestría en Gestión Empresarial 06

Lima, 03 de septiembre de 2021

Esta tesis

**Plan de negocio para la elaboración de una plataforma digital de ventas para la
micro y pequeña empresa de ferreterías y mejoramiento para el hogar**

ha sido aprobada.



.....
Rubén Chumpitaz Cáceres (Jurado 1)



.....
Sergio Cuervo Guzmán (Jurado 2)



.....
Christian Aste León (Asesor)

Universidad ESAN

2021

DEDICATORIA

A mi madre por ser mi motivo de superación día a día.
A mi hermano Juan Pablo, que desde el cielo estará orgulloso.

A mi hermano Carlos, que siempre
me ayuda a tomar las mejores decisiones.

Marco Antonio Giles Campos

A Dios por siempre ser el motor inmóvil que dinamiza mi ser.

A mi querida madre que desde el lado trascendente
siempre me fortalece y acompaña.

A mi querido padre por apoyarme incondicionalmente
e impulsarme a seguir en el camino de la vida.

A mi hermana por todos sus consejos y apoyo.

A mi pareja por comprenderme y
valorar mi esfuerzo.

Pierre Abraham Quiroga Dávila

A Dios por su amor brindado en cada etapa de mi vida.

A mis padres por su paciencia y apoyo incondicional.

Y a mis hermanos y sobrinitas por su comprensión y
ánimos durante cada ciclo de estudios.

Juana Patricia Quispe Astupiñan

ÍNDICE GENERAL

<u>CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.....</u>	<u>4</u>
<u>1.1. Tema de tesis.....</u>	<u>4</u>
<u>1.2. Objetivos de la tesis (general y específicos).....</u>	<u>4</u>
<u>1.2.1. Objetivo general.....</u>	<u>4</u>
<u>1.2.2. Objetivos específicos.....</u>	<u>4</u>
<u>1.3. Planteamiento del problema, justificación y alcance.....</u>	<u>5</u>
<u>1.3.1. Planteamiento del problema.....</u>	<u>5</u>
<u>1.3.2. Justificación.....</u>	<u>6</u>
<u>1.3.3. Alcances.....</u>	<u>7</u>
<u>CAPÍTULO 2. MARCO CONTEXTUAL.....</u>	<u>8</u>
<u>2.1. Las mvpes.....</u>	<u>8</u>
<u>2.2. El rubro ferretero y su crecimiento en el mercado peruano.....</u>	<u>10</u>
<u>2.3. El comercio electrónico y su crecimiento frente a la pandemia.....</u>	<u>12</u>
<u>CAPÍTULO 3. IDEA DEL NEGOCIO.....</u>	<u>12</u>
<u>3.1. Segmento de clientes.....</u>	<u>13</u>
<u>3.2. Problema.....</u>	<u>13</u>
<u>3.3. Propuesta de valor.....</u>	<u>14</u>
<u>3.4. Canales.....</u>	<u>15</u>
<u>3.4.1. Canales para las micro y pequeñas empresas.....</u>	<u>15</u>
<u>3.4.2. Canales para los clientes finales (usuarios que navegan en la plataforma).....</u>	<u>15</u>
<u>3.5. Relación con clientes.....</u>	<u>16</u>
<u>3.6. Recursos clave.....</u>	<u>16</u>
<u>3.7. Actividades clave.....</u>	<u>17</u>
<u>3.8. Asociaciones clave.....</u>	<u>18</u>
<u>3.8.1. Hosting y Dominio.....</u>	<u>18</u>
<u>3.8.2. Diseño y programación web.....</u>	<u>18</u>
<u>3.8.3. Logística.....</u>	<u>19</u>
<u>3.8.4. Estructura de costos.....</u>	<u>19</u>
<u>3.9. Fuentes de ingresos.....</u>	<u>19</u>
<u>CAPÍTULO 4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....</u>	<u>20</u>
<u>4.1. Análisis externo estratégico.....</u>	<u>20</u>
<u>4.1.1. Análisis PESTEL.....</u>	<u>20</u>

<u>4.1.2.</u>	<u><i>Las 5 fuerzas de Porter</i></u>	<u>24</u>
<u>4.2.</u>	<u>Matriz EFE</u>	<u>27</u>
<u>4.3.</u>	<u>Visión</u>	<u>29</u>
<u>4.4.</u>	<u>Misión</u>	<u>29</u>
<u>4.5.</u>	<u>Estrategia</u>	<u>29</u>
<u>4.6.</u>	<u>Valores</u>	<u>29</u>
<u>4.7.</u>	<u>Propuesta de Valor</u>	<u>30</u>
<u>4.8.</u>	<u>Conclusiones</u>	<u>31</u>
<u>CAPÍTULO 5. INVESTIGACIÓN DE MERCADO</u>		<u>32</u>
<u>5.1.</u>	<u>Objetivo de la investigación</u>	<u>32</u>
<u>5.2.</u>	<u>Diseño de la investigación</u>	<u>32</u>
<u>5.3.</u>	<u>Fuentes secundarias</u>	<u>33</u>
<u>5.3.1.</u>	<u><i>Objetivos de investigación mediante fuentes secundarias</i></u>	<u>33</u>
<u>5.3.2.</u>	<u><i>Metodología para las fuentes secundarias</i></u>	<u>33</u>
<u>5.4.</u>	<u>Fuentes primarias</u>	<u>34</u>
<u>5.4.1.</u>	<u><i>Investigación cualitativa</i></u>	<u>34</u>
<u>5.4.2.</u>	<u><i>Investigación cuantitativa</i></u>	<u>37</u>
<u>5.5.</u>	<u>Definición de perfiles</u>	<u>39</u>
<u>5.5.1.</u>	<u><i>Ficha técnica del perfil del experto</i></u>	<u>39</u>
<u>5.5.2.</u>	<u><i>Cálculo del tamaño de la muestra</i></u>	<u>39</u>
<u>5.5.3.</u>	<u><i>Ficha técnica del cliente final</i></u>	<u>40</u>
<u>5.6.</u>	<u>Resultados de la investigación</u>	<u>41</u>
<u>5.6.1.</u>	<u><i>Resultados de la investigación cuantitativa</i></u>	<u>41</u>
<u>5.6.2.</u>	<u><i>Resultados de las entrevistas a los empresarios ferreteros</i></u>	<u>53</u>
<u>CAPÍTULO 6. PLAN DE MARKETING</u>		<u>55</u>
<u>6.1.</u>	<u>Objetivo general</u>	<u>56</u>
<u>6.2.</u>	<u>Segmentación de mercado</u>	<u>56</u>
<u>6.2.1.</u>	<u><i>Segmentación demográfica</i></u>	<u>56</u>
<u>6.2.2.</u>	<u><i>Segmentación geográfica</i></u>	<u>58</u>
<u>6.2.3.</u>	<u><i>Segmentación psicográfica</i></u>	<u>58</u>
<u>6.3.</u>	<u>Público objetivo</u>	<u>60</u>
<u>6.3.1.</u>	<u><i>Clientes</i></u>	<u>60</u>
<u>6.3.2.</u>	<u><i>Micro y pequeñas empresas</i></u>	<u>61</u>
<u>6.4.</u>	<u>Mercado</u>	<u>61</u>

<u>6.4.1.</u>	<u><i>Mercado potencial</i></u>	<u>61</u>
<u>6.4.2.</u>	<u><i>Mercado objetivo</i></u>	<u>62</u>
<u>6.5.</u>	<u><i>Estrategia de posicionamiento</i></u>	<u>63</u>
<u>6.5.1.</u>	<u><i>Branding</i></u>	<u>64</u>
<u>6.5.2.</u>	<u><i>Naming</i></u>	<u>65</u>
<u>6.5.3.</u>	<u><i>Identidad de la marca</i></u>	<u>65</u>
<u>6.5.4.</u>	<u><i>Personalidad de la marca</i></u>	<u>65</u>
<u>6.5.5.</u>	<u><i>Atributos de la marca</i></u>	<u>66</u>
<u>6.5.6.</u>	<u><i>Logo</i></u>	<u>66</u>
<u>6.5.7.</u>	<u><i>Slogan</i></u>	<u>67</u>
<u>6.6.</u>	<u><i>Mezcla de marketing</i></u>	<u>67</u>
<u>6.6.1.</u>	<u><i>Producto-Servicio</i></u>	<u>67</u>
<u>6.6.2.</u>	<u><i>Precio</i></u>	<u>74</u>
<u>6.6.3.</u>	<u><i>Plaza</i></u>	<u>78</u>
<u>6.6.4.</u>	<u><i>Promoción</i></u>	<u>80</u>
<u>6.6.5.</u>	<u><i>Personas</i></u>	<u>85</u>
<u>6.6.6.</u>	<u><i>Prueba física</i></u>	<u>87</u>
<u>6.6.7.</u>	<u><i>Procesos</i></u>	<u>89</u>
<u>6.7.</u>	<u><i>Presupuesto de marketing</i></u>	<u>93</u>
<u>6.8.</u>	<u><i>Conclusiones del capítulo</i></u>	<u>93</u>
<u>CAPÍTULO 7.</u>	<u><i>PLAN DE OPERACIONES</i></u>	<u>95</u>
<u>7.1.</u>	<u><i>Objetivos</i></u>	<u>95</u>
<u>7.2.</u>	<u><i>Especificaciones del servicio</i></u>	<u>95</u>
<u>7.3.</u>	<u><i>Políticas operacionales</i></u>	<u>96</u>
<u>7.3.1.</u>	<u><i>Políticas de calidad</i></u>	<u>96</u>
<u>7.3.2.</u>	<u><i>Políticas del proceso de venta</i></u>	<u>98</u>
<u>7.3.3.</u>	<u><i>Políticas de planificación</i></u>	<u>99</u>
<u>7.3.4.</u>	<u><i>Políticas de inventarios</i></u>	<u>100</u>
<u>7.4.</u>	<u><i>Diseño de las instalaciones</i></u>	<u>100</u>
<u>7.4.1.</u>	<u><i>Localización de las instalaciones</i></u>	<u>101</u>
<u>7.4.2.</u>	<u><i>Capacidad de las instalaciones</i></u>	<u>103</u>
<u>7.4.3.</u>	<u><i>Distribución de las instalaciones</i></u>	<u>104</u>
<u>7.5.</u>	<u><i>Descripción de procesos</i></u>	<u>104</u>
<u>7.5.1.</u>	<u><i>Proceso de venta</i></u>	<u>104</u>
<u>7.5.2.</u>	<u><i>Proceso de servicio técnico</i></u>	<u>109</u>

<u>7.5.3.</u>	<u><i>Proceso de atención al cliente</i></u>	<u>110</u>
<u>7.5.4.</u>	<u><i>Proceso de transporte de productos</i></u>	<u>112</u>
<u>7.6.</u>	<u><i>Bienes de la empresa</i></u>	<u>114</u>
<u>7.6.1.</u>	<u><i>Bienes tangibles</i></u>	<u>114</u>
<u>7.6.2.</u>	<u><i>Bienes intangibles</i></u>	<u>115</u>
<u>7.7.</u>	<u><i>Capital de trabajo</i></u>	<u>118</u>
<u>7.8.</u>	<u><i>Costos operativos</i></u>	<u>120</u>
<u>7.9.</u>	<u><i>Conclusiones del capítulo</i></u>	<u>121</u>
<u>CAPÍTULO 8. PLAN DE TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN</u>		<u>121</u>
<u>8.1.</u>	<u><i>Objetivos</i></u>	<u>121</u>
<u>8.2.</u>	<u><i>Modelo tecnológico</i></u>	<u>122</u>
<u>8.3.</u>	<u><i>Infraestructura</i></u>	<u>122</u>
<u>8.3.1.</u>	<u><i>Hardware</i></u>	<u>122</u>
<u>8.3.2.</u>	<u><i>Software</i></u>	<u>123</u>
<u>8.4.</u>	<u><i>Página web</i></u>	<u>124</u>
<u>8.4.1.</u>	<u><i>Almacenamiento y hosting</i></u>	<u>124</u>
<u>8.4.2.</u>	<u><i>Dominio</i></u>	<u>125</u>
<u>8.4.3.</u>	<u><i>Elección de proveedor</i></u>	<u>125</u>
<u>8.4.4.</u>	<u><i>Estructura de la página web</i></u>	<u>128</u>
<u>8.5.</u>	<u><i>Conclusiones del capítulo</i></u>	<u>131</u>
<u>CAPÍTULO 9. PLAN DE RECURSOS HUMANOS</u>		<u>132</u>
<u>9.1.</u>	<u><i>Objetivos del plan de recursos humanos</i></u>	<u>132</u>
<u>9.2.</u>	<u><i>Modelo organizacional</i></u>	<u>132</u>
<u>9.3.</u>	<u><i>Descripción de los puestos de trabajo</i></u>	<u>133</u>
<u>9.4.</u>	<u><i>Outsourcing</i></u>	<u>134</u>
<u>9.5.</u>	<u><i>Cultura organizacional</i></u>	<u>135</u>
<u>9.5.1.</u>	<u><i>Valores corporativos</i></u>	<u>135</u>
<u>9.5.2.</u>	<u><i>Políticas de recursos humanos</i></u>	<u>135</u>
<u>9.5.3.</u>	<u><i>Plan de incentivos</i></u>	<u>136</u>
<u>9.6.</u>	<u><i>Procesos clave</i></u>	<u>136</u>
<u>9.6.1.</u>	<u><i>Proceso de reclutamiento</i></u>	<u>137</u>
<u>9.6.2.</u>	<u><i>Proceso de selección y contratación</i></u>	<u>137</u>
<u>9.6.3.</u>	<u><i>Proceso de capacitación</i></u>	<u>138</u>
<u>9.7.</u>	<u><i>Evaluación de desempeño</i></u>	<u>139</u>
<u>9.8.</u>	<u><i>Presupuesto</i></u>	<u>140</u>

<u>9.9.</u>	<u>Conclusiones</u>	<u>¡Error! Marcador no definido.</u>
<u>CAPÍTULO 10.</u>	<u>PLAN FINANCIERO</u>	<u>142</u>
<u>10.1.</u>	<u>Objetivos financieros.....</u>	<u>142</u>
<u>10.2.</u>	<u>Supuestos</u>	<u>142</u>
<u>10.3.</u>	<u>Inversión inicial.....</u>	<u>143</u>
<u>10.4.</u>	<u>Capital de trabajo</u>	<u>145</u>
<u>10.5.</u>	<u>Proyección de ingresos</u>	<u>146</u>
<u>10.6.</u>	<u>Proyección de costos de operación</u>	<u>148</u>
<u>10.7.</u>	<u>Costos de ventas</u>	<u>150</u>
<u>10.7.1.</u>	<u>Comisión Niubiz.....</u>	<u>150</u>
<u>10.7.2.</u>	<u>Delivery</u>	<u>150</u>
<u>10.7.3.</u>	<u>Empaque.....</u>	<u>151</u>
<u>10.8.</u>	<u>Gastos administrativos</u>	<u>152</u>
<u>10.9.</u>	<u>Gastos de promoción</u>	<u>152</u>
<u>10.10.</u>	<u>Gastos de ventas</u>	<u>153</u>
<u>10.11.</u>	<u>Depreciación y amortización</u>	<u>153</u>
<u>10.12.</u>	<u>Gastos financieros</u>	<u>154</u>
<u>10.13.</u>	<u>Estado de ganancias y pérdidas</u>	<u>154</u>
<u>10.13.1.</u>	<u>Proyección de costo de venta</u>	<u>156</u>
<u>10.14.</u>	<u>Flujo de caja.....</u>	<u>156</u>
<u>10.15.</u>	<u>Análisis de sensibilidad.....</u>	<u>159</u>
<u>10.16.</u>	<u>Conclusiones</u>	<u>159</u>
<u>CAPÍTULO 11.</u>	<u>CONCLUSIONES</u>	<u>160</u>
<u>CAPÍTULO 12.</u>	<u>RECOMENDACIONES</u>	<u>162</u>
<u>ANEXOS.....</u>		<u>163</u>
<u>GLOSARIO</u>		<u>169</u>
<u>BIBLIOGRAFIA</u>		<u>173</u>

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1. Clasificación de tipos de empresas por su nivel de ventas	8
Tabla 2.2. Tasas de interés activas del sistema financiero	9
Tabla 4.1 Matriz de evaluación de factores externos	28
Tabla 5.1. Matriz de operacionalización de las variables	36
Tabla 5.2. Niveles socioeconómicos de Lima Metropolitana	41
Tabla 6.1. Criterios de segmentación demográfica	57
Tabla 6.2. Criterios de segmentación geográfica	58
Tabla 6.3. Criterios de segmentación psicográfica	59
Tabla 6.4. Criterios de segmentación demográfica	60
Tabla 6.5. Cálculo del mercado potencial	62
Tabla 6.6. Cálculo del mercado objetivo	63
Tabla 6.7. Presupuesto por el diseño y elaboración de una plataforma digital	71
Tabla 6.8. Cálculo del porcentaje de comisión	76
Tabla 6.9. Cálculo del costo del delivery	76
Tabla 6.10. Cálculo del costo total campaña primera compra	77
Tabla 6.11. Costo total anual de promoción en redes sociales	81
Tabla 6.12. Cálculo del volumen de ventas finales	81
Tabla 6.13. Costo total anual de promoción con influencers	82
Tabla 6.14. Costo total anual de promoción con merchandising	83
Tabla 6.15. Gastos de promoción	83
Tabla 6.16. Ventas de Sodimac	84
Tabla 6.17. Crecimiento esperado de Ferreline	84
Tabla 6.18. Capacitaciones y charlas para el personal	87
Tabla 6.19. Presupuesto de marketing	93
Tabla 7.1. Tabla de ponderación factores de riesgo para macro localización	101
Tabla 7.2. Tabla de ponderación factores de riesgo para Micro localización	102
Tabla 7.3. Costo del servicio de fotografía	105
Tabla 7.4. Costo de maquinarias	115
Tabla 7.5. Costo de mobiliarios	115
Tabla 7.6. Costo de licencias	117
Tabla 7.7. Costo de legalización	117
Tabla 7.8. Costo de trámites en Indecopi	118
Tabla 7.9. Costo de capital de trabajo	119
Tabla 7.10. Costos operativos	120
Tabla 8.1. Costo de equipos de hardware	123
Tabla 8.2. Costo de software	124
Tabla 8.3. Costo hosting	125
Tabla 8.4. Costo de dominio	125
Tabla 8.5. Criterios para la elección del proveedor	127
Tabla 8.6. Costo diseño página web	128
Tabla 9.1. Capacitaciones y charlas para el personal	139
Tabla 9.2. Presupuesto de personal	141
Tabla 10.1. Inversión	144
Tabla 10.2. Ingresos, costos y gastos	145
Tabla 10.3. Capital de trabajo	146

Tabla 10.4. Proyección de Ingresos	146
Tabla 10.5. Ingresos por comisión de ventas	147
Tabla 10.6. Cálculo de cantidad de pedidos.....	148
Tabla 10.7. Costo de operaciones	149
Tabla 10.8. Comisión Niubiz	150
Tabla 10.9. Proyección de comisión Niubiz	150
Tabla 10.10. Costo del delivery	151
Tabla 10.11. Costo del empaque	151
Tabla 10.12. Gastos administrativos	152
Tabla 10.13. Gastos de promoción.....	152
Tabla 10.14. Gastos de ventas.....	153
Tabla 10.15. Depreciación y amortización	153
Tabla 10.16. Financiamiento.....	154
Tabla 10.17. Estado de ganancias y pérdidas.....	155
Tabla 10.18. Proyección de costo de ventas	156
Tabla 10.19. Flujo de caja.....	157
Tabla 10.20. VAN y TIR	158
Tabla 10.21. Escenarios de posibles resultados para el VAN.....	159

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1. Ferreterías existentes en la ciudad de Lima	11
Figura 4.1. Usuarios de celulares	23
Figura 5.1. Género	41
Figura 5.2. Edad de los encuestados	42
Figura 5.3. Distrito de residencia	43
Figura 5.4. Frecuencia de compras por internet	44
Figura 5.5. Compra de productos de ferretería por internet	45
Figura 5.6. Monto promedio de compras	46
Figura 5.7. Tiempo dedicado a las compras de productos de ferretería	46
Figura 5.8. Productos de ferretería más comprados	47
Figura 5.9. Tiempo que toma comprar en ferreterías	48
Figura 5.10. Dificultades al realizar compras por internet	48
Figura 5.11. Percepción de la propuesta	49
Figura 5.12. Predisposición a comprar por el nuevo comercio electrónico	50
Figura 5.13. Diversidad de productos	50
Figura 5.14. Precio del delivery	51
Figura 5.15. Turno de recepción del delivery	51
Figura 5.16. Atributos más importantes para el cliente	52
Figura 5.17. Distrito de recepción de pedidos	53
Figura 6.1. Composición del sector retail en Perú	62
Figura 6.2. Factores diferenciales de la propuesta de valor	64
Figura 6.3. Logo de la marca	66
Figura 6.4. Propuesta de diseño de página web	70
Figura 6.5. Producto eléctrico	71
Figura 6.6. Bolsas para productos pequeños	72
Figura 6.7. Stickers	72
Figura 6.8. Barra de búsqueda de marcas	73
Figura 6.9. Catálogo virtual Stanley	73
Figura 6.10. Estrategias de precios	75
Figura 6.11. Libretas ecológicas	82
Figura 6.12. Ubicación de la oficina de Ferreline	88
Figura 6.13. Oficina	89
Figura 7.1. Mapa de la ubicación de la oficina de Ferreline	103
Figura 7.2. Gráfico de procesos del área de ventas para clientes	107
Figura 7.3. Gráfico de procesos del área de ventas para mypes	108
Figura 7.4. Gráfico de procesos del área de servicio técnico para las MYPES y clientes	110
Figura 7.5. Gráfico de procesos del área de atención al cliente	112
Figura 7.6. Gráfico de procesos de transporte de productos	113
Figura 8.1. Propuesta de diseño de página web	128
Figura 8.2. Propuesta de diseño de página web	129
Figura 8.3. Propuesta de diseño de página web	129
Figura 8.4. Propuesta de diseño de página web	130
Figura 8.5. Propuesta de diseño de página web	130
Figura 8.6. Propuesta de diseño de página web	131

Figura 8.7. Propuesta de diseño de página web	131
Figura 9.1. Organigrama de Ferreline	133

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. (Capítulo 5: Investigación de Mercado) - Encuesta	163
Anexo 2. (Capítulo 5: Investigación de Mercado) - Entrevista a profundidad	168

MARCO ANTONIO GILES CAMPOS

Profesional con más de 5 años de experiencia en el sector educativo desempeñándome como responsable del área comercial contribuyendo al logro de los objetivos organizacionales. Experiencia en comercio internacional y en gestión de plataformas e-commerce.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

ALLO VELO S.A.C.

Empresa comercializadora de bicicletas y accesorios.

Administrador

febrero 2021 - Actualidad

Funciones:

- Estructuración de costos, precios de venta y márgenes de utilidad.
- Gestionar todo el proceso de importación, coordinar con los proveedores internacionales y solicitar medidas, pesos, etc. Para luego transmitir la información a la agencia de transporte y programar el recojo.
- Realizar y brindar la documentación necesaria para el proceso de nacionalización: traducción de facturas, comprobantes de pagos, invoice, bl, etc.
- Impulsar la venta B2B, elaborando estrategias comerciales

Logros:

- Reducir los tiempos de atención a incidencias
- Posicionamiento de la marca a nivel nacional

EUROMATEX S.A.C.

Gerente Comercial

junio 2020 – febrero 2021

Funciones:

- Liderar y supervisar el área comercial y de ventas

- Liderar proyectos de innovación tecnológicas

Logros:

- Implementación de Página web y tienda virtual.
- Reducir tiempos de atención y mejora en la experiencia del cliente.

Asistente de Gerencia Comercial febrero 2018 – mayo 2020

Funciones:

- Definir y liderar las estrategias de marketing offline y online; así como medir sus resultados y efectividad
- Organizar, controlar y supervisar los canales de Ventas B2B, B2C y Marketing.

Logros

- Lidere las campañas publicitarias a través de redes sociales.
- Lidere el proyecto de migración a un sistema ERP.

FORMACION PROFESIONAL

Universidad de San Martin de Porres

- Administrador 2013 – 2018

Bachiller

Universidad ESAN

- Maestría Gestión Empresarial 2019 – Al presente

PIERRE ABRAHAM QUIROGA DÁVILA

Profesional con más de 3 años de experiencia trabajando en las áreas de atención al cliente, recursos humanos y gestión social de empresas privadas. Responsable, proactivo, analítico, resolutivo, flexible para adecuarme a los cambios del entorno, orientado a los resultados y trabajo en equipo.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

OROCOM SAC

Empresa de telecomunicaciones encargada de los proyectos de banda ancha en las regiones de Puno, Junín, Moquegua y Tacna.

Analista de Gestión Social

mayo 2019 - Actualidad

Funciones:

- Monitorea y supervisa las actividades de sensibilización de manera integral de 1 región (propuestas, lineamientos de contenido, avance y evaluación de resultados, así como sus respectivas actividades de difusión), adicionalmente de las incidencias del proyecto que se puedan presentar.
- Aportar en la construcción de lineamientos para la ejecución de la sensibilización.
- Capacitar al personal de sensibilización de la contratista.
- Evaluar la experiencia de los facilitadores que proponga el proveedor.
- Dar seguimiento al avance y cumplimiento de la sensibilización conforme lo estipulado en las bases del proyecto.
- Evaluar, analizar, elaborar la propuesta de carta y gestionar las incidencias con las áreas competentes.
- Monitorear al personal encargado de apoyar con la validación de los estudios de campo y documentos sustentatorios de las incidencias.

- Dar seguimiento al avance de los entregables de las actividades de sensibilización (expedientes), controlando la revisión de los mismos.
- Dar seguimiento a las actividades de difusión y actualización de las respectivas matrices.

Logros:

- Logré reducir el tiempo de procesos de datos del área de gestión social.
- Logré establecer lineamientos y validarlos para las actividades de sensibilización del área de gestión social.

BINNACORP - TGESTIONA

Empresa líder en servicios de Facility Management

Revisor de formatos

diciembre 2018 – enero 2019

Funciones:

- Recopilar, ordenar y revisar los formatos de los talleres de sensibilización para el proyecto de Banda Ancha en las regiones de Puno, Junín, Moquegua y Tacna.
- Verificar información de los formatos mediante comunicación con autoridades regionales y locales.

Logros:

- Logré reducir el tiempo de revisión de los formatos.

TLMARK

Es una empresa trasnacional de capital europeo, con amplia trayectoria en el sector de los contact centers, y con presencia en Latinoamérica y Europa.

Asesor de ventas

abril 2018 – noviembre 2018

Funciones:

- Monitorear y asesorar en las llamadas telefónicas ofreciendo planes de la empresa Movistar.
- Verificar y validar información del cliente.

Logros:

- Logré obtener resultados óptimos en ventas.

FORMACIÓN PROFESIONAL

Universidad ESAN 2019 - Actualidad
Maestría en Gestión Empresarial

Universidad Antonio Ruiz de Montoya 2013 – 2017
Bachiller en Filosofía

OTROS ESTUDIOS

Universidad Politécnica de Valencia 2021
Introducción a la Gestión de Proyectos

Universidad ESAN 2021
Seminario online: ¿Cómo hacer que tu empresa crezca de manera exponencial? El modelo ExO

Business School del Tecnológico de Monterrey 2021
Seminario internacional: Branding personal y liderazgo

Massachusetts Institute of Technology 2020
Evaluación de impacto de programas sociales

Asociación Cultural Peruano Británica 2018 – 2020
Inglés avanzado.

JUANA PATRICIA QUISPE ASTUPIÑAN

Ingeniero Electricista con más de 3 años de experiencia en el área comercial y compras en empresas estatales y privadas. Innovadora, con facilidad de comunicación, analítica y que gusta por el trabajo en equipo y con buenas relaciones interpersonales.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

ELECTRO FERRO CENTRO S.A.C

Empresa peruana con cincuenta años en el mercado y líder en la gestión de abastecimiento de suministros industriales. Es socia estratégica de las principales empresas y proyectos del país en los sectores minero, construcción, petróleo, gas y energía, telecomunicaciones, pesca y agroindustria.

Analista de Compras Senior

agosto 2021 - Actualidad

Funciones:

- Efectuar el proceso de compras consolidadas, atendiendo las solicitudes de bienes y servicios de las Unidades Mineras Cerro Verde y Yanacocha.
- Evaluar y negociar las condiciones comerciales con los proveedores a nivel local.
- Controlar toda la gestión documental que acompaña a cada proceso de compra.
- Ejecutar contratos tipo marco y licitaciones abiertas, realizar las bases para el concurso de compras y realizar el análisis comparativo para otorgar la Buena Pro.

OPERACIONES LOGISTICAS W & P S.A.C

Empresa dedicada a brindar los servicios de alquiler de maquinarias, venta de productos eléctricos, venta de agregados de construcción, servicio de demolición y movimiento de tierras para las empresas del rubro de la construcción.

Analista Comercial y de Compras Senior

agosto 2020 – Actualidad

Funciones:

- Elaborar las estrategias de ventas e informes para análisis de la gerencia comercial.
- Contratar y formar al personal de ventas y compras acorde a los valores organizacionales de la empresa.
- Establecer los objetivos de venta que debe alcanzar el equipo de ventas.
- Ampliar y diversificar la base de proveedores ferretería eléctrica, maquinarias y servicios.
- Generar subastas y concursos semestrales, para la compra de materiales de ferretería eléctrica, manual y equipos de protección personal.
- Controlar el seguimiento del proceso de pago de facturas a proveedores.

Logros:

- Sistematizar el proceso de las compras locales de herramientas manuales y eléctricas, logrando optimizar los recursos humanos y económicos.

TECSUR S.A.

Empresa que brinda soluciones integrales del rubro eléctrico en diseño, suministro, construcción, montaje y puesta en servicio de proyectos electromecánicos de líneas, redes y subestaciones en media y alta tensión.

Analista de Compras

febrero 2018 – agosto 2020

Funciones:

- Analizar y efectuar el proceso de compras, atendiendo las solicitudes de pedidos de compra de bienes y contratación de servicios de las distintas Unidades Organizativas.
- Buscar permanentemente proveedores, a fin de obtener precios competitivos y optimizar los tiempos de entrega.
- Evaluar y negociar las condiciones comerciales con los proveedores a nivel local e internacional.

Logros:

- Lograr un ahorro de 500 mil soles en la compra semestral de cables y accesorios eléctricos.

FORMACIÓN PROFESIONAL

Universidad ESAN

Maestría en Gestión Empresarial

2019 - Actualidad

Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Bachiller en Ingeniería Eléctrica

2017

RESUMEN EJECUTIVO

Grado: Magister en Gestión Empresarial

Título de la tesis: Plan de negocio para la elaboración de una plataforma digital de ventas para la micro y pequeña empresa de ferreterías y mejoramiento para el hogar

Autores: Giles Campos, Marco Antonio
Quiroga Dávila, Pierre Abraham
Quispe Astupiñan, Juana Patricia

Resumen:

El Perú se encuentra en estado de emergencia nacional debido a la emergencia sanitaria causada por la pandemia Covid-19. Durante el primer semestre del 2020 el impacto económico nacional fue negativo ocasionado por la inmovilización social obligatoria que prohibía las compras presenciales. Frente a este contexto, algunas empresas tuvieron la mayor flexibilidad ante los cambios y se adaptaron a las nuevas reglas y protocolos exigidos por el gobierno; sin embargo, otras como las micro y pequeñas empresas no lograron adaptarse y, por consiguiente, fueron las más afectadas.

La pandemia Covid-19 ha ocasionado que las MYPES tengan que adaptarse e innovar en el nuevo contexto de negocio donde se ha priorizado el comercio por internet. Sin embargo, muchas MYPES, en particular del rubro ferretero, no han tenido experiencia sobre esta modalidad. Lo anteriormente explicado permite diagramar la necesidad de las MYPES del rubro ferretero para vender sus productos por internet.

La solución que plantea la presente tesis pretende cubrir la necesidad expuesta en el párrafo anterior. Se propone una plataforma digital de ventas para la micro y pequeña empresa de ferreterías y mejoramiento para el hogar, en el cual se les ofrecerán ventajas para que las MYPES del rubro ferretero puedan incursionar en el e-commerce y, de esa manera, incrementar sus ventas. Para tal efecto se plantea como objetivo general determinar la viabilidad económica, financiera, tecnológica y comercial del plan de

negocio para la elaboración de una plataforma digital de ventas para la micro y pequeña empresa de ferreterías y mejoramiento para el hogar en Lima Moderna, dicho objetivo será alcanzado logrando los siguientes objetivos específicos:

- Identificar y analizar la idea del negocio
- Elaborar el plan estratégico empresarial para establecer los lineamientos básicos.
- Elaborar una investigación de mercado y evaluar la oferta y demanda del servicio propuesto.
- Determinar el plan de marketing.
- Elaborar el plan de operaciones.
- Elaborar el plan de recursos humanos.
- Evaluar y determinar la viabilidad económica y la rentabilidad de la oportunidad de negocio a través del servicio.

En ese sentido, al identificar la idea del negocio se considera que la economía colaborativa es fundamental para el presente plan de negocios debido a que se tienen dos segmentos, las MYPES y los clientes finales. El porcentaje de comisión establecido es del 15% del precio de venta de los productos de las MYPES. La propuesta de valor se basa en ofrecer ventajas a las micro y pequeñas empresas para que puedan incursionar en el e-commerce con un costo de inversión cero, teniendo así la posibilidad de incrementar sus ventas y hacer crecer su negocio.

Se utilizó la matriz Canvas como una herramienta estratégica para desarrollar el modelo de negocio de una manera amplia considerando los diferentes actores y factores que tienen influencia sobre el mismo.

Las encuestas realizadas a los clientes finales dieron a conocer las características de los compradores de productos de ferretería y mejoramiento para el hogar, así como los atributos que más buscan en las plataformas digitales. Asimismo, mediante las entrevistas a los empresarios de las MYPES del rubro ferretero, se descubrió más del negocio como el tipo de clientes, su operatividad, entre otros. En base a la información recopilada se pudo elaborar una propuesta de valor con beneficios para todos.

Para diseñar la propuesta de marketing se utilizó la estrategia de las 7p's, teniendo como resultado principal la importancia de las iniciativas de promoción a través de las redes sociales, influencers, campañas y merchandising para el reconocimiento de la marca. Además, con la

estrategia del cobro de comisión del 15% de las ventas a través de la plataforma digital, se garantiza un crecimiento continuo y considerable del volumen de las ventas durante los cinco primeros años de operación.

Para iniciar con las operaciones de la empresa se contratarán seis personas, quienes se encargarán de las labores de dirección, selección de personal, atención al cliente, y coordinación del outsourcing para el mantenimiento y mejoras de la plataforma. Al no ser una empresa especialista en desarrollo de software se tercerizará tanto la implementación de la plataforma como el mantenimiento del mismo.

Finalmente, se tiene como objetivo penetrar el 0.99% del mercado objetivo en el primer año lo que se logrará con la promoción a través de las redes sociales. Asimismo, se elaboró un análisis de sensibilidad determinando como factores más relevantes para el negocio: la penetración del mercado y la comisión de ventas. Como resultado del análisis financiero se obtuvo un VAN de S/. 23,794 y una TIR de 24.66%, lo cual refleja que el modelo de negocio es financieramente viable.

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

Ante el impacto negativo de la economía nacional producido por la inmovilización social obligatoria generada por la pandemia Covid-19 las empresas tienen la necesidad de adaptarse a este nuevo contexto. Dicha realidad no es ajena para las MYPES del rubro ferretero, más aún al ser un rubro que no es de primera necesidad, se identifica que requieren adaptarse a alguna alternativa para ofrecer y vender sus productos de manera no presencial. Ello representa la oportunidad de crear un servicio que les permita acceder al comercio por internet. La propuesta de la presente tesis es analizar la viabilidad de un plan de negocio que ofrezca dicha alternativa.

1.1. Tema de tesis

“Plan de negocio para la elaboración de una plataforma digital de ventas para la micro y pequeña empresa de ferreterías y mejoramiento para el hogar”.

1.2. Objetivos de la tesis (general y específicos)

A continuación, se presentarán los objetivos generales y específicos del plan de negocio propuesto para la tesis.

1.2.1. *Objetivo general*

Determinar la viabilidad económica, financiera, tecnológica y comercial del plan de negocio para la elaboración de una plataforma digital de ventas para la micro y pequeña empresa de ferreterías y mejoramiento para el hogar en Lima Moderna.

1.2.2. *Objetivos específicos*

- Identificar y analizar la idea del negocio
- Elaborar el plan estratégico empresarial para establecer los lineamientos básicos.
- Elaborar una investigación de mercado y evaluar la oferta y demanda del servicio propuesto.

- Determinar el plan de marketing.
- Elaborar el plan de operaciones.
- Elaborar el plan de recursos humanos.
- Evaluar y determinar la viabilidad económica y la rentabilidad de la oportunidad de negocio a través del servicio.

1.3. Planteamiento del problema, justificación y alcance

1.3.1. *Planteamiento del problema*

El estado de emergencia nacional decretado por el gobierno peruano en el marco de la emergencia sanitaria causado por la pandemia Covid-19 ha ocasionado que las empresas enfrenten contextos muy dinámicos, donde es necesario tener la mayor flexibilidad ante los cambios y una adaptación rápida a las nuevas reglas y protocolos exigidos por el gobierno. Asimismo, durante el primer semestre del 2020 se ha observado un impacto negativo en la economía nacional producido por la inmovilización social obligatoria, siendo las más afectadas las micro y pequeñas empresas.

Las mypes tienen un rol central en el desarrollo de la economía nacional. Según los datos oficiales, componen más del 99% de las organizaciones en el Perú, generan alrededor del 85% del total de puestos de trabajo y crean aproximadamente el 40% del producto bruto interno (El Peruano, 2020). Sin embargo, el 41% de microempresas tuvieron que cerrar su negocio debido a la pandemia (RPP, 2021). Por ello, el gobierno peruano lanzó medidas económicas para salvar a las mypes a través de los programas Reactiva Perú y el Fondo de Apoyo Empresarial a la micro y pequeña empresa (Ministerio de Economía y Finanzas, 2020).

Además del apoyo financiero, las mypes necesitan adaptarse a la nueva modalidad e-commerce frente a un contexto donde las ventas presenciales ya no son tan viables cambiando hacia las ventas a través de las plataformas digitales. De acuerdo con lo indicado por Ipsos en su estudio “Compradores por internet” (Ipsos, 2020), siete de cada 10 compradores en línea realizaron compras durante la cuarentena. Los principales productos que compraron fueron alimentos (65%), moda (36%) y equipamiento del

hogar (34%). Por lo tanto, se evidencia que el consumo mediante e-commerce en el Perú es una oportunidad de negocio en donde las mypes pueden incursionar dado el alto porcentaje de consumidores que compran por ese medio.

Asimismo, las mypes del sector ferretero tradicional aún no cuentan con tiendas virtuales o páginas web, muchas continúan trabajando de manera presencial orientados exclusivamente al público ubicado cerca de su zona geográfica. Al no tener acceso a la modalidad virtual, no acceden a más clientes y tampoco pueden competir con cadenas más grandes como Sodimac o Maestro Home Center que si tienen la modalidad de e-commerce.

Por otro lado, es necesario considerar que, frente al actual contexto de la pandemia, la población peruana está dedicando mayor tiempo a los temas laborales y de estudio, lo que ocasiona la preocupación por atender otros temas personales como compartir tiempo con la familia y amigos, el cuidado personal y las compras de artículos de primera necesidad. Por consiguiente, tienen menos tiempo y oportunidades para realizar otro tipo de compras como es lo relacionado a la ferretería y mejoramiento para el hogar.

Con todo lo expuesto, se tiene la oportunidad de crear un servicio mediante una plataforma digital que brinde un canal de ventas para las ferreterías de mypes en Lima moderna; en este contexto, se propone un plan de negocio que ofrezca este servicio beneficiando a las personas al optimizar su tiempo en realizar compras de productos ferreteros por internet de una manera rápida, segura y confiable.

1.3.2. *Justificación*

La pandemia Covid-19 ha ocasionado que las mypes tengan que adaptarse e innovar en el nuevo contexto de negocio donde prioriza el comercio por internet. Sin embargo, muchas mypes, en particular del rubro ferretero, no han tenido experiencia ni tienen acceso a esta modalidad. Por ello, mediante la plataforma digital, se les ofrecerá ventajas para que puedan incursionar en el e-commerce y, de esa manera, incrementar sus ventas. Con el objetivo de evaluar la aceptación que tendría una plataforma digital de ventas en este rubro se realizará un estudio de mercado.

Para la elaboración de esta plataforma digital se considera que las mypes del rubro ferretero requieren el servicio para aumentar sus ventas y adaptarse a la nueva modalidad de negocio, ello debido a que la población ha optado por realizar sus compras de manera virtual a causa del actual contexto de la pandemia.

Cabe señalar que, según información de Mercado Libre Perú (Gestión, 2018) la venta de productos de ferretería en el año 2018 creció en un 128% respecto al 2017, es importante mencionar que el ticket promedio de los productos adquiridos por medio de esa plataforma e-commerce van desde los S/599 hasta los S/929; el mismo informe afirma que en promedio se venden entre 2500 y 4000 artículos mensuales. Estos datos son relevantes y denotan una oportunidad de negocio en un rubro que está en constante crecimiento.

El presente plan de negocios pretende atender la necesidad de las mypes del rubro ferretero con el servicio de una plataforma digital dirigida al mercado de Lima Metropolitana considerando que la venta de ferretería por internet es una oportunidad de negocio para que puedan captar clientes donde los usuarios no tienen acceso a una ferretería física cercana, modalidad que viene desarrollándose y tiene expectativas de crecimiento.

1.3.3. *Alcances*

La propuesta de negocio abarca la elaboración de una plataforma digital de ventas para las mypes de ferreterías y mejoramiento para el hogar con clientes residentes en el Perú, en la ciudad de Lima.

El mercado objetivo abarcará a una segmentación de consumidores vía e-commerce entre hombres y mujeres de 25 a 55 años pertenecientes a los niveles socioeconómicos A, B y C de Lima Metropolitana en el 2021.

Los resultados mostrados en la presente tesis son válidos para Lima Metropolitana y para el año 2021, lo cual restringe la posibilidad de afirmar su validez en otro tiempo y en otras regiones geográficas.

CAPÍTULO 2. MARCO CONTEXTUAL

En el presente capítulo se desarrollará el contexto en el cual se desarrollará el plan de negocios.

2.1. Las mypes

Según el artículo 2 de la Ley N°28015 dado por el Congreso de la República del Perú, la micro y pequeña empresa es la unidad económica establecida por una persona natural o jurídica que tiene una organización o gestión empresarial. Asimismo, tiene como objetivo desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios (El Peruano, 2003).

La clasificación referente al tamaño de una empresa va a depender de distintas características como el técnico (nivel tecnológico), el patrimonial (bienes, derechos y obligaciones de la empresa) y el organizativo (número de trabajadores y su organización), sin embargo, el criterio principal, para el plan de negocio, será el criterio económico (nivel de ventas) debido a que, con esa información será posible delimitar la cantidad de Mypes, en particular las del rubro ferretero, ubicadas en Lima moderna.

Asimismo, la clasificación propuesta por el Estado Peruano, según la Ley N°30056, clasifica a las empresas de la siguiente manera, mostrada en la tabla 2.1.

Tabla 2.1. Clasificación de tipos de empresas por su nivel de ventas

SEGMENTACIÓN DE EMPRESAS	VENTAS ANUALES
MICROEMPRESA	Ventas anuales hasta 150 Unidades Impositivas Tributarias
PEQUEÑA EMPRESA	Ventas superiores a 150 UIT hasta un monto máximo de 1700 UIT

Fuente: Ley N°30056 (El Peruano, 2013).

Las mypes adquieren mucha importancia, tanto para el Estado como para la economía de un país debido a que son un medio para reducir las diferencias de ingresos y se crean nuevos contingentes de trabajadores calificados y semi- calificados. (Sánchez, 2005).

Además, las mypes favorecen el crecimiento de una economía más variable y el fomento emprendedor para muchas personas que inician su negocio.

Las mypes propician relaciones económicas y humanas que ayudan a fomentar los vínculos entre las personas que conforman una comunidad operativa, con sus acciones e interacciones (Sánchez, 2005).

Las características más importantes de las mypes son: en primer lugar, la flexibilidad y adaptación ante el entorno externo e interno debido a su horizontalidad; en segundo lugar, limitado acceso al crédito con los bancos debido a la solicitud de excesivas garantías por parte de las empresas financieras ante el riesgo de financiar nuevos proyectos; lo cual es una desventaja ante las grandes empresas, quienes tienen mayores facilidades de crédito con los bancos (ver Tabla 2.2).

Tabla 2.2. Tasas de interés activas del sistema financiero

MONEDA NACIONAL								
		Corporativos	Grandes empresas	Medianas empresas	Pequeñas empresas	Micro empresas	Consumo	Hipotecario
Banca	Mar.15	5,2	6,6	9,8	21,2	34,4	40,6	8,6
	Mar.16	6,3	7,2	10,7	20,3	35,5	42,9	9,1
	Mar.17	5,8	7,5	10,5	21,5	36,7	45,2	8,7
Financieras	Mar.15	-	-	16,8	29,8	49,1	60,1	12,5
	Mar.16	-	-	19,6	30,2	49,3	60,9	12,6
	Mar.17	-	-	20,5	30,5	57,3	61,1	13,5
CM	Mar.15	9,3	-	17,8	27,6	38,7	30,0	14,7
	Mar.16	11,0	-	17,7	27,5	38,2	29,9	13,3
	Mar.17	8,6	-	17,3	26,7	37,1	32,7	14,6
CRAC	Mar.15	10,3	-	15,9	28,0	40,2	35,5	-
	Mar.16	14,5	-	16,9	27,2	40,2	34,4	-
	Mar.17	10,4	10,3	11,4	27,2	39,2	39,5	-
MONEDA EXTRANJERA								
		Corporativos	Grandes empresas	Medianas empresas	Pequeñas empresas	Micro empresas	Consumo	Hipotecario
Banca	Mar.15	2,4	4,9	8,2	13,4	18,4	30,9	7,4
	Mar.16	2,4	5,1	7,8	11,4	21,0	32,2	6,7
	Mar.17	3,0	5,1	7,1	9,8	16,3	32,5	6,4
Financieras	Mar.15	-	14,5	18,4	19,3	15,1	24,3	-
	Mar.16	-	9,3	14,2	1,1	3,7	19,5	-
	Mar.17	-	8,4	12,0	16,0	21,7	18,4	-
CM	Mar.15	-	-	14,7	19,5	23,8	16,6	13,3
	Mar.16	-	-	13,0	19,8	25,0	14,5	12,8
	Mar.17	-	-	13,4	19,1	26,0	14,7	13,6
CRAC	Mar.15	10,0	-	14,0	30,0	15,0	-	-
	Mar.16	-	-	15,0	-	-	-	-
	Mar.17	-	-	12,2	-	-	-	-

Fuente: Banco Central de Reserva del Perú, 2017.

Por último, la mano de obra no remunerada debido a que la mayor fuerza laboral que tienen las mypes es por el apoyo de familiares.

En el 2019, según los resultados de la ENAHO (Encuesta Nacional de Hogares), las micro y pequeñas empresas representaron el 95% de las empresas peruanas y

utilizaron el 47.7% de la PEA, lo que refleja un crecimiento del 4% en el empleo. Además, las MYPES registran ventas anuales del 19.3% del PBI mostrando un crecimiento constante durante los últimos años, a excepción del 2020, periodo en el que el PBI peruano cayó 11.12% debido a la pandemia ocasionada por el COVID-19. (ComexPerú, 2020).

En resumen, la mype es una unidad económica importante del país debido a que es una gran fuente de trabajo, producción de bienes y servicios y un medio para reducir las diferencias de ingresos promoviendo a los emprendedores.

2.2. El rubro ferretero y su crecimiento en el mercado peruano

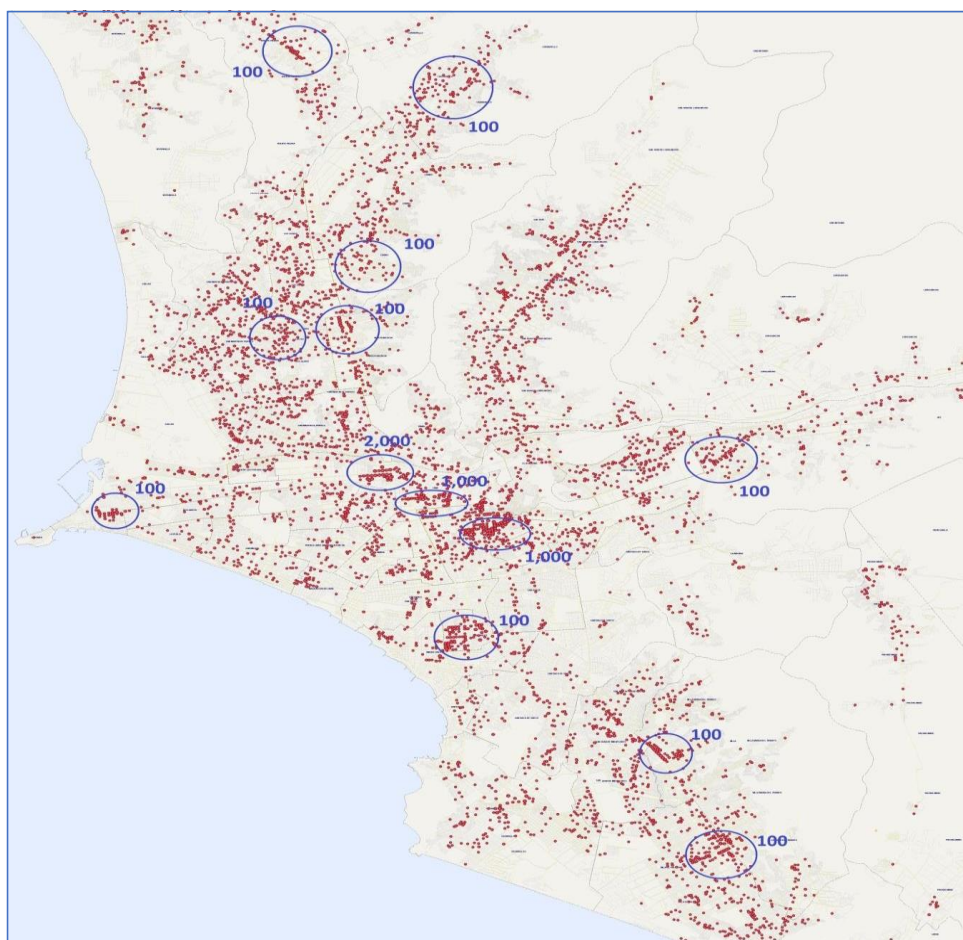
Se estima que el comercio del sector ferretero formal es de US\$6,000 millones, impulsado por políticas públicas (programa de viviendas de interés social, licitaciones y concesiones) y por la inversión privada, tanto nacional como extranjera. Asimismo, este rubro ha impulsado mayor dinamismo a través de la construcción de obras de interés social, edificios de apartamentos y oficinas mediante concursos públicos y concesiones privadas, entre otros. Sin embargo, dicha cifra es bastante referencial, debido a la gran presencia del comercio informal. Se estima que existe un mercado informal que representa un 40% adicional del mercado formal (Gestión, 2015).

En la década de los ochenta el rubro ferretero no estaba definido en el país debido a que no había cadenas por departamento, existían pequeños competidores, bastante informalidad, fuerte contrabando y gran cantidad de productos falsos. Además, el Estado no promocionaba programas sociales que promuevan el acceso a viviendas y acompañado de la crisis económica, el nivel de construcción era muy bajo.

Durante la década de los noventa el gobierno peruano implementó el programa “Mi Vivienda” generándose mayor demanda de productos en ferretería y, posteriormente, se fueron implementando nuevos programas como “Techo Propio” y el aumento del sector construcción.

A continuación, se muestra un mapa con las ferreterías existentes en la ciudad de Lima, en el cual se indica la cantidad de ferreterías en cada uno de los círculos azules donde se muestran las concentraciones, las ferreterías están señaladas como puntos rojos (INEI, 2019).

Figura 2.1. Ferreterías existentes en la ciudad de Lima



Fuente: INEI, 2019.

Al respecto, Jorge Pareja (2015) ilustra la situación del mercado ferretero peruano describiendo particularidades y cifras:

Existen más de 2.500 ferreterías en Lima y superan este número las existentes en provincias (existen más de 6.000 negocios de ferretería registrados al 2014), dentro de la distribución de consumo masivo ferretero, tenemos un *cluster* donde se han concentrado los campos feriales como son las calles de Lampa, de Paruro y de Pachitea, en el centro de la ciudad de Lima. Asimismo, el mercado ferretero tradicional cuenta con suministro local de muy alta calidad para productos tales como cables y conductores, abrasivos, químicos industriales, accesorios de embellecimiento del hogar, cemento, fierros de construcción, pinturas y otros, que ya han alcanzado un grado de industrialización con calidad de exportación inclusive. (Pareja, 2015).

En resumen, el rubro ferretero ha ido creciendo gradualmente desde la década de los ochenta hasta la actualidad, logrando consolidarse y formar parte importante en el desarrollo de la economía del país.

El comercio electrónico y su crecimiento frente a la pandemia

En el 2020, el comercio electrónico o e-commerce aumentó en el Perú debido a la pandemia del Covid-19 y hubo un crecimiento sin precedentes de los canales digitales de compra (BlackSip, 2020). Asimismo, el comercio electrónico creció 50% durante el año 2020, moviendo US\$ 6000 millones, según reveló un estudio del Observatorio Ecommerce Perú de la Cámara Peruana de Comercio Electrónico (CAPECE, 2021).

El comercio electrónico ganó una participación de 35% en 2020, en el consumo con tarjetas; en contraste con el periodo anterior a la pandemia (enero-marzo), donde esta industria solo representaba el 12.5%. Así mismo, antes de la pandemia, el 1.5% (65.800) de comercios vendían a través del canal e-commerce en el Perú y posteriormente a la pandemia, el número de empresas que ingresaron al comercio electrónico se cuadruplicó, siendo para el cierre del 2020, el 5% de empresas peruanas (más de 260 000) que realizan ventas por internet (Niubiz Intelligence, 2021).

El crecimiento del comercio electrónico ha sido tan fuerte que se prevé una participación del 35% y 40%, aun cuando se abran los centros comerciales y las compras presenciales. El consumo online que más creció fue el de restaurantes (10,190%), panaderías (2683%) y moda (4451%), que rápidamente desarrollaron el sistema de entrega a domicilio o delivery (Niubiz Intelligence, 2021).

CAPÍTULO 3. IDEA DEL NEGOCIO

En el presente capítulo se desarrollará la idea de negocio utilizando el modelo CANVAS.

Modelo de Negocio (Modelo Canvas):

La matriz Canvas es una herramienta estratégica que permite ver el modelo de negocio de una manera amplia considerando los diferentes actores y factores que tienen influencia sobre el mismo, estos se detallan a continuación.

3.1. Segmento de clientes

En el mercado nacional existe diversidad de empresas que se dedican a brindar una plataforma de ventas para personas naturales o empresas de distintos rubros, dentro de las más conocidas se pueden nombrar a Linio, Mercado Libre y Lumingo.

El presente modelo de negocio está dirigido a las micro y pequeñas empresas dedicadas al rubro ferretero y de mejoramiento para el hogar que deseen incrementar sus ventas contando con una tienda virtual en la cual podrá ofrecer sus productos, no solo a las personas que vivan cerca de su negocio, sino también, a cualquier persona que resida en Lima Metropolitana, ya que la plataforma cuenta con el servicio de entrega a domicilio.

Los criterios que se han utilizado para la segmentación son el tipo de empresa, escogiendo a las microempresas con ventas anuales que no exceden las 150 UIT y las pequeñas empresas con ventas anuales que no superen las 1700 UIT.

Por otro lado, los clientes finales serán personas que busquen artículos de ferretería y mejoramiento para el hogar, que residan en Lima Metropolitana, dentro de este segmento están incluidos los maestros de obras que son los compradores más recurrentes en las ferreterías.

3.2. Problema

La pandemia y las restricciones del gobierno significaron una paralización para muchos negocios, los cuales se vieron muy afectados al no poder desarrollar sus actividades por varios meses. El sector ferretero no fue la excepción, sin embargo, al haber vuelto a atender con normalidad respetando los protocolos de bioseguridad se ha presentado el problema de que la conducta de compra de los usuarios ha cambiado. Según informe en ecommercenews (Bravo, 2021) los consumidores peruanos están optando cada vez más por realizar compras online, esto se debe a varios factores, entre ellos, los precios y descuentos, la higiene y la salubridad.

En tal sentido, se evidencia que el sector ferretero tradicional aún no cuenta con tiendas virtuales o páginas web, muchas continúan trabajando de manera presencial

orientados al público que tienen cerca de su zona geográfica. Esto hace que no puedan llegar a más clientes y no puedan competir con cadenas mucho más grandes como Sodimac o Maestro que si cuentan con la posibilidad de realizar compras online.

3.3. Propuesta de valor

La presente idea de negocio busca ofrecer ventajas a las micro y pequeñas empresas en poder incursionar en el eCommerce con un costo de inversión cero, teniendo así la posibilidad de incrementar sus ventas y hacer crecer su negocio.

El incremento de las ventas va de la mano con un trabajo de publicidad que se llevará a cabo por expertos garantizando una gran afluencia de posibles compradores a través de esta plataforma web, de este modo las diferentes ferreterías podrán tener un espacio dedicado donde expondrán la variedad de sus productos.

Esta plataforma también permitirá a los empresarios ferreteros poder llevar el control de su stock en tiempo real, de este modo, si antes llevaban el control en algún libro o tabla de Excel con registro manual, esta plataforma les facilitará la gestión de su negocio de manera automática.

Con esta plataforma web se espera brindar una herramienta funcional para que las micro y pequeñas empresas se adapten al nuevo contexto y a la nueva modalidad de negocio en línea, orientado a personas que no tienen conocimiento previo sobre el eCommerce.

En el Perú existen muchas micro y pequeñas empresas que no pueden acceder a esta modalidad de ventas a través de internet debido al poco conocimiento que se tiene al respecto y a la gran inversión que les puede representar, es por ello que la propuesta de valor es prestar un servicio que permita llegar a los clientes de manera virtual, vender con reparto a domicilio y tener controlado el stock de manera automática, además que el costo de inversión es bajo y el servicio incluye la publicidad que genera más contactos o visitas a los productos expuestos.

3.4. Canales

Los canales son los medios por los cuales se plantea ejecutar la estrategia de comunicación y promoción.

3.4.1. *Canales para las micro y pequeñas empresas*

Se busca contactar a los clientes objetivo mediante los siguientes canales:

Redes sociales: Facebook e Instagram se han convertido en canales importantes de comunicación por los que se puede brindar información del servicio de esta plataforma web a las micro y pequeñas empresas.

Correo electrónico: Canal disponible para atender las dudas, consultas y/o brindar asesoría a las micro y pequeñas empresas.

Videos tutoriales: Como beneficio adicional se elaborarán videos tutoriales que brinden la información necesaria para la formalización de las empresas antes de poder inscribirse en esta plataforma de ventas.

Instructivos: Instructivos descargables en formato PDF que ayudará paso a paso a utilizar la plataforma, y aprovechar los beneficios que ofrece.

Central telefónica: Por esta central telefónica se buscará contactar a las empresas para explicarles el modelo de negocio, sus ventajas y el proceso de afiliación.

3.4.2. *Canales para los clientes finales (usuarios que navegan en la plataforma)*

Redes sociales: Lanzar avisos publicitarios a través de Facebook e Instagram.

Chatbot: Dentro de la plataforma planteada se ofrecerá un chatbot con las preguntas más frecuentes a fin de poder absolver las dudas en el menor tiempo posible.

Chat directo con las micro y pequeñas empresas: Se ofrecerá un canal de comunicación directo entre las micro y pequeñas empresas con el cliente usuario final a fin de mejorar la experiencia de compra.

Este chat estará integrado en la plataforma y permitirá al usuario final poder coordinar diversos detalles con la ferretería, inclusive negociar el precio publicado en base a la cantidad de productos que compra, personalizar su pedido en cuanto al empaque o diseño, etc.

3.5. Relación con clientes

Con esta plataforma se busca establecer una relación de asistencia, soporte y creación de un modelo de negocio e-commerce para las micro y pequeñas empresas de ferretería y mejoramiento del hogar.

Con respecto a los usuarios finales de la plataforma se busca establecer una relación de confianza brindando un espacio donde puedan encontrar una gran variedad de productos para la mejor elección de compra. Así mismo, se brinda seguridad en su compra garantizando la entrega de su producto, mediante un sistema de transporte con geolocalización que permitirá al usuario final monitorear el trayecto de su pedido, desde el despacho hasta la llegada a su domicilio.

3.6. Recursos clave

Los recursos clave para poder brindar esta propuesta de valor son:

- Recursos intelectuales:
 - Crear una marca que logre posicionarse como una plataforma segura, fácil de usar y de alta afluencia en la compra y venta de productos de ferretería y mejoramiento para el hogar.
 - Manejo de bases de datos a fin de poder brindar estrategias de promoción de productos a clientes específicos.
 - Programar pasarelas de pagos, chatbot y centros de ayuda.
- Recursos Humanos
 - Diseñadores y programadores de la plataforma
 - Atención al cliente
 - Fuerza de ventas
 - Personal administrativo

- Personal encargado de realizar el recojo de los productos de la ferretería y realizar la entrega al usuario final.
- Recursos Económicos
 - Inversión para la creación del portal web.
 - Inversión para la estrategia de comunicación
 - Inversión inicial para el inicio de las operaciones.

3.7. Actividades clave

La propuesta de valor ofrece ventajas a las micro y pequeñas empresas en poder incursionar en el e-commerce con un costo bajo de inversión y brindando una constante asesoría que permita promover la venta de sus productos.

Para poder desarrollar esta propuesta de valor es necesario diseñar un portal web que cubra las necesidades de las micro y pequeñas empresas.

- Crear una tienda virtual
- Promocionar sus productos
- Vender a través de internet
- Atender consultas, servicio postventa y mejorar la comunicación con los clientes.

Una vez diseñada la plataforma es necesario realizar una estrategia de comunicación que transmita el mensaje de forma indicada al público objetivo. Esta estrategia se realizará a través de redes sociales y dará a conocer las ventajas de incursionar en el e-commerce así como también resaltar el bajo costo de inversión que representa para que los empresarios puedan analizar el costo beneficio de esta propuesta.

La estrategia de comunicación también se tiene que dar para el público usuario a través de las redes sociales, resaltando el valor de poder encontrar una gran variedad de empresas ferreteras peruanas que ofrecen diversos productos. Se debe destacar la seguridad de compra y la comunicación directa que pueden tener entre comprador y vendedor.

El despacho de los productos es una actividad clave que garantizará la experiencia de compra positiva por parte del usuario final, para ello se contará con una flota compuesta por motos, autos y camiones, dependiendo del volumen de compra. El transportista podrá visualizar la tienda de donde debe recoger los productos y la dirección a la que tiene que hacer la entrega.

Por último, se considera como una actividad clave la atención de los reclamos, los cuales deben ser atendidos en un plazo no mayor de 48 horas para asegurar de este modo poder dar solución de manera eficiente a todas las dificultades que puedan surgir en el proceso de compra de los usuarios finales.

3.8. Asociaciones clave

Las asociaciones clave se realizan con empresas que contribuyen a la propuesta de valor ofrecida en la plataforma de ventas como las pasarelas de pagos, el delivery, diseño de la plataforma, entre otros.

3.8.1. *Hosting y Dominio*

Es el lugar de almacenamiento de la información digital, así como también el nombre de la plataforma web. En este caso la empresa GoDaddy brinda ambos servicios y se destaca la participación de una empresa registradora de dominios más grande del mundo como proveedor de esta nueva plataforma web.

3.8.2. *Diseño y programación web*

El diseño del portal web debe ser atractivo, fácil y sencillo de usar tanto para la interfaz de las empresas como la del cliente final, para ello, la empresa L105, contribuye con el diseño y programación de estas interfaces según la propuesta de valor planteada. Así mismo, ofrecen el servicio de marketing digital enfocado a los resultados esperados, esto es muy importante porque es uno de los beneficios que ofrece esta plataforma.

Por otro lado, es importante mencionar la programación del chat bot para atención instantánea a los clientes, que permitirá brindar un mejor servicio y experiencia al usuario.

3.8.3. *Logística*

El tema de logística es uno de los pilares de la propuesta de valor que ofrece esta nueva plataforma de comercio electrónico, para ello, se contará con una flota de vehículos que, de acuerdo con el volumen del pedido, serán los encargados de recoger desde el almacén de los empresarios hasta la entrega al cliente final.

3.8.4. *Estructura de costos*

Los costos en los que se incurrirá serán principalmente por el diseño de la plataforma de e-commerce, soporte y almacenamiento de la información de la plataforma. Campañas publicitarias a través de redes sociales que den a conocer las ventajas de esta nueva plataforma. Local que funcione como central de atención, personal de atención al cliente y soporte técnico. Adicional a ello, se debe considerar el costo de las comisiones por los medios de pago digitales y el costo de la logística que implica el recojo y entrega de los pedidos.

3.9. **Fuentes de ingresos**

Los ingresos se generarán principalmente por las comisiones de ventas que realicen los empresarios, de este modo se garantiza a las empresas que se les cobrará únicamente cuando tengan ventas. Esta comisión está determinada en base a un análisis de las comisiones actuales que tienen otras plataformas web del mercado.

CAPÍTULO 4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

En el presente capítulo se analizará el entorno del mercado al cual se pretende ingresar.

4.1. Análisis externo estratégico

Para el análisis externo se utilizará la herramienta PESTEL y las 5 fuerzas de Porter.

4.1.1. Análisis PESTEL

La herramienta PESTEL mide los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que tienen repercusión en el país y en el sector ferretero y de mejoramiento para el hogar.

4.1.1.1 Factores políticos

La actual coyuntura política del Perú es muy cuestionada por los ciudadanos peruanos dado que las últimas elecciones han sido muy polarizadas. Así mismo, la pandemia ha evidenciado las debilidades del Perú, principalmente en los sectores educación y salud.

Una de las últimas encuestas de CPI indica que la población percibe alrededor del 90% de instituciones públicas como corruptas. Esto es un indicador de lo insatisfecha que está la población en cuanto a las gestiones que han tenido gobiernos anteriores en temas fundamentales para el desarrollo de una sociedad.

Es importante mencionar que con la llegada al poder de un partido de izquierda extrema y con una propuesta de cambio de constitución ha generado especulaciones negativas por parte del mercado y de la inversión extranjera, esto repercute directamente en la economía peruana, teniendo como consecuencia más notoria la depreciación de la moneda Sol y por ende un incremento en los precios de los productos.

4.1.1.2 Factores económicos

Hasta hace dos años el Perú venía teniendo un incremento de la productividad nacional, producto del empleo medido con el PBI sobre empleo, con una tasa de crecimiento anual promedio de 3.2% y comparando el año 2001 con el 2018, el crecimiento fue de 65.2% según datos recabados del INEI.

Sin embargo, el Perú se ha visto fuertemente afectado por la pandemia generada por el COVID 19. Una serie de medidas restrictivas que adoptó el gobierno anterior referente a prohibir diversas actividades económicas, impactó directamente en el PBI, logrando así una disminución del 11.1% según el Banco Mundial (2021). En ese contexto el gobierno desarrollo y brindó un programa de apoyo económico a las empresas y personas vulnerables lo cual representó un valor equivalente al 20% del PBI. A pesar de ello, el índice de pobreza monetaria se incrementó alrededor de 6 puntos llevando a casi 2 millones de personas en esa categoría.

De igual forma, el déficit público se incrementó a 8.9% en el 2020 en comparación con el 1.6% que se manejaba en el año 2019. Adicional a ello, es importante señalar que los ingresos se redujeron, propio de la reducción de la actividad económica, lo cual impactó directamente en el índice de deuda pública, el cual cerró el año 2020 con un 35% del PBI, este índice está por encima del límite legal, el cual es 30%.

Según estimaciones de varias entidades importantes como el Banco Mundial y el BBVA, entre otras, consideran que el Perú podría retomar el crecimiento económico que tenía previo al inicio de la pandemia; sin embargo, dadas las nuevas circunstancias en la que un gobierno de izquierda radical llegó al poder, aún hay mucha especulación sobre lo que ocurrirá. Por lo pronto se ha decidido mantener autoridades importantes en el ámbito económico como por ejemplo, el presidente del Banco Central de Reserva, lo cual genera una mayor confianza al mercado.

Dados los factores económicos señalados anteriormente el modelo de negocio va de la mano con el poder adquisitivo de las personas lo cual puede limitar las compras de este rubro. De igual manera al tener una depreciación del sol con respecto al dólar,

los precios de los productos importados pueden sufrir un incremento de precios lo cual se traduce en una contracción de la demanda.

4.1.1.3 Factores sociales

Como se detalló en el punto anterior, el índice de pobreza ha crecido en gran medida, esto principalmente por la pérdida de empleo y el cierre de negocios que se vieron afectados por las restricciones adoptadas por el gobierno. Actualmente la población tiene dificultades para acceder a derechos básicos como educación salud u otros derechos como los laborales.

Es importante señalar que, considerando las medidas de bioseguridad brindadas por el Ministerio de Salud, muchas empresas han optado por realizar el trabajo remoto. Este tipo de modalidad presenta algunas dificultades, como lo son el incremento de actividad laboral, no respetar el horario de trabajo, no contar con un ambiente adecuado para laborar entre otros.

El quedarse en casa la mayor parte del tiempo ha generado que las personas realicen ciertas actividades recreativas en el interior de sus viviendas como remodelaciones, reparaciones, entre otros. En ese sentido la necesidad de contar con productos que puedan ayudar a realizar estas actividades es de suma importancia, más aún si estos se pueden adquirir por vía electrónica y contando con un servicio de delivery.

Como se detalló, el incremento del índice de pobreza en el Perú coloca muchos productos como no esenciales para cierto grupo de personas. De igual manera las restricciones del gobierno respecto a limitar la salida de las personas generan una oportunidad de crecimiento para las empresas del rubro ferretero y mejoramiento del hogar, si los productos le llegan a domicilio.

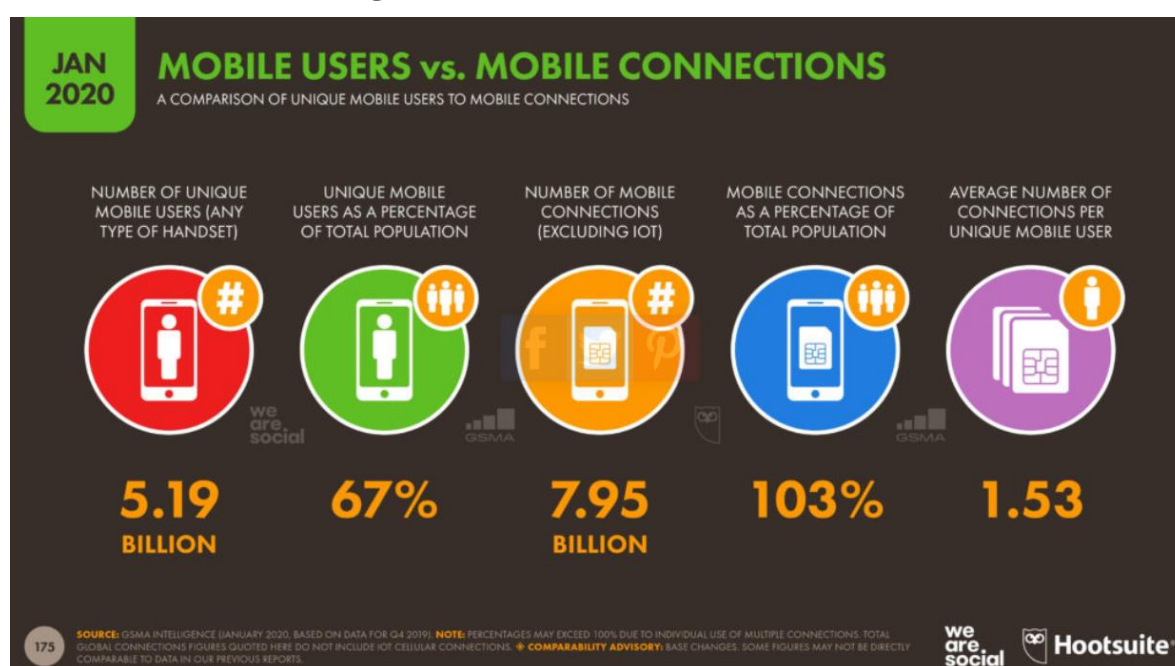
4.1.1.4 Factores tecnológicos

El uso de internet, computadoras y celulares inteligentes ya son una realidad global y permite que los ciudadanos puedan realizar muchas de sus labores esenciales de hoy en día como trabajar, estudiar, comprar y hasta tener chequeos médicos virtuales.

Según un estudio realizado por Hootsuite y We Are Social (Álvarez, 2021) uno de cada seis personas en el mundo está conectados a internet, de este universo de usuarios más del 53.6% utiliza redes sociales. Respecto al Perú, este país ya cuenta con 19.9 millones de personas utilizando internet, esto representa más del 50% de la población actual.

Por su parte los teléfonos inteligentes, tienen un incremento importante desde el año 2014 en donde existían 1593,3 millones de usuarios, mientras que en el 2021 se registran 5.19 billones de usuarios (Álvarez, 2021).

Figura 4.1. Usuarios de celulares



Fuente: Álvarez, 2021.

4.1.1.5 Factores ecológicos

Uno de los grandes problemas del Perú y principalmente en Lima es el tráfico de la ciudad, existen muchos vehículos de motor a combustión lo cual impacta directamente sobre el ecosistema por sus altas emisiones de CO2, así mismo el tráfico genera altos niveles de estrés y la movilización urbana toma mucho tiempo.

Otro de los factores que impactan el aspecto ecológico del Perú son la minería ilegal y la tala de árboles en la Amazonía. Estos aspectos son recurrentes sin haber sido posible hasta ahora un control eficiente por parte de las autoridades. Es necesario que se

formulen leyes de protección y control de estas actividades, y un plan para mitigar el impacto negativo que tiene en el ecosistema.

La contaminación del CO2 puede generar nuevas restricciones y regulaciones por parte del estado buscando controlar el deterioro del ambiente, esto podría ocasionar un incremento de precios en la distribución de productos.

4.1.1.6 Factores legales

El Decreto N°252/2017 que promulga la Ley de la micro y pequeña empresa regula el aspecto laboral, administrativo y tributario, esto contribuye al proceso de formalización de las empresas ya que facilita y elimina las barreras de tramitología que existían. Así mismo, es importante señalar que existen leyes para la promoción de investigaciones tecnológicas.

Otro aspecto para considerar es la ley de protección de datos personales, la cual garantiza un adecuado uso de la información personal que los usuarios, trabajadores y proveedores confieren a las empresas, evitando cualquier uso ilícito de los mismos.

Por su parte, la Ley de Comercio Electrónico establece los lineamientos por los cuales se realizarán las operaciones comerciales mediante la utilización de medios electrónicos que servirán para la voluntad de uso por parte de los usuarios.

4.1.2. Las 5 fuerzas de Porter

A continuación, se detallará cada una de las fuerzas de Porter

4.1.2.1 Poder de negociación de los clientes

Las empresas se deben a sus clientes, orientan sus esfuerzos para hacerlos crecer y de esta forma poder obtener mayor participación de mercado. Al tener más clientes, el poder de negociación que posee cada cliente, individualmente, se va reduciendo. Sin embargo, hoy en día gracias al poder de las redes sociales basta con un post acerca de una mala experiencia que padeció un cliente, para que se pueda convertir en tendencia y pueda alcanzar a millones de personas, es por ello por lo que las empresas ponen mucho cuidado en resolver los incidentes que pudieran tener con sus clientes.

La propuesta de negocio se basa en ofertar una amplia gama de productos de ferretería y mejoramiento para el hogar en una plataforma digital, en tal sentido, los clientes mypes de ferretería tienen un alto poder de negociación, ya que las ventas que se puedan dar en la plataforma dependerán de la cantidad de productos que puedan subir en la misma.

Por su parte los clientes finales también poseen un alto poder de negociación ya que son los que navegarán por la plataforma y generarán un tráfico importante en la misma, este movimiento permitirá generar mayor confianza de los empresarios de ferreterías para que decidan apostar por estar presentes en la plataforma.

4.1.2.2 Poder de negociación de proveedores

Al igual que en el caso de los clientes, conforme las empresas van creciendo el poder de negociación de los proveedores individualmente resulta ser menor, sin embargo, existe la posibilidad de que se constituyan agrupaciones de varios proveedores lo cual mejora en gran medida el poder de negociación con el que cuentan. Existen diversos casos en los cuales se ha visto este tipo de problemática, por ejemplo, la del caso Uber en España (Muñoz, 2019)

4.1.2.3 Competencia directa

En el mercado peruano existen diversas plataformas de venta de productos diversos, entre ellos, los de ferretería y mejoramiento para el hogar. Muchos de estas plataformas ya cuentan con bastante experiencia en e-commerce, lo cual hace que sus operaciones fluyan de acuerdo con lo ofrecido al cliente y por consiguiente puedan brindar una buena experiencia de compra.

Muchas de estas plataformas cuentan con millones de seguidores en redes sociales, lo cual hace que tengan un tráfico de publicidad alto, esto se traduce en que las promociones que lancen al mercado sean visualizadas por un número importante de personas. Así mismo, las asociaciones que tienen con diversas entidades financieras hacen que ofrezcan condiciones favorables a los clientes.

Por su parte también está el canal tradicional de ferreterías el cual tiene una participación importante en el mercado, pero que dado el contexto actual de pandemia y las nuevas modalidades de compra que han adquirido muchos usuarios, tienen menores posibilidades de hacer conocido su negocio y por consiguiente incrementar sus ventas.

4.1.2.4 Amenaza de nuevos entrantes

La amenaza de nuevos competidores siempre está presente, sin embargo, es importante señalar que para el ingreso de estos deben tener en cuenta diversos aspectos como conocimiento de la industria, tecnológico, económico, logística, administración, entre otros.

Como primer punto el ingreso de nuevos competidores hace referencia a que estos tengan los conocimientos necesarios de la industria lo cual conlleva un tiempo de búsqueda y análisis de los datos, estimaciones de consumo, entre otros. Así mismo al tratarse de un startup de tecnología y gestión, esto implica conocimientos fundamentales que servirán para el desarrollo de sus actividades, tales como, diseño web, gestión e-commerce, manejo de bases de datos, entre otros.

De igual manera, el conocimiento de los aspectos detallados anteriormente va acompañado de infraestructura y maquinas necesarias para cumplir estas labores, lo cual requiere una inversión, esta se puede financiar en una entidad bancaria la cual toma sus tiempos de gestión y otorgamiento del crédito.

Adicional a ello, es necesario una gestión comercial que garantice proveedores de calidad en las plataformas e-commerce del rubro de ferreterías y mejoramiento para el hogar, así como también, un programa de capacitaciones que permita a estos empresarios realizar la gestión eficiente de la plataforma.

Como posibles nuevos competidores, puede ser las distintas plataformas de e-commerce que se encuentran en países de la región como Tul ferretero.

4.1.2.5 Amenaza de servicios sustitutos

Como servicios sustitutos se han identificado las plataformas e-commerce que se encuentran posicionadas en el mercado en distintos rubros, pero no en el de ferretería y de mejoramiento para el hogar. Es posible que, dado el crecimiento importante que tiene este rubro, estas plataformas amplíen su cartera de productos.

Tales plataformas cuentan con gran número de usuarios y pueden convertirse en servicios sustitutos para la venta de los productos de ferretería y mejoramiento para el hogar.

De igual manera se puede considerar como servicio sustituto un servicio de delivery propio por parte de las pequeñas ferreterías, las cuales en un intento de incrementar sus ventas busquen alternativas de diferenciación en el mercado.

4.2. Matriz EFE

Con la matriz EFE se determinan cuáles son las principales oportunidades que podrían beneficiar al modelo de negocio y así como las amenazas que debe evitar, con lo cual el objetivo principal es identificar cuáles son las variables más importantes que afectan a la empresa, que permitirá evaluar la información y poder cuantificar resultados en relación a las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

Tabla 4.1 Matriz de evaluación de factores externos

Factores	Peso	Valor	Ponderación
<i>Oportunidades</i>			
1. Mercados de compras online en crecimiento; en el año 2009 el e-commerce en Perú era de un 1,27% versus un 5% en el 2019; frente al contexto actual del Covid-19 el crecimiento comercio electrónico se muestra como una medida para combatir la pandemia. Por lo que muchas microempresas y pequeñas empresas requerirán de este medio para subsistir en el mercado. El crecimiento de Sodimac como líder del rubro de ventas de productos de ferretería y mejoramiento del hogar mediante el comercio electrónico ha tenido una curva ascendente en los últimos 4 años, principalmente en el año 2019, sin embargo, debido a la pandemia Covid-19 estas decrecieron un 17% en el año 2020.	25%	4	1,0
2. Acceso a nuevas tecnologías, actualmente más personas a nivel mundial tienen acceso a un dispositivo móvil como medio de comunicación.	20%	3	0,6
3. Globalización de la información; la consolidación de las redes sociales y la posibilidad de contactar en tiempo real con cualquier persona, hacen que el proceso de compra sea dinámico y sirva para impulsar las ventas.	20%	3	0,6
Subtotal	65 %		2,2
<i>Amenazas</i>			
4. Mala utilización de la herramienta (estafas), dada la coyuntura actual ha habido un incremento de denuncias sobre fraude informático, registrándose 1117 denuncias entre los meses de marzo y julio a través de la PNP, según fuente del Comercio.	10%	2	0,2
5. Entradas de nuevos competidores, al haberse incrementado el e-commerce en el Perú, existe la tendencia de que diferentes emprendedores opten por negocios similares.	20%	3	0,6
6. Reducción de la capacidad adquisitiva de las familias; al incrementarse el índice de desempleo debido a la recesión económica que ha sufrido el país y el mundo en general producto del Covid 19; esto ha generado menos poder adquisitivo de la población.	15%	2	0,3
Subtotal	35%		1,1
Total	100%		3,3

Nota. Valor: 4=responde muy bien, 3=responde bien, 2=responde promedio, 1=responde mal.

Elaboración: Autores de esta tesis.

Se identifica que la principal oportunidad es el mercado de compras online en crecimiento, debido al incremento de las compras vía online en los últimos años en Perú y a su vez la necesidad suscitada por la coyuntura actual producto de la pandemia Covid19. Mientras que la amenaza más importante para el plan de negocios es la entrada de nuevos competidores.

4.3. Visión

Ser la referente y principal plataforma más visitada por los usuarios del rubro ferretero, posicionándonos y siendo reconocidos como líder en Lima Metropolitana en un horizonte no mayor a cinco años.

4.4. Misión

Orientar a nuestros usuarios para identificar el producto que estén necesitando, brindándole información específica, útil y actualizada; de esta manera satisfacer al cliente respondiendo sus principales necesidades.

4.5. Estrategia

Se implementará una estrategia de diferenciación y excelencia operativa teniendo una gran oferta asociando la plataforma a diversos negocios de ferretería y mejoramiento para el hogar para que los clientes puedan encontrar sus productos en un solo lugar. Esta plataforma permitirá que los negocios de ferreterías lleguen al mercado objetivo a través de la propuesta de valor, esta comprende, cotizaciones en la plataforma, interacción directa a través de mensajería entre el cliente y la ferretería de su preferencia, contar con un servicio de delivery, etc., esto permitirá optimizar los tiempos de atención satisfaciendo las necesidades y brindando una excelente experiencia de compra.

4.6. Valores

Credibilidad: Es muy relevante este valor ya que la credibilidad brindará confianza a los empresarios ferreteros que busquen ofrecer sus productos en la plataforma y también a que los usuarios finales puedan navegar considerando que hay productos de calidad y que los productos le llegarán a su domicilio.

Diversidad: La diversidad plantea contar con una gran oferta de productos de ferretería y mejoramiento para el hogar, en tal sentido debe aliarse con varios ofertantes de estos productos para que la plataforma pueda contar con una gran variedad de categorías y productos.

Diferenciación: Actualmente es una plataforma que no existe en el Perú, en tal sentido debe contar con muchas particularidades que brinden una mejor experiencia de compra al usuario y también al empresario en cuanto a la gestión de su negocio.

4.7. Propuesta de Valor

- a) **Valor Emocional:** Para el empresario: Entrega una experiencia de gestión de su negocio simple, sencilla y a su alcance que servirá para incrementar las ventas de su negocio. Los conectará con la emoción gratificante de poder difundir sus productos de una manera muy profesional.
Para el cliente final: Los clientes que naveguen por la plataforma podrán encontrar los productos que necesitan de una manera muy intuitiva utilizando un buscador y encontrando varios ofertantes. Así mismo, podrá encontrar con gran detalle las características y funcionalidades del producto que busca. Adicional a ello podrá realizar el pago en línea y contar con un servicio de delivery lo cual minimizará su tiempo de compra y mejorará su experiencia.
- b) **Valor Funcional:** La plataforma brinda en un solo lugar la interacción entre ofertantes y demandantes de productos de ferretería y mejoramiento para el hogar. Es una vitrina para aquellos pequeños negocios que necesitan mostrar sus productos en un mundo digitalizado y además es una solución para las personas que buscan este tipo de productos y no conocen mucho del tema.
- c) **Valor Económico:** La plataforma busca crecer de la mano con los negocios de ferretería y mejoramiento para el hogar buscando una difusión mucho más organizada lo cual busca conseguir nuevos clientes.

4.8. Conclusiones

El análisis PESTEL indica que el Perú ha sido un país con un histórico de crecimiento económico, pero dada la crisis de pandemia se ha visto afectado incrementando los índices de pobreza. Sin embargo, varias fuentes de prestigio indican que el Perú tiene potencial de crecimiento y se espera una recuperación económica progresiva.

El análisis de las fuerzas de Porter, indican que el poder de negociación de los clientes es alto, y más aún cuando se trata de un comercio electrónico en donde se utiliza las redes sociales como un canal muy importante para la comunicación con los clientes. Así mismo, con respecto a la entrada de nuevos competidores, existe una serie de conocimientos técnicos como profesionales necesarios para incursionar en el rubro, lo cual hace que se reduzca el universo de posibles nuevos competidores. En cuanto a los servicios sustitutos, se analizó la posibilidad que las ferreterías implementen sus propios sistemas de delivery, lo cual resulta un poco difícil y complejo para ellos debido al alto grado de inversión y de complejidad en la implementación.

La visión y misión están orientados a brindar una excelente experiencia de compra para los usuarios que naveguen por la plataforma, esto va de la mano con la estrategia general del plan de negocios que es diferenciación y excelencia operativa minimizando los tiempos de atención y automatizando muchos procesos.

Los valores de la plataforma están orientados a ofrecer un espacio especializado y funcional para empresarios y usuarios satisfaciendo las necesidades de cada uno, de igual manera, la propuesta de valor busca diferenciarse de las demás plataformas de e-commerce brindando un valor especial a todos los agentes que participarán en la operatividad de la misma.

CAPÍTULO 5. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

En el presente capítulo se desarrollará la información introductoria de la investigación, el problema a investigar, la delimitación del alcance como es la población objetivo, la zona geográfica, el espacio temporal y la información que se necesitará para llevar a cabo dicha investigación.

Para recopilar la información necesaria para la presente investigación se hizo uso de las fuentes secundarias nacionales correspondientes al rubro de ferretería.

Asimismo, para ampliar el conocimiento del rubro en investigación se hizo uso de las fuentes de información primarias como entrevistas a profundidad y encuestas.

5.1. Objetivo de la investigación

Para el desarrollo de la investigación sobre la viabilidad de la plataforma e-commerce se establecieron los siguientes objetivos:

- Determinar la aceptación de la propuesta de negocio para el público objetivo
- Determinar las particularidades positivas de la propuesta de negocio para el público objetivo – usuario.
- Evidenciar la conformidad de la propuesta de negocio por parte de los micro y pequeños empresarios ferreteros.

5.2. Diseño de la investigación

La presente investigación contará con dos apartados: en el primero se realizó la recolección de información de fuentes secundarias externas y en el segundo, la recolección de información por medio de fuentes primarias (entrevistas a profundidad) y encuestas.

5.3. Fuentes secundarias

Se obtuvo la información a través de diferentes estudios de organismos nacionales como el PRODUCE, periódicos, sitios web, estadísticas del INEI. Toda la mencionada información permitió conocer qué tipo de dinamismo tiene el sector ferretero en el Perú y cuales son dentro de todos los sectores comerciales, los más productivos.

Asimismo, se debe tener en cuenta que el uso de la tecnología ha sido fundamental como fuente de información y medio de comunicación.

5.3.1. *Objetivos de investigación mediante fuentes secundarias*

Para lograr una búsqueda de información eficiente se recurrió a artículos relacionados con el rubro ferretero, investigaciones de los sectores productivos, estadísticas relacionadas con la variación de consumo en un horizonte no menor a cinco, para lo cual se definieron los siguientes objetivos:

- Conocer las características del sector ferretero dentro del mercado del sector productivo nacional.
- Identificar el crecimiento del sector ferretero en un horizonte no menor a cinco años.
- Determinar la relación existente entre el sector ferretero y las plataformas digitales disponibles en el mercado actual.

5.3.2. *Metodología para las fuentes secundarias*

Para hacer uso de las fuentes secundarias establecidas para la presente investigación se realizó un estudio externo que permitió guiarse de fuentes directas relacionadas con el sector productivo, comercial y ferretero a nivel nacional; así como de las publicaciones estadísticas relacionadas con la variación, incremento y disminución de algunos tipos de artículos vendidos en el sector comercio a investigar; siendo estas las fuentes a disposición:

- Publicaciones de estudios realizados por el PRODUCE acerca de los resultados del comercio interno nacional.
- Publicaciones estadísticas del INEI.

- Artículos de periódicos como “La República”, “El Comercio”, “Gestión”.
- Páginas web existentes de los actuales posibles competidores del modelo de negocio.
- Artículos informativos acerca de la migración digital y las compras online.

5.4. Fuentes primarias

El modelo de negocio es un servicio totalmente nuevo en el mercado, y es por ello que las fuentes secundarias han servido como una referencia significativa para poder crear un marco de teórico de trabajo; sin embargo, cabe señalar que las fuentes primarias son necesarias para el análisis y poder identificar la aceptación de la plataforma en el mercado a desarrollarse. Se han utilizado la recolección de información de fuentes cuantitativas y cualitativas.

5.4.1. Investigación cualitativa

La investigación cualitativa realizada se basó en la información obtenida por medio de las entrevistas a profundidad realizadas a expertos ligados estrechamente con el rubro ferretero, así como ferreteros que están inmersos en el rubro y aún no tienen la posibilidad de utilizar las herramientas tecnológicas para repotenciar sus ventas y optimizar sus recursos.

5.4.1.1 Objetivo de la investigación cualitativa

Para la investigación cualitativa se desarrollaron las preguntas que fueron hechas a los expertos en el sector ferretero para poder extraer la información pertinente y la necesaria que no se ha encontrado en las fuentes secundarias consultadas. Para ello se establecieron los siguientes objetivos:

- Conocer el perfil de los empresarios ferreteros.
- Conocer el tiempo de introducción en el mercado ferretero.
- Identificar los factores que impulsaría la suscripción del empresario a la plataforma.

- Conocer los medios de promoción utilizados en el negocio.
- Determinar la tendencia de compra online actual dentro del negocio.
- Determinar los requerimientos necesarios para la plataforma digital y maximizar el uso de la misma.
- Conocer el perfil del cliente objetivo para la propuesta de negocio.
- Conocer el porcentaje de comisión dispuesto a pagar por venta.
- Determinar el actual nivel educativo digital del empresario ferretero.

Diseño de la técnica de recopilación de la información (ver Anexo 2)

Tabla 5.1. Matriz de operacionalización de las variables

OBJETIVO	VARIABLE	INDICADOR	PREGUNTA
1. Evidenciar el perfil de los empresarios	Perfil del empresario	Edad	¿Qué edad tiene?
		Profesión u ocupación	¿A qué se dedica actualmente?
		Ubicación	¿Dónde se encuentra su local comercial?
		Tiempo	¿Cuánto tiempo lleva en el mercado de la ferretería?
2. Identificar los factores que impulsaría la compra del empresario	Descripción del negocio	Alcance de clientes	¿Cuál es el promedio de clientes que tiene al día?
		Tipo de clientes	¿Qué tipos de clientes suelen asistir al local? (Hombres, Mujeres, Jóvenes, Adultos)
		Medio de pago	¿Cuáles medios de tiene a disposición?
		Canales de venta	¿Cuenta con algún canal de venta online?
		Promoción	¿Por qué medio hace conocido su negocio?
		Disponibilidad de productos	¿Con qué frecuencia renueva rota su stock de productos?
3. Conocer el entorno del empresario	Entorno del empresario	Tendencia	¿Qué opina de la descripción? ¿Cuál sería el motivo principal de su suscripción en la plataforma?
		Canal	¿Por qué medio sería viable la comunicación entre usted y el soporte de la plataforma?
		Requerimientos de la plataforma	¿Qué necesitaría la plataforma digital para vender sus productos?
		Contenido	¿Qué contenido de asesoramiento le gustaría brindar a su consumidor?
4. Determinar la actitud de los empresarios frente a la plataforma	Percepción del empresario		¿Qué factor diferencial le gustaría que se promoció en la plataforma?
		Precio	¿Qué valor estaría dispuesto a pagar por esta tienda virtual con mayor alcance?
			¿Qué porcentaje de descuento estaría dispuesto a brindarle al cliente por compras en la plataforma? ¿Por qué?
			¿Qué porcentaje de comisión por venta estaría dispuesto a pagar?
		Opiniones	¿Qué piensa de este nuevo modelo de negocio?
			¿Usted cree que es importante que su negocio esté en una plataforma digital? ¿Por qué?
	¿Qué factor considera importante en el diseño de esta nueva plataforma?		

Elaboración: Autores de esta tesis

5.4.1.2 Metodología para la investigación cualitativa

Para la investigación cualitativa se realizaron una serie de entrevistas a profundidad a expertos en el rubro ferretero, que proporcionaron una visión holística del rubro, así como las falencias que se tienen dentro del mismo, esto proporcionará una perspectiva de los detalles necesarios para poder ingresar con la plataforma e-commerce.

Asimismo, se hicieron las preguntas relacionadas al nivel tecnológico que posee cada experto para poder realizar un estudio de los clientes potenciales y la probabilidad de compra online generado a partir de ello. Es importante señalar que la apreciación de los distintos stakeholders objetivos, cumplen un rol fundamental en la verificación de la viabilidad de “Ferreline”.

5.4.2. Investigación cuantitativa

Se realizó una investigación cuantitativa para obtener información pertinente para el desarrollo y el análisis de la situación actual del sector comercio ferretero de forma objetiva. Para el desarrollo de la presente tesis se realizaron encuestas a los posibles usuarios finales de la plataforma e-commerce lo que proporcionó datos e indicadores para determinar su aceptación en el mercado.

5.4.2.1 Objetivo de la investigación cuantitativa

Con la finalidad de obtener datos primarios de las preferencias de los usuarios potenciales de la aplicación, se realizó una encuesta al público objetivo residentes en los distritos de Lima Metropolitana siendo estos: Barranco, Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena del Mar, San Miguel, Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, Surquillo y La Molina. La encuesta a realizar estará compuesta por preguntas que permitan interiorizar en las preferencias de los posibles candidatos a utilizar la plataforma digital, así como a conocer las debilidades y fortalezas del proyecto. Se definen los siguientes objetivos con la finalidad de medir las variables en mención y desarrollar el análisis:

- Identificar el nivel de aceptación de la propuesta de negocio.
- Determinar los factores que impulsan de consumo del sector ferretero.
- Conocer la frecuencia de uso de una plataforma digital para hacer una compra del rubro.
- Conocer la seguridad y confianza que exigirían los usuarios finales al adquirir un producto de la propuesta de negocio.
- Identificar los motivos para usar la propuesta de negocio.
- Conocer el nivel de interés del uso de la propuesta de negocio.
- Conocer las limitaciones que pueden imposibilitar el uso de la propuesta de negocio.

5.4.2.2 Metodología para la investigación cuantitativa

Para la realización de la investigación cuantitativa de fuentes primarias, se empleó una investigación descriptiva, realizando las encuestas como método de recolección de datos.

Siendo:

N: Tamaño de la muestra (el tamaño del universo al que se va trabajar será 1'416'.000 personas).

k: Nivel de confianza (se optará por el 95% de confiabilidad).

p: La proporción de individuos que tienen las características del estudio (debido a que este dato es desconocido, se optará por colocar 0.5).

e: El error muestral del estudio (se considerará un 5% de error muestral).

En conclusión, para la muestra en mención se consideró 385 encuestas, permitiendo obtener un nivel de confianza de 95% y un error muestral de 5%.

5.5. Definición de perfiles

La definición de los perfiles de cada entrevistado involucrado para realizar la entrevista a profundidad, está ligada a la introducción obligatoria en un periodo no menor a cinco años en el rubro ferretero, teniendo en cuenta la posesión de un local comercial donde se exhiban los productos. Asimismo, los encuestados son aquellos que muestren un interés significativo en el rubro ferretero o que estén dispuestos a adquirir algún producto ferretero, y con características similares como variables geográficas, estilo de vida y nivel socioeconómico.

5.5.1. *Ficha técnica del perfil del experto*

Para la elaboración de la ficha técnica del experto en el rubro ferretero idóneos para la entrevista a profundidad, se tomó en cuenta lo siguiente:

- Género: Hombres y Mujeres
- Edad: Entre 30 y los 55 años de edad
- Estudios realizados:
- Años de experiencia en el rubro: mínimo 5
- Posición actual: Encargados de tienda, gerentes comerciales y CEO de empresas ferreteras.

5.5.2. *Cálculo del tamaño de la muestra*

Previo al desarrollo de la investigación cuantitativa se realizó un cálculo del tamaño de la muestra debido a que es uno de los aspectos que se necesita concretar previamente, además se determinó el grado de credibilidad que se conferirá a los resultados recabados.

El tamaño de la población se calculó de acuerdo a los parámetros descritos en la Figura 4.1, personas que residen en los distritos pertenecientes a Lima Moderna, pertenecientes al nivel socioeconómico A, B y C; entre los 25 y 55 años.

La idea de negocio orienta sus esfuerzos a este grupo etario debido a que las personas mayores de 25 años tienen mayor predisposición a la compra de artículos de ferretería y mejoramiento para el hogar. Asimismo, cuentan con el poder adquisitivo necesario para realizar este tipo de compras.

Debido a que el tamaño de la población es mayor a 100 000 personas, la fórmula para el cálculo del tamaño de muestra es la siguiente:

$$n = \frac{z^2 * p * (1 - p)}{e^2}$$

5.5.3. *Ficha técnica del cliente final*

Para la elaboración de las encuestas a los clientes potenciales se tomó en cuenta lo siguiente:

- Diseño de la Muestra: Muestreo no probabilístico (por conveniencia).
- Público potencial: Personas que habitan en Lima Metropolitana
- Universo: Personas que habitan en Lima
- Técnica: Encuestas online
- Muestra: 385 encuestados
- Error: Nivel de confianza de 95% y error muestral de 5%
- Fecha de encuestas: Del 15 de junio al 30 de junio
- Financiación: Recursos propios

Tabla 5.2. Niveles socioeconómicos de Lima Metropolitana

Cuadro N° 11 Lima metropolitana 2019: Estructura socioeconómica de la población por zonas geográficas							
Zonas	Distritos	Población		Estructura socioeconómica (% horizontal)			
		Miles	% sobre total	AB	C	D	E
LIMA NORTE	Carabayllo, Comas, Independencia, Los Olivos, Puente Piedra, San Martín de Porres	2,627.6	24.8	22.9	44.1	27.6	5.4
LIMA CENTRO	Breña, La Victoria, Lima, Rímac, San Luis	828.4	7.8	33.1	43.3	20.2	3.5
LIMA MODERNA	Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena del Mar, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Santiago de Surco, Surquillo	1,416.0	13.4	76.8	17.4	4.5	1.3
LIMA ESTE	Ate, Chaclacayo, Cieneguilla, El Agustino, Lurigancho, San Juan de Lurigancho, Santa Anita	2,616.4	24.7	17.7	45.7	29.6	7.0
LIMA SUR	Chorrillos, Lurín, Pachacamac, San Juan de Miraflores, Villa el Salvador, Villa María del Triunfo	1,839.8	17.4	13.3	53.4	27.4	5.9
CALLAO	Bellavista, Callao, Carmen de la Legua Reynoso, La Perla, La Punta, Mi Perú, Ventanilla	1,100.4	10.4	21.7	45.9	23.6	8.8
BALNEARIOS	Ancón, Pucusana, Punta Hermosa, Punta Negra, San Bartolo, Santa María del Mar, Santa Rosa	152.4	1.4	9.7	39.9	37.7	12.7
TOTAL LIMA METROPOLITANA		10,580.9	100.0	27.7	42.6	24.1	5.6

Fuente: APEIM, 2018

5.6. Resultados de la investigación

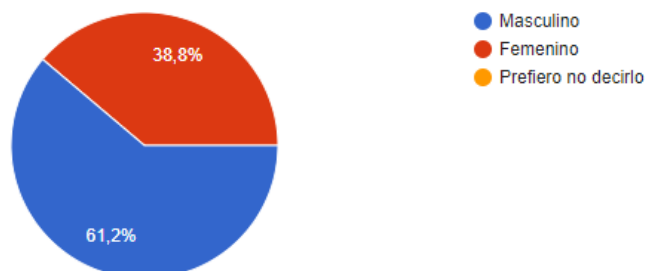
El total de encuestas respondidas por los usuarios finales fueron 385 que fueron consolidadas con la herramienta Google Forms, tal como se muestra en el anexo, y realizada de manera aleatoria principalmente en redes sociales.

A continuación, se detallarán los resultados de las encuestas.

5.6.1. Resultados de la investigación cuantitativa

Figura 5.1. Género

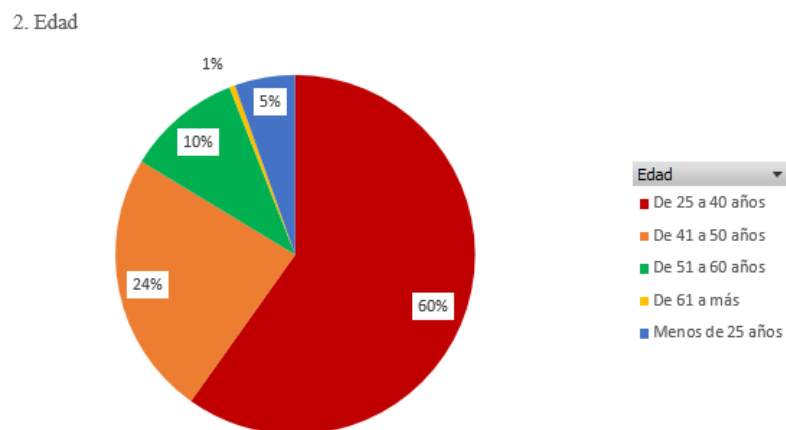
1. Género



Elaboración: Autores de esta tesis.

De acuerdo a los resultados presentados en la Figura 5.1 el 61.2% de los encuestados fueron varones, mientras que el 38.8% fueron mujeres. Esta proporción fue elegida por los autores de la tesis a partir de una hipótesis inicial que indica que los compradores de artículos de ferretería son en su mayoría hombres. Este dato será importante para determinar más adelante que tan relevante es el género en la compra de artículos de ferretería y mejoramiento para el hogar.

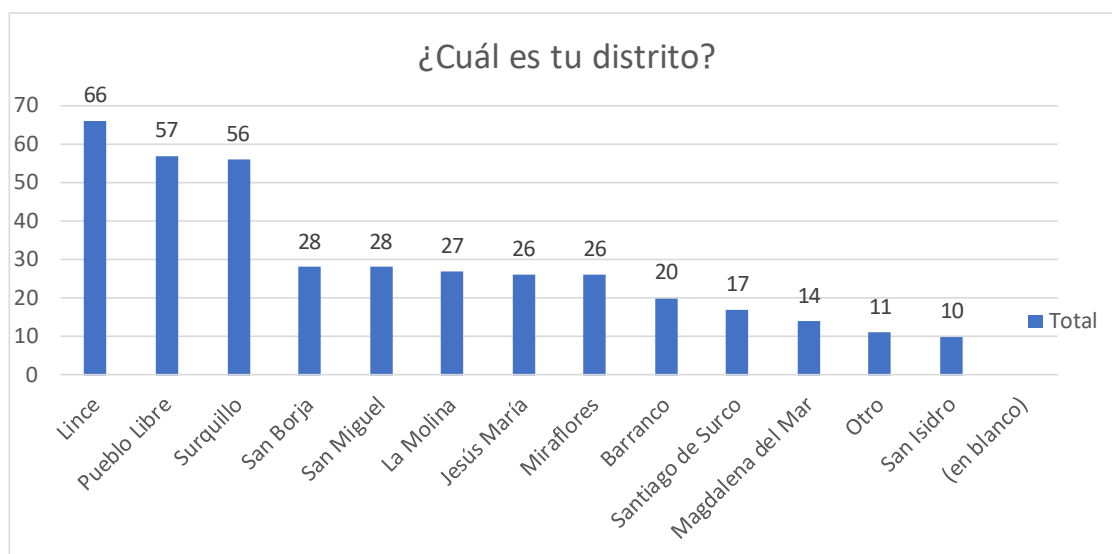
Figura 5.2. Edad de los encuestados



Elaboración: Autores de esta tesis.

Según los resultados obtenidos, del total de encuestados un 60% tienen de 25 a 40 años, el 24% tienen entre 41 y 50 años y el 10% tiene de 51 a 60 años.

Figura 5.3. Distrito de residencia

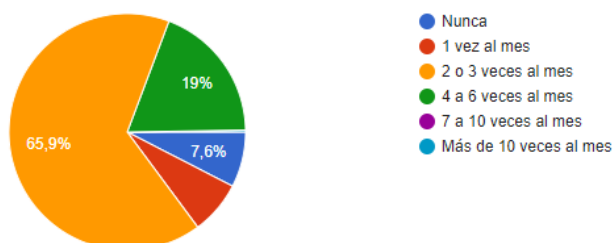


Elaboración: Autores de esta tesis.

De la Figura 5.3 se desprende los principales distritos encuestados, de los cuales se puede destacar Lince con un 17.1%, Pueblo Libre con 14.8%, Surquillo con 14.5% y, por último, San Borja con 7%.

Figura 5.4. Frecuencia de compras por internet

4. ¿Cuántas veces al mes realiza sus compras por internet?



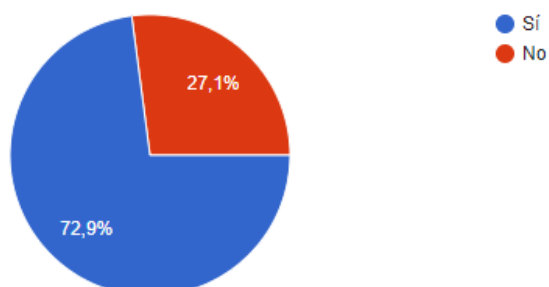
Elaboración: Autores de esta tesis

Como se desprende de la Figura 5.4, los encuestados respondieron con un 65.9% que realizan compras por internet 2 o 3 veces al mes. Un 19% dijo que realizan compras por internet de cuatro a seis veces al mes. De igual forma, el 7.6% indicó que nunca realiza compras por internet.

Al respecto de esta pregunta se puede concluir que la mayoría de los usuarios de los distritos previamente señalados solo realizan compras por internet de 2 a 3 veces al mes. En tal sentido, se puede concluir que la frecuencia de compras por internet puede tener aún un crecimiento considerable en los próximos tiempos. Esto coincide con la información recabada de Peru Retail (2020), en un artículo reciente titulado “Google: El 47% de peruanos modificó su frecuencia de compra online”, donde señalan que las compras por internet de los consumidores peruanos han tenido un crecimiento significativo en los últimos meses, sin embargo, también señalan que aún hay una gran parte de la población que se resiste a esta nueva modalidad de compra.

Figura 5.5. Compra de productos de ferretería por internet

5. ¿Realiza compras de productos de ferretería o mejoramiento del hogar por internet?



Elaboración: Autores de esta tesis

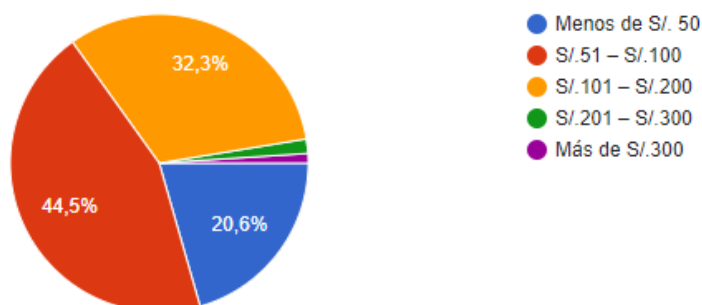
En la Figura 5.5 se puede evidenciar si se realiza compras de ferreterías o mejoramiento del hogar por internet. Un 72.9% indicó que, sí realiza estas compras por internet, mientras que un 27.1% respondió que no realiza este tipo de compras por internet.

Esta pregunta resalta que la mayoría de los usuarios sí están familiarizados a realizar compras de ferreterías y mejoramiento para el hogar a través de internet, por lo cual, se tendría que apuntar a factores de diferenciación que ayuden a realizar su compra por comercios electrónicos alternativos al que ya utilizan. Por otro lado, aún existe un 27.1% que no realiza este tipo de compras por internet. En tal sentido se tiene que orientar varios esfuerzos para poder lograr que este porcentaje pueda realizar sus compras a través de un comercio electrónico.

Figura 5.6. Monto promedio de compras

6. ¿Cuál es el monto promedio por compras en productos de ferretería o mejoramiento del hogar que gasta el mes? expresado en nuevos soles (S/.)

384 respuestas



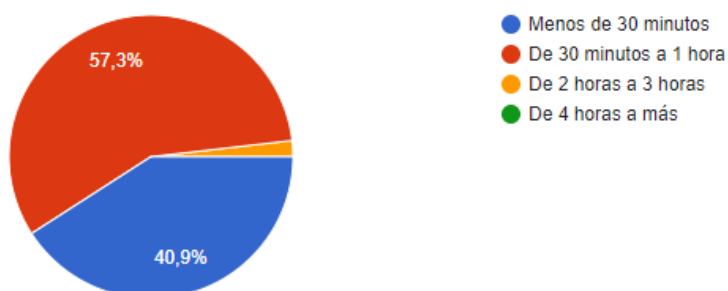
Elaboración: Autores de esta tesis

El gasto mensual en compras de productos de ferretería y mejoramiento del hogar por internet, de acuerdo a la figura 5.6, indica que en su mayoría está dentro del rango de S/51 y S/100, con un 44.5%. El segundo rango de gastos es de S/101 y S/200 con un 32.3%. En tal sentido se considerará estos montos para futuros cálculos financieros.

Figura 5.7. Tiempo dedicado a las compras de productos de ferretería

7. ¿Cuánto es el tiempo promedio que dedica para realizar compras presenciales en la ferretería desde que sale de su hogar, centro de labores, centro de estudios, entre otros?

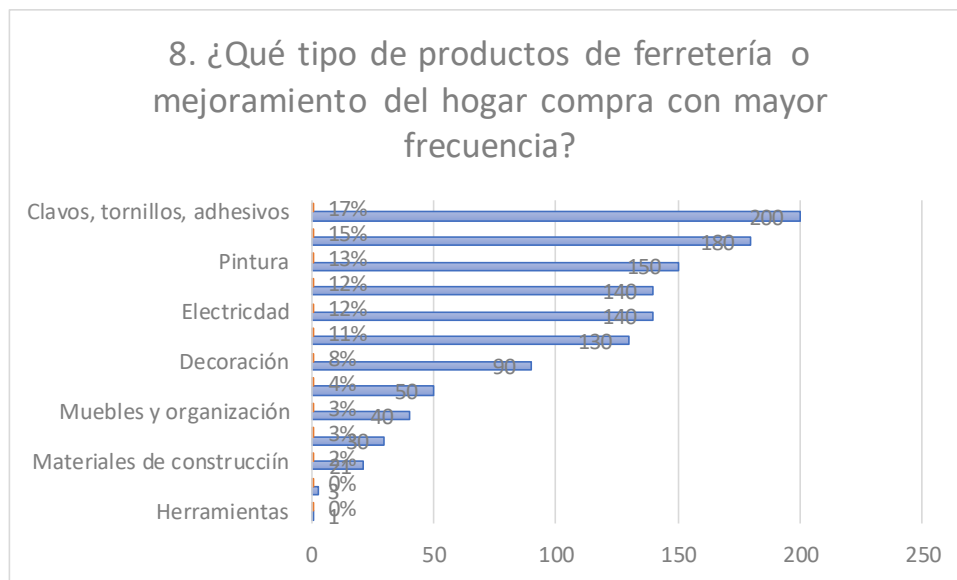
3



Elaboración: Autores de esta tesis

En la Figura 5.7 se puede evidenciar que el 57.3% de encuestados demora entre 30 minutos y 1 hora para poder realizar sus compras presenciales de ferretería desde que sale de su hogar. Así mismo, el 40.9% demora menos de 30 minutos.

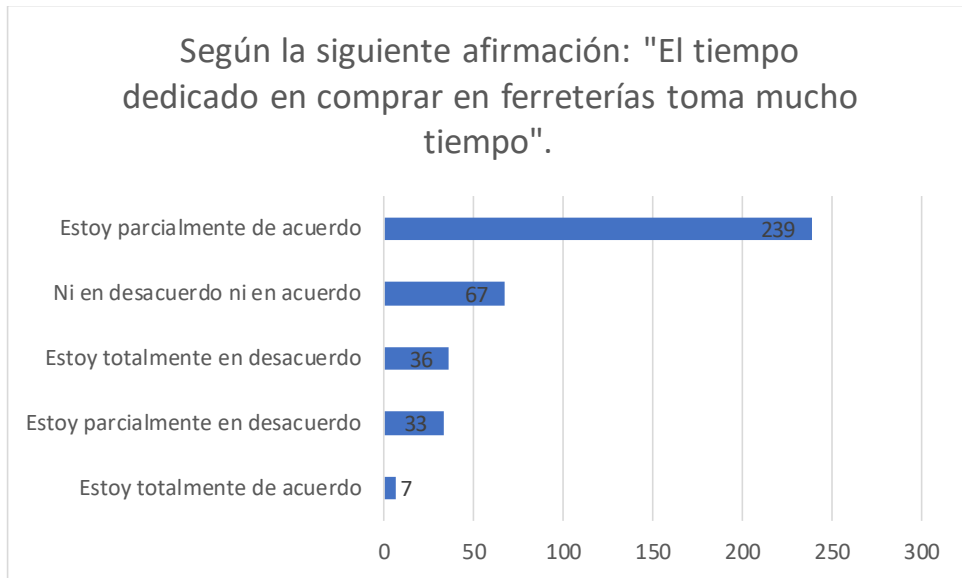
Figura 5.8. Productos de ferretería más comprados.



Elaboración: Autores de esta tesis

En la Figura 5.8 se puede ver cuáles son las categorías de productos de ferretería y mejoramiento para el hogar más comprados. La categoría más escogida fue la de clavos, tornillos y adhesivos con un 71.8%, luego le sigue la categoría de cocina con un 65%, en un tercer lugar figura la categoría de pintura con un 59.3%. Estos datos son muy relevantes puesto que evidencian cuales son los productos con mayor demanda en este rubro.

Figura 5.9. Tiempo que toma comprar en ferreterías



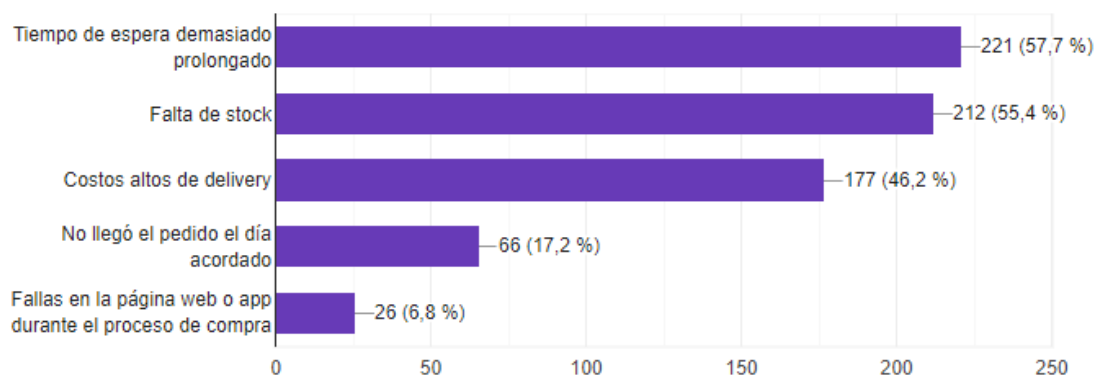
Elaboración: Autores de esta tesis

En la Figura 5.9, se les preguntó a los encuestados si estaban de acuerdo con la afirmación “el tiempo dedicado en comprar en ferreterías toma mucho tiempo”, a lo que respondieron con un 62.7% que estaban parcialmente de acuerdo, un 17.6% no estaba de acuerdo ni en desacuerdo y un 9.2% estaba totalmente desacuerdo.

Figura 5.10. Dificultades al realizar compras por internet

10. ¿Qué dificultades encuentra para realizar una compra en una página web o app?

383 respuestas

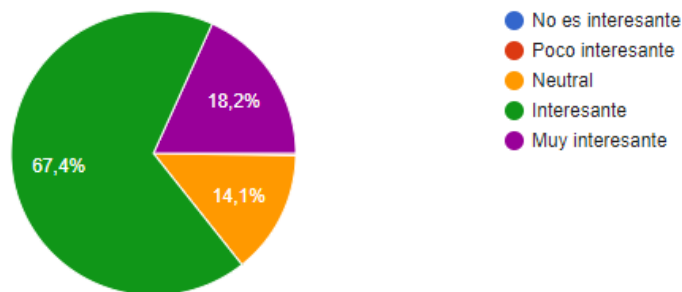


Elaboración: Autores de esta tesis

De acuerdo a lo indicado en la Figura 5.10, los encuestados indicaron las dificultades que tienen al realizar una compra en una página web o app. En el primer puesto se encuentra el tiempo de espera prolongado con 57.7%, seguido de la falta de stock con un 54.4% y en tercer lugar los costos altos asociados al delivery con un 46.2%. Es de considerar que en la encuesta se permitió marcar más de una opción por lo que, la ponderación se realizó por el total encuestados vs el total que se obtuvo en cada aspecto.

Figura 5.11. Percepción de la propuesta

11. ¿Cuán interesante le resulta esta propuesta?

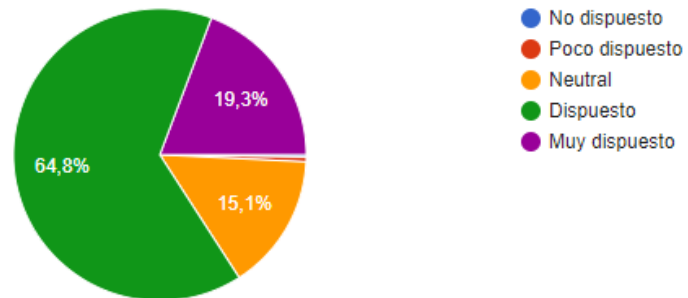


Elaboración: Autores de esta tesis

Luego de presentar la propuesta de negocio, según la Figura 5.11, los encuestados indicaron que es una propuesta interesante con 67.4%, 18.2% indicaron que es una propuesta muy interesante y un 14.1% respondieron que la propuesta le parece neutral. Estas respuestas evidencian que la mayoría de encuestados consideran la propuesta de negocio como una herramienta interesante y de utilidad.

Figura 5.12. Predisposición a comprar por el nuevo comercio electrónico

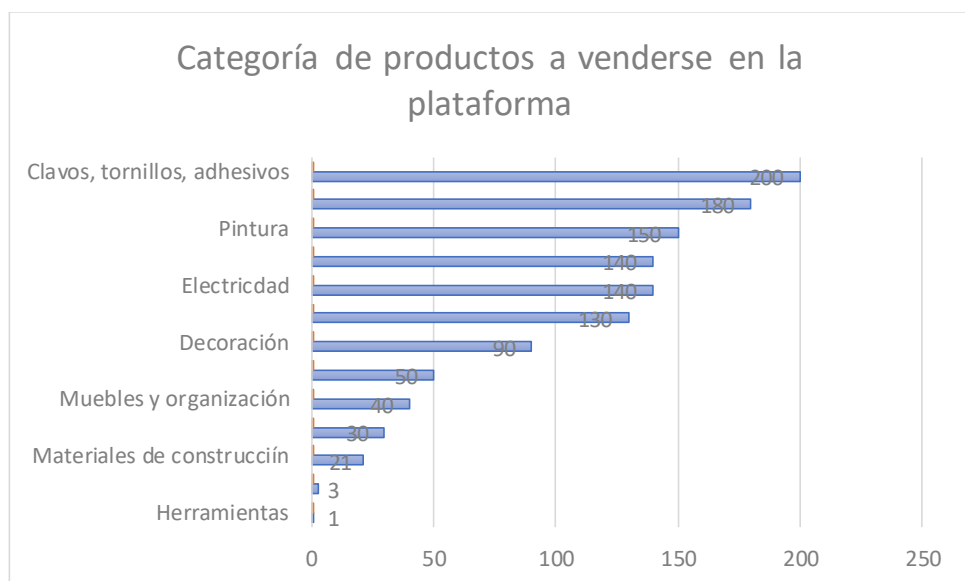
12. ¿Estarías dispuesto a utilizar este comercio electrónico?



Elaboración: Autores de esta tesis

De acuerdo con la Figura 5.12, los encuestados respondieron con 19.3% que estarían dispuestos a utilizar este nuevo comercio electrónico, 64.8% estaría muy dispuesto y 15.1% estaría neutral respecto a su uso. En relación a estos resultados se puede evidenciar una importante intención de uso de este nuevo comercio electrónico.

Figura 5.13. Diversidad de productos

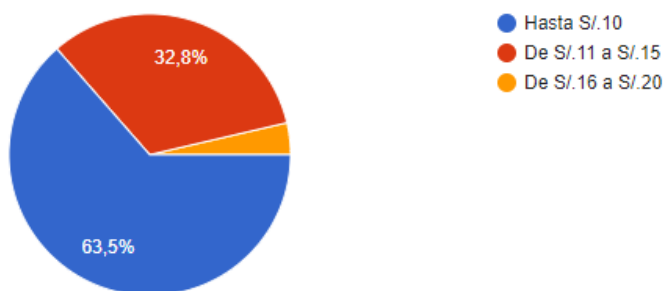


Elaboración: Autores de esta tesis

En la Figura 5.13, se hizo la pregunta de qué categoría de productos se deberían vender en este comercio electrónico, en tal sentido, escogieron en primer lugar con un 17% la categoría de clavos y tornillos, seguido de cocina con un 15%, seguido esta la categoría de pintura con un 13%. Estas respuestas sirven para identificar las categorías que más les gustaría comprar.

Figura 5.14. Precio del delivery

14. ¿Qué monto estaría dispuesto a pagar (pago del delivery) para que su pedido llegue a su domicilio?

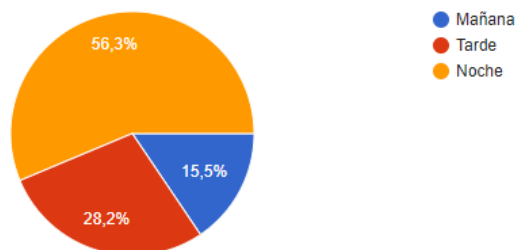


Elaboración: Autores de esta tesis

En la Figura 5.14 se hizo la consulta sobre el monto que estarían dispuestos a pagar por el servicio de delivery que se incluiría en este comercio electrónico, siendo la opción de hasta S/10 la que más votaciones tuvo con un 63.5%, luego está la opción de S/11 a S/15 que obtuvo un 32.8%. Conocer los importes que el público estaría dispuesto a pagar por el delivery es importante para poder establecer un costo adecuado.

Figura 5.15. Turno de recepción del delivery

15. ¿En qué turno estaría dispuesto a recibir su compra?



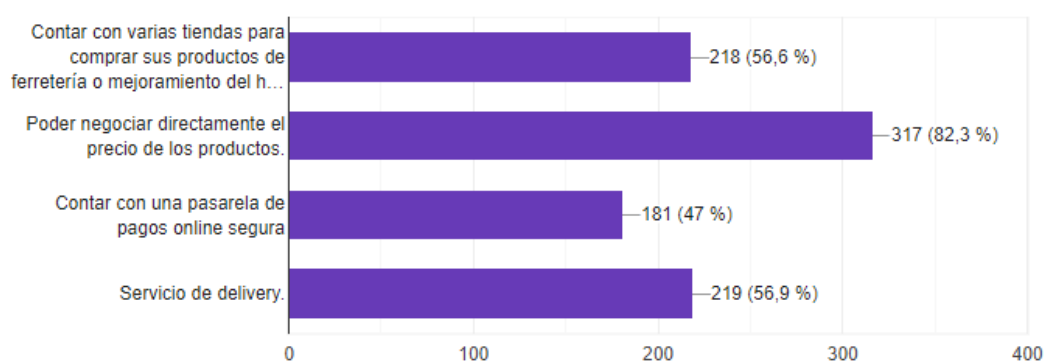
Elaboración: Autores de esta tesis

En la Figura 5.15 se muestra el turno en que los encuestados quisieran que su pedido le llegue al domicilio, la opción más votada fue en la noche con un 56.3%, luego le sigue en la tarde con un 28.2% y por último esta la opción de la noche con un 15.5%.

Figura 5.16. Atributos más importantes para el cliente

16. ¿Cuál de las siguientes características le parece más importante para este modelo de negocio?

385 respuestas



Elaboración: Autores de esta tesis

En la Figura 5.16 se consultó por el atributo que más valoraban de este comercio electrónico a lo que los encuestados respondieron con un 82.3% el poder negociar directamente el precio de los productos. Seguido por un 56.9% por el servicio de delivery, luego un 56.6% para poder contar con varias tiendas para que compren sus productos. En base a los resultados obtenidos se concluye en la importancia de brindar una interfaz que garantice una buena comunicación entre el usuario final y el ferretero para que pueda solicitar sus productos, negociar los precios y la comunicación sea lo más simple posible.

Figura 5.17. Distrito de recepción de pedidos



Elaboración: Autores de esta tesis

En la Figura 5.17 se consultó en qué distrito recibirían su compra, los principales distritos fueron Lince con un 16.9%, Pueblo Libre con 14.8%, Surquillo con 14.5% y Por último, San Borja con un 7%. A manera general se puede ver que el distrito en donde esperan recibir su producto coincide con su distrito de residencia.

5.6.2. *Resultados de las entrevistas a los empresarios ferreteros*

Para las entrevistas se realizó una elección aleatoria de ferreterías de la ciudad de Lima Metropolitana, que cuenten con al menos 5 años de antigüedad. En total se realizó la entrevista a 10 empresarios de Ferretería de los distritos de Lince, Jesús María, Surquillo, La Victoria y Centro de Lima.

En el caso de las entrevistas con expertos del rubro, éstas estuvieron enfocadas en poder recabar información a partir de su experiencia, conocer sobre su gestión y perspectivas del mercado y su adaptabilidad frente a las condiciones de la pandemia.

Todos los entrevistados cuentan con locales propios dedicados al rubro de ferretería con una antigüedad mínima de 3 años y ubicados en los distritos de: Santiago de Surco, San Borja, Surquillo, Lince, Jesús María y Pueblo Libre.

En la pregunta en la que se consultó por la cantidad promedio de clientes que tienen al día, se puede determinar que todas las ferreterías tienen al menos 40 clientes por día, de los cuales su mayoría está compuesta por maestros que realizan labores en los hogares aledaños a la ubicación de la ferretería. También reciben como clientes a las amas de casa, pero un porcentaje mucho menor.

Como información adicional los empresarios señalaron que sus clientes no suelen estar mucho tiempo en sus tiendas ya que, siempre solicitan productos específicos. Por consiguiente, este tipo de tiendas no cuentan con ventas cruzadas o por impulso.

Respecto a la pregunta sobre los medios de pago que aceptan en sus negocios, todas las empresas aceptan efectivo y Yape. Comentaron que estos medios de pago son los más utilizados por sus clientes y que son los más accesibles para ellos. Algunas ferreterías han añadido los POS de visa para poder cobrar con tarjetas para ventas superiores a los S/30.

Por otro lado, respecto a la pregunta sobre los canales de ventas que ofrecen a sus clientes, las ferreterías gestionan maneras alternativas en las que promocionan su negocio, todas están en google maps y algunas venden sus productos a través del market place de Facebook, sin embargo, indican que no suelen tener muchos pedidos por ese medio. Así mismo, dos ferreterías mencionaron que atienden a través de whatsapp y que les resulta mucho más sencillo vender de esa forma, ya que la comunicación con sus clientes es muy fluida. El proceso que siguen es recepcionar el mensaje con la solicitud del cliente, luego responder indicando la disponibilidad y el precio y esperar la confirmación del cliente para que se acerque a la tienda a cancelar por el producto.

Sobre la pregunta de por qué medio hacen más conocido su negocio, casi en todas las ocasiones consideran que la recomendación de sus clientes hace que siempre lleguen clientes nuevos en sus negocios. También consideran que google maps es una muy buena herramienta que les sirve para hacerlos visibles y que de esta forma nuevos clientes los puedan visitar.

Se consultó también acerca de los productos más vendidos, los empresarios señalaron que los productos más solicitados por sus clientes son los de gasfitería y construcción, así como también clavos y tornillos. Algunas ferreterías mencionaron que los artículos de electricidad son los más vendidos para ellos. Las respuestas variaron un poco y se puede inferir que depende mucho de los trabajos que se vayan realizando en los domicilios cercanos a la ferretería.

Una vez presentado la propuesta de negocio, todas las ferreterías se mostraron interesadas en poder tener un espacio digital propio y personalizado con plantillas de productos precargadas que haría muy sencilla la puesta en marcha de su tienda online. El factor principal que los motivaría a poder incursionar en esta plataforma es la consecución de más clientes ampliando la zona de atención llegando a otros distritos de la ciudad.

Con respecto al pago de la membresía, los empresarios señalaron que primero deberían tener resultados para poder empezar con un pago de suscripción. El precio más alto que indicó un empresario es el de S/25 mensuales siempre que la plataforma le dé resultados. Asimismo, con respecto a la comisión por la pasarela de pagos (salvo dos que ya contaban con pos y pagaban comisión por su uso) indicaron que no contemplaban ese costo y que por medio del yape o efectivo sería mejor.

CAPÍTULO 6. PLAN DE MARKETING

El plan de marketing es un documento que forma parte de la documentación de la planificación estratégica de una empresa. (Kotler y Armstrong, 2017).

En el presente capítulo se desarrolla la estrategia y 7 Ps de la mezcla de Marketing con enfoque a servicios, con el fin de lograr los objetivos planteados en el presente plan de negocios.

6.1. Objetivo general

El objetivo general es alcanzar un volumen de ventas de S/. 1, 666,000 para finales del primer año y S/. 3, 771,928 quinto año.

A continuación, se detalla la segmentación de mercado para la plataforma digital Ferreline.

6.2. Segmentación de mercado

La segmentación de mercado consiste en dividir el mercado en grupos más pequeños de consumidores con necesidades, características o comportamientos diferentes que podrían requerir estrategias o mezclas de marketing particulares. La selección del mercado meta consiste en evaluar el atractivo de cada segmento del mercado y elegir uno o más segmentos para ingresar (Kotler y Armstrong, 2017).

Se detallan los criterios de segmentación más importantes para el servicio de plataformas digitales, tomando en cuenta las variables demográficas, geográficas y psicográficas.

6.2.1. *Segmentación demográfica*

La segmentación demográfica divide el mercado en grupos de acuerdo con variables como edad, etapa del ciclo de vida, género, ingreso, ocupación, escolaridad, religión, origen étnico y generación. Los factores demográficos son los elementos que se utilizan con mayor frecuencia para segmentar grupos de clientes. Una razón para ello es que las necesidades de los clientes, sus deseos y su frecuencia de uso de un producto suelen cambiar de acuerdo con las variables demográficas. Otra razón es que las variables demográficas son más fáciles de medir que los demás tipos de variables. (Kotler y Armstrong, 2017).

En la segmentación demográfica las variables a considerar son sexo, edad y nivel socioeconómico, con el objetivo de profundizar el perfil del público objetivo.

En la Tabla 6.1 se muestra los criterios de segmentación considerados.

Tabla 6.1. Criterios de segmentación demográfica

Características	Consumidores vía E-Commerce
Género	70% Varones y 30 % mujeres
Edad	De 25 a 55 años
Nivel Socioeconómico	A, B y C

Elaboración: Autores de esta tesis.

Los criterios son establecidos bajo el siguiente análisis:

- **Género:** se toma en cuenta el 70% varones y el 30% mujeres, debido a que los varones tienen mayor disposición en el uso de materiales de ferretería, como por ejemplo para realizar trabajos manuales y arreglos en el hogar. Adicionalmente, en las entrevistas de profundidad a los microempresarios de ferretería señalaron que existe un porcentaje importante de amas de casa que realizaban este tipo de compras.
- **Edad:** se considera a las personas entre 25 a 55 años, se subdivide en rangos:
 - Personas de 25 a 30 años, se encuentran en una etapa donde cuentan con poder adquisitivo propio y en la mayoría de los casos viven de manera independiente.
 - Personas de 30 a 55 años, se encuentran en una etapa de vida familiar (casados) y surge la necesidad de hacer mejoras o arreglos en el hogar. En caso contrario, son personas que viven solas en departamentos (solteros) y con poco tiempo para hacer las compras de materiales de ferretería debido a que dedican mayor tiempo en su trabajo y familia.
- **Nivel socioeconómico:** se toma en cuenta los niveles socioeconómicos A, B y C, por ser personas que cuentan con poder adquisitivo alto y medio, una característica importante es que los jefes de familia son profesionales universitarios o técnicos capaces de pagar por el servicio de venta de productos de ferretería vía online.

6.2.2. *Segmentación geográfica*

La segmentación geográfica consiste en dividir el mercado en diferentes unidades geográficas, como naciones, estados, regiones, municipios, ciudades o barrios (Kotler y Armstrong, 2017).

Para el desarrollo del plan de negocio solo se considerará los distritos: Barranco, Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena del Mar, San Miguel, Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, Surquillo y La Molina; pertenecientes a Lima Moderna. Se escoge esta zona porque según su estructura socioeconómica cuenta con el 76,8% de su población en los niveles A y B, el cual es un porcentaje mayor en comparación con las zonas de Lima Norte (22,9%), Lima Centro (33,1%), Lima Este (17,7%), Lima Sur (13,3%), Callao (10,4%) y Balnearios (1,4%). Esta información es proporcionada por APEIM (2018), el estudio sobre los niveles socioeconómicos en Lima Metropolitana al 2018.

Tabla 6.2. Criterios de segmentación geográfica

Detalle	Distritos
Lugar de residencia	Barranco, Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena del Mar, San Miguel, Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, Surquillo y La Molina

Elaboración: Autores de esta tesis.

6.2.3. *Segmentación psicográfica*

La segmentación psicográfica consiste en dividir a los consumidores en diferentes grupos según la clase social, el estilo de vida o las características de la personalidad (Kotler y Armstrong, 2017).

Como resultado de la investigación de mercado, se muestra el 65,9% de las personas encuestadas realizan compras por internet, el principal motivo es el ahorro de tiempo y dinero. Por lo tanto, para el presente plan de negocios se considera a los consumidores progresistas y modernos según los Estilos de vida de Arellano

- **Progresistas:** las personas progresistas cuentan con un ingreso medio y educación promedio, además gustan de marcas que cumplan promesas y ofrezcan el mayor valor al menor costo.

Se considera este tipo de consumidores porque prefieren invertir en construir su casa y hacer crecer su negocio; además valoran la utilidad, el rendimiento y precio bajo de los productos que deseen adquirir (Arellano, 2017).

Asimismo, buscan el costo-beneficio en sus decisiones de compra y su consumo se basa en productos tradicionales y modernos, por ende, el presente plan de negocios busca captar a los consumidores progresistas como clientes finales a través de promociones y descuentos para adquirir productos de calidad.

- **Modernas:** se considera las personas modernas porque les interesan los productos y/o servicios que ofrezcan reducir el tiempo y esfuerzo en las labores del hogar. En el momento de la decisión de compra evalúan el costo-beneficio en función a la mejor promesa de valor (Arellano, 2017).

Las personas modernas usan productos de marca indistintamente del precio sino por el prestigio social, es por ello que la plataforma digital tendrá una barra de búsqueda las principales marcas comercializadas de productos de ferretería a fin de brindar mayor confiabilidad.

Además, las consumidoras modernas valoran la practicidad en sus compras y soluciones modernas acorde a sus intereses y rutina diaria. Es por ello que la plataforma digital está diseñada para que los clientes finales realicen sus compras de manera rápida y sencilla.

Para el presente plan de negocio, según el análisis psicográfico los consumidores modernos, sofisticados y progresistas son el tipo de cliente potencial para la plataforma digital.

Tabla 6.3. Criterios de segmentación psicográfica

Detalle	Segmentos
Cientes	Modernos y progresistas.

Elaboración: Autores de esta tesis.

Público objetivo
 6.2.4. **Cientes**

El público objetivo son los hombres y mujeres residentes en los distritos Barranco, Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena del Mar, San Miguel, Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, Surquillo y La Molina, debido a que son distritos que cuentan con un mayor porcentaje del nivel socioeconómico A y B, además que pertenecen a Lima Moderna. Se encuentran entre los 25 y 55 años de edad, solteros y casados. Con un nivel socioeconómico A, B y C, que cuenten con interés por el uso continuo de la tecnología y por realizar compras en un menor tiempo, gustan de la rapidez en su vida diaria.

Se elige este público objetivo, debido a que cumplen con el perfil de cliente para el presente plan de negocio.

Tabla 6.4. Criterios de segmentación demográfica

Variabes	Características	Segmento a escoger
Demográficas	Género	70% Varones y 30 % mujeres
	Edad	De 25 a 55 años
	Nivel Socioeconómico	A, B y C
Geográficas	Lima Metropolitana	Barranco, Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena del Mar, San Miguel, Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, Surquillo y La Molina
Psicográficos	Estilo de Vida	Modernos y progresistas

Elaboración: Autores de esta tesis.

6.2.5. *Micro y pequeñas empresas*

Para el presente plan de negocio se ha considerado a las microempresas con ventas anuales que no exceden las 150 UIT y las pequeñas empresas que sus ventas anuales no superen las 1700 UIT que venden materiales de construcción y ferretería en general, que comercialicen como líneas de electricidad, pisos y paredes, materiales de construcción, baños y cocinas, pinturas, acabados y plomerías.

Las micro y pequeñas empresas deberán contar con local propio ubicado en Lima Metropolitana y que se encuentren con una actividad no menor a 5 años.

La selección de micro y pequeña empresa se consideró en base al crecimiento del rubro y se espera que las ferreterías e incluso algunos fabricantes de este tipo de productos puedan formar parte de la plataforma digital, estos últimos estarían dentro del rango de pequeña empresa.

6.3. Mercado

El mercado son los consumidores con poder adquisitivo, que están dispuestos a comprar o adquirir un producto o un servicio. A continuación, se desarrollará la estimación del mercado objetivo.

6.3.1. *Mercado potencial*

El mercado potencial está conformado por todas las personas que no consumen productos de ferretería y mejoramiento para el hogar, pero que en algún determinado momento lo podrían consumir.

Para definir este mercado se tomará como referencia las ventas totales del sector ferretero y mejoramiento del hogar en el Perú según PRODUCE 2021 (junio 2020-Mayo 2021), el cual alcanzó unas ventas de 519 millones de soles.

Según la INEI (2021), el PBI del sector comercio en Lima fue de 54,5% del PBI total. Así mismo se tomará en consideración el estudio del BBVA (Belapatiño, Crispín y Grippa, 2018), el cual señala que el sector retail está compuesto por el 30% del canal moderno y 70% del canal tradicional.

Figura 6.1. Composición del sector retail en Perú



Fuente: Belapatiño, Crispín y Grippa, 2018.

Conforme los datos anteriormente señalados se calculará el mercado potencial de la siguiente manera:

Tabla 6.5. Cálculo del mercado potencial

Fuentes Secundarias	%	Volumen de Venta (S/.)
PRODUCE	100%	519.100.000
PBI Comercio Lima	54,5%	282.909.500
Sector Retail-Canal Tradicional	70%	198.036.650

Elaboración: Autores de esta tesis.

Según la Tabla 6.5 se tiene un mercado potencial de 198 millones de soles.

6.3.2. Mercado objetivo

El mercado objetivo está conformado por las personas que estarían dispuestas a comprar productos de ferretería y mejoramiento para el hogar a través de la plataforma digital. Para ello se utilizará como fuente primaria la investigación de mercado, la cual indica que un 85% de las personas encuestadas estarían interesadas en utilizar esta plataforma digital.

A continuación, se muestra la Tabla 6.6 con los cálculos realizados.

Tabla 6.6. Cálculo del mercado objetivo

Fuente	%	Volumen de Venta (S/.)
Mercado Potencial	100%	198.036.650
Primaria- Investigación de Mercado	85%	168.331.153

Elaboración: Autores de esta tesis.

Según la Tabla 6.6 se tiene un mercado objetivo de 168 millones de soles.

6.4. Estrategia de posicionamiento

El posicionamiento se define como la acción de diseñar la oferta y la imagen de una empresa de tal modo que ocupen un lugar distintivo en la mente del consumidor (Kotler y Armstrong, 2017).

Según la investigación realizada se identificó que las micro y pequeñas empresas pertenecientes al rubro ferretero de Lima Moderna no cuentan con canales tecnológicos para su proceso de ventas y dado a la situación actual sus niveles de ventas se han visto afectadas, es por ello que la plataforma digital busca solucionar este problema y colaborar con estos empresarios ferreteros en maximizar sus ventas con la promoción de sus productos en un canal digital y que se encuentren al alcance de un mayor número de clientes.

Por lo tanto, los clientes obtendrán una variedad de productos de ferretería en la plataforma web, la cual les permitirá escoger según precio o marca los productos que satisfagan sus necesidades y en un menor tiempo.

La estrategia general de posicionamiento es ofrecer un mayor valor al menor costo. La propuesta de valor de la plataforma digital es ser: Una plataforma digital, innovadora y estratégica, que unifica las ferreterías de barrio al alcance de los hogares.

Los factores diferenciales de la plataforma digital son los siguientes:

- La página web ofrece productos en las líneas de electricidad, pisos y paredes, materiales de construcción, baños y cocinas, pinturas, acabados y plomerías que son suministrados por las micro y pequeñas empresas del rubro ferretero de barrio con una antigüedad de 5 años.

- La plataforma digital se caracteriza por brindar asistencia técnica y atención personalizada al cliente y mypes, de manera rápida y eficaz, para asegurar el buen funcionamiento de los procesos de venta y compra en la plataforma, con un equipo técnico y de atención al cliente que estarán en contacto en cada uno de los procesos a fin de resolver problemas técnicos y atender reclamos.
- La plataforma digital en conjunto con el personal de ventas tendrá un monitoreo constante de los despachos efectuados, estos despachos serán en 48 horas confirmada la compra.

Figura 6.2. Factores diferenciales de la propuesta de valor



Elaboración: Autores de esta tesis.

6.4.1. **Branding**

La marca es un nombre, término, letrero, símbolo o diseño, o una combinación de estos elementos, que identifican al fabricante o vendedor de un producto o servicio. Los consumidores consideran la marca como una parte importante de un producto y el branding podría agregarle valor. Los clientes asignan significados a las marcas y desarrollan relaciones con ellas. (Kotler y Armstrong, 2017).

6.4.2. *Naming*

El nombre de la plataforma digital es “Ferreline”, se escogió un nombre corto para que el público objetivo pueda recordarlo con mayor facilidad, además es la unión de la palabra ferretería y online; la primera debido a que se venden diferentes categorías de materiales de ferretería al cliente y la segunda por el canal de venta que se utiliza; relacionándose así a la propuesta de valor del plan de negocio.

6.4.3. *Identidad de la marca*

La plataforma digital “Ferreline”, tiene los valores de apertura, transparencia, colaboración con los clientes, flexibilidad, visión global, compromiso local e innovación. Estos valores son establecidos porque se busca solucionar los problemas de los mypes y clientes con el compromiso del equipo humano de las distintas áreas dentro de la empresa, con la finalidad de obtener la confianza de los clientes.

6.4.4. *Personalidad de la marca*

La personalidad de la marca son las características emocionales, atributos asociados a una marca y al comportamiento que tiene con el público objetivo.

La metodología aplicada para construir la personalidad de la marca del presente plan de negocios es la siguiente:

- **Identificación de beneficios:** Se identificaron los aspectos tangibles e intangibles que Ferreline puede ofrecer a sus clientes y mypes, como mejores precios, plazos de entrega y una satisfacción del consumidor con el servicio de postventa.
- **Identificación de valores:** Los rasgos intangibles que aportan un valor añadido a Ferreline son: innovación, transparencia y colaboración.
- **Priorización de beneficios y valores:** Se priorizan los valores y beneficios que se desea transmitir como por ejemplo la satisfacción del consumidor e innovación.

- Clasificación y distribución de beneficios y valores: Conforme a los beneficios y valores priorizados, Ferreline tiene una marca con una personalidad racional (medible y tangible).

Otra manera de personificar la marca es en base a arquetipos, la cual toma una serie de patrones psicológicos que definen las personalidades, estas se agrupan en arquetipos y han sido clasificados en base a la experiencia vivida.

Por lo tanto, Ferreline es un hombre de 35 años de edad, que vive en Lima. Trabaja de manera independiente, le gusta hacer reparaciones en su casa usando herramientas y productos de ferretería. Sus valores más resaltantes son la innovación y la colaboración.

6.4.5. *Atributos de la marca*

Los principales atributos de la plataforma digital “Ferreline” son: servicio de asesoramiento técnico y personalizado, fácil manejo y variedad de productos de ferretería. Debido a que son características comprobables por el cliente o mype sobre la marca.

6.4.6. *Logo*

El logo de Ferreline lleva el nombre de la empresa y también una imagen que simboliza la interconexión de todas las ferreterías de barrio vía online. La interconexión de las ferreterías será a través de la plataforma digital. El logo se muestra en la Figura 6.3.

Figura 6.3. Logo de la marca



Elaboración: Autores de esta tesis.

6.4.7. *Slogan*

El slogan de Ferreline es “Productos de ferretería en un click”, se busca llegar al público objetivo con el mensaje de una plataforma digital con productos de ferretería en menor tiempo y al alcance de todos.

A continuación, se detalla la mezcla de marketing para la plataforma digital Ferreline.

6.5. Mezcla de marketing

En la mezcla de marketing se desarrollarán las 7 P's, las cuales son: producto, precio, promoción, plaza, personas, procesos y evidencias físicas (physical evidence).

Producto-Servicio

El servicio es ofrecer una plataforma virtual de venta de productos de ferretería para los usuarios finales y ser un canal de ventas para las micro y pequeñas empresas del rubro ferretero, para estos últimos el beneficio es poder captar mayor cantidad de clientes a través del medio digital.

6.5.1.1 *Objetivos*

La estrategia de producto- servicio se encuentra basada en los siguientes objetivos:

- Determinar las características importantes del servicio.
- Determinar las características importantes del empaque del producto.
- Obtener un grado de satisfacción por el uso de la plataforma digital superior al 90% por parte de los micro y pequeños empresarios ferreteros.
- Lograr un grado de satisfacción por el uso de la plataforma digital mayor al 90% por parte de los clientes finales.

6.5.1.2 Desarrollo de la estrategia

La estrategia es desarrollar una plataforma digital de fácil uso y con actualización constante de funcionalidades, con productos de ferretería de las categorías (electricidad, pisos y paredes, materiales de construcción, baños y cocinas, pinturas, acabados y plomerías), que cuenten con calidad y garantía brindada por las micro y pequeñas empresas de barrio con más de cinco años de experiencia en el mercado.

La plataforma digital mostrará toda la galería fotográfica de los productos disponibles divididos por categorías; se contratará el servicio de fotografía profesional, la sesión fotográfica será en coordinación con la mype y las tomas fotográficas de los productos se realizarán en cajas con fondos blancos; de modo que el cliente encuentre de forma rápida los productos que busca, priorizándose los productos acordes a su historial de compras.

El costo de las fotografías por 5 mil productos asciende al monto de 8 mil soles y el tiempo de la realización del servicio es de 30 días. Este servicio incluye: fotógrafos, asistencia, iluminación, transporte de los equipos necesarios para la sesión fotográfica, retoque y entrega.

Los clientes finales al utilizar la plataforma digital podrán obtener lo siguiente: rapidez en encontrar y comprar los productos de ferretería, comodidad ya que no necesitarán desplazarse al lugar de compra, y aumento del poder de compra debido a que ellos mismos establecerán el precio al que estén dispuestos a pagar.

La disposición de los clientes a efectuar sus compras vía un canal electrónico, además de buscar rapidez y comodidad es poder recabar toda la información necesaria del producto a comprar, por ejemplo: características técnicas, imágenes reales del producto, precios y plazos de entrega. Por lo tanto, pueden efectuar un comparativo de precios y plazos para conseguir el mejor precio por el mismo valor del producto o servicio.

6.5.1.3 Plataforma digital (Página web)

La plataforma digital tendrá un diseño multiplataforma a fin de que se pueda acceder desde la laptop, tablet, PC o cualquier otro dispositivo con acceso a internet.

Las características más importantes son:

- La página web presenta seis secciones internas; en la primera sección se encuentra la misión, visión, contacto, historia de la empresa y en las secciones restantes se encuentran los productos de ferretería divididos por categorías.
- Integración de Carrito de Compras, con el fin de agilizar el proceso de compra.
- Ubicación de la empresa o negocio a través de Google Maps, para obtener mayor confiabilidad por parte del cliente.
- Seguridad Anti Spam, para mantener la funcionalidad de la plataforma digital
- Interacción con redes Sociales Facebook, Instagram y WhatsApp
- Capacitación del sistema (vía virtual).
- La asesoría técnica y la atención de reclamos será vía WhatsApp en primera instancia, cuando el personal valide la información del cliente y de la mype se procederá a efectuar una llamada telefónica. La asesoría técnica comprende módulos de inventarios, carga de productos y cualquier consulta técnica adicional.
- Pasarela de pagos

En la primera sección se encontrarán los botones de inicio, comentarios, comunícate con nosotros y tienda. En la segunda sección estarán el portal de bienvenida y el botón de comprar ahora, en la tercera sección tendrá la historia de la empresa, en la cuarta sección se encontrarán los productos de las MYPES, en la quinta sección estará la opción de suscribirse mediante el registro del correo electrónico y en la última sección se encontrará la política de privacidad, términos y condiciones y los accesos a las redes sociales vinculadas a la plataforma. En la Figura 6.4 se muestra la propuesta de diseño de la página web.

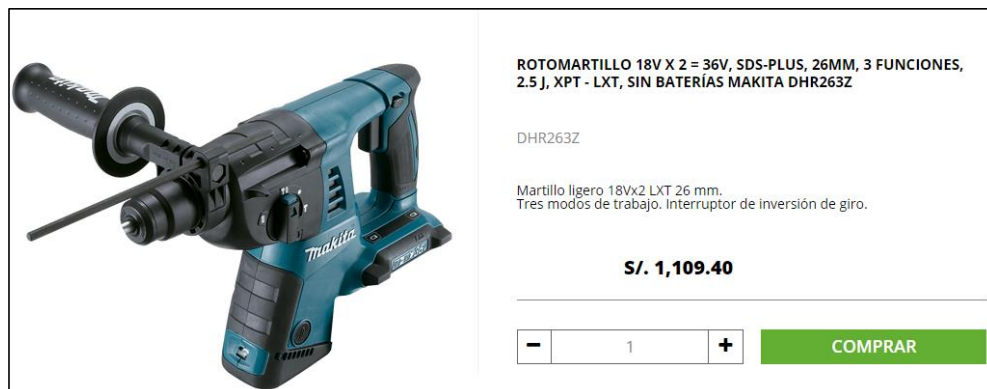
Figura 6.4. Propuesta de diseño de página web



Elaboración: Autores de esta tesis.

Todas las fotos de los productos tendrán un fondo blanco para una mayor apreciación, al costado de cada foto se describirá brevemente el producto (modelo, marca, características y sus funciones principales), en la parte central inferior se encuentra el precio, la cantidad y la opción de comprar. El detalle a profundidad se encuentra en el capítulo de operaciones.

Figura 6.5. Producto eléctrico



Elaboración: Autores de esta tesis.

A continuación, se muestra en la Tabla 6.7 el presupuesto para la elaboración de la plataforma digital para el primer año de operación:

Tabla 6.7. Presupuesto por el diseño y elaboración de una plataforma digital

Ítems	Detalle	Cantidad	Precio Unitario (S/.)
1	Desarrollo y diseño de una página web con integración de servicio de comercio electrónico	1	S/ 10.000,00
2	Hosting	1	S/ 2.280,00
3	Dominio.com	1	S/ 1.308,00
4	Mantenimiento	1	S/ 826,00

Elaboración: Autores de esta tesis.

En empaquetado de los productos se efectuarán de acuerdo al tamaño de los mismos. Los productos de tamaño pequeño serán entregados al cliente final en bolsas blancas, de polietileno de baja densidad, de 35 cm alto x 48 cm ancho, que cuenten con el logo de la marca, el costo de cada bolsa es de 0,1 soles.

Figura 6.6. Bolsas para productos pequeños



Elaboración: Autores de esta tesis.

Los productos de tamaño mediano y grande serán empaquetados por los ferreteros y el transportista colocará un sticker con el logo de Ferreline para entregarlo finalmente al cliente. Los stickers serán de las siguientes medidas 8 cm de largo y 5 cm de ancho o de 14 cm de largo y 4 cm de ancho dependiendo del tamaño de la caja. El costo de cada sticker es de 0,1 soles.

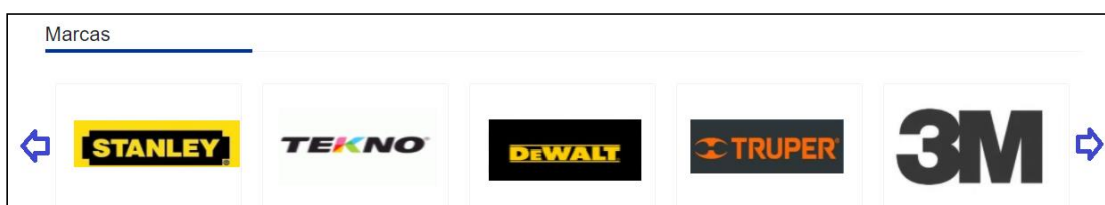
Figura 6.7. Stickers



Elaboración: Autores de esta tesis.

En la plataforma digital se encontrará en la parte inferior una barra de búsqueda deslizante con un listado de las marcas más reconocidas en el Perú de ventas de productos de ferretería.

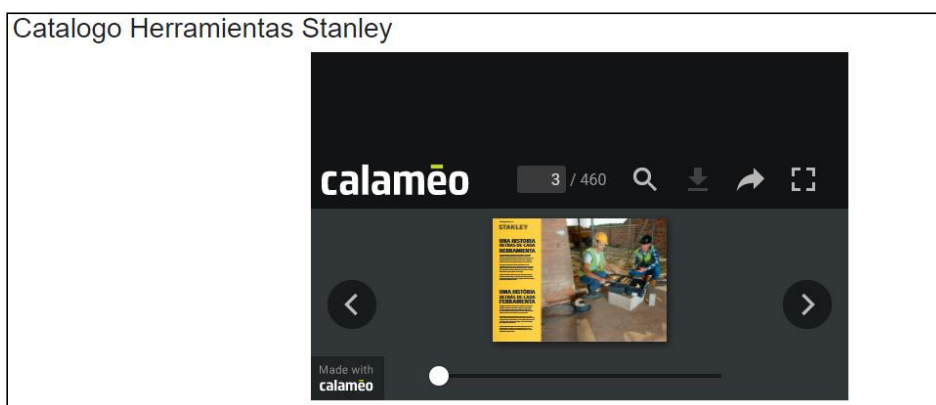
Figura 6.8. Barra de búsqueda de marcas



Elaboración: Autores de esta tesis.

Asimismo, se tendrá la opción de acceder al catálogo virtual de cada marca al darle click sobre el logo de la misma en la barra de búsqueda.

Figura 6.9. Catálogo virtual Stanley



Elaboración: Autores de esta tesis.

Adicionalmente se efectuarán encuestas a través de las redes sociales Facebook e Instagram a los usuarios sobre las marcas preferidas y recomendaciones sobre que marcas se deberían incluir en la plataforma digital Ferreline. Estas encuestas se realizarán de manera mensual.

Se usará la información recogida en las encuestas para identificar los productos más solicitados por los clientes y la preferencia de las marcas. Dentro de los productos más relevantes se pondrá la opción de comparar con los productos similares, donde se

brindará un detalle de manera resumida con todas las características técnicas y comerciales necesarias del producto, a fin de que el cliente pueda tomar una decisión.

6.5.2. *Precio*

El precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. En términos más amplios, un precio es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio. El precio es el único elemento de la mezcla de marketing que produce utilidades; todos los demás elementos representan costos. También es uno de los elementos más flexibles de la mezcla de marketing. A diferencia de las características del producto y de los compromisos de canal, los precios pueden modificarse con rapidez (Kotler y Armstrong, 2017).

El desarrollo de la estrategia de precio se encuentra enfocado el cobro de una comisión del 15% sobre las ventas.

6.5.2.1 *Objetivos*

La estrategia de precios se encuentra basada en los siguientes objetivos:

- Obtener una comisión del 15% sobre las ventas.

6.5.2.2 *Desarrollo de la estrategia*

La estrategia elegida es de penetración porque la calidad del servicio es alta y con precios bajos.

Figura 6.10. Estrategias de precios



Fuente: Kotler y Keller, 2012.

Los costos fijos y variables propios del servicio, se detallan a continuación.

- **Costos fijos:** Son los costos que no dependen del volumen de producción de una empresa; es decir, no cambian en absoluto y si lo hacen tienen que ver con el contexto y en función de las circunstancias.

Para el presente plan de negocio los costos fijos son: el costo por el dominio, hosting y mantenimiento de la página web, sueldo mensual al personal encargado de las áreas de ventas, atención al cliente, asesoría técnica en problemas con el manejo de la plataforma digital y el contrato anual con una empresa para la distribución de los productos.

- **Costos variables:** Son los costos que cambian en nivel a la producción y varían todos los días, meses y años. Para el presente plan de negocio los costos variables son los costos de distribución y la pasarela de pagos.

La estrategia a desarrollar para cumplir el objetivo es el cobro de una comisión sobre las ventas realizadas en la plataforma web, para estimar el porcentaje de comisión de la plataforma se tomó como referencia el estudio de las comisiones que cobra la plataforma Lumingo, la cual es una plataforma e-commerce que le permite a las tiendas promocionar sus productos teniendo una pasarela de pagos, brindando el servicio de delivery gratuito y cobrando una comisión en el rango de 15% a 20% por operación.

Se toma como referencia Lumingo al ser una plataforma digital similar al presente plan de negocio, con años de experiencia en el mercado. En la Tabla 6.8 se detallan los cálculos realizados para definir el porcentaje de comisión por venta.

Tabla 6.8. Cálculo del porcentaje de comisión

Valor del Ticket mensual	100	Porcentaje de Comisión Niubiz	3,45%
--------------------------	-----	-------------------------------	-------

% Comisión por Ventas	Ingresos por Comisión	Costos de Comisión Niubiz	Delivery	Costo de empaque	Utilidad Bruta
5%	S/ 5	S/ 3,45	S/ 5,00	S/ 0,10	-S/ 3,55
10%	S/ 10	S/ 3,45	S/ 5,00	S/ 0,10	S/ 1,45
15%	S/ 15	S/ 3,45	S/ 5,00	S/ 0,10	S/ 6,45
20%	S/ 20	S/ 3,45	S/ 5,00	S/ 0,10	S/ 11,45

Elaboración: Autores de esta tesis.

En la Tabla 6.8, se observa diferentes escenarios para el cálculo de comisión por ventas de la plataforma digital. En el caso de las comisiones del 5% y 10% por el valor de un ticket mensual se obtiene una utilidad bruta negativa y mínima respectivamente, la cual no garantiza la operatividad del presente plan de negocios, es por ello que se toma el valor del 15% a fin de obtener una utilidad bruta positiva y considerable y no tener pérdidas económicas. Asimismo, no se considera la comisión del 20% debido a que se busca crear confianza y fidelizar a los clientes.

Se contratará por un año a una empresa de transporte y despacho de los productos de ferretería, el cual bajo contrato brindará a disposición unidades de transporte exclusivos para los despachos. El cálculo del costo del delivery según el ticket promedio de ventas y el volumen de ventas de la plataforma se detalla en el Tabla 6.9.

Tabla 6.9. Cálculo del costo del delivery

Año	Volumen de Ventas por la plataforma FERRELINE	Ticket Promedio	Cantidad de Pedidos	costo promedio de delivery S/5
2022	S/ 1,606,500.00	S/ 100.00	16065	S/ 80,325
2023	S/ 540,540.00	S/ 100.00	5405	S/ 27,027
2024	S/ 3,012,187.50	S/ 100.00	30122	S/ 150,609
2025	S/ 3,464,015.63	S/ 100.00	34640	S/ 173,201
2026	S/ 3,637,216.41	S/ 100.00	36372	S/ 181,861
			Total	S/ 613,023

Elaboración: Autores de esta tesis.

Según el cuadro anterior, se ha realizado el cálculo del cobro del despacho de los productos considerando el ticket promedio de compra y el volumen de ventas de la plataforma. El costo promedio del delivery es de 5 soles, se toma como referencia diversas cotizaciones enviadas por empresas dedicadas al rubro, los cuales varían dependiendo del tipo de vehículo, dimensiones del producto y distancia de recorrido. Por lo tanto, el costo total de delivery para el año 2022 asciende a 613 mil soles.

Los gastos incurridos estarán conformados por el costo de la pasarela de pagos y costo de transporte y entrega de los productos de ferretería.

A fin de incrementar las ventas de los productos de ferretería a través de la plataforma digital Ferreline, se brindará una campaña por la primera compra, con un descuento del 20% para compras mínimas de S/ 100. La campaña será para los 200 primeros clientes que compren por primera vez a través de la plataforma. Se negociará con las ferreterías para que asuman el 50% de este descuento, con ello los costos incurridos por Ferreline se detallan a continuación:

Tabla 6.10. Cálculo del costo total campaña primera compra

ítem	Costos	Cantidad	Precio (S/)	Monto Anual (S/.)
01	Costo asumido por Ferreline	200	10,0	2.000
02	Costo de empaque	200	0,1	20
03	Costo de delivery	200	5,0	1.000
Costo Total (S/.)				3.020

Elaboración: Autores de esta tesis.

En la Tabla 6.10 se ha calculado el costo total por la campaña de la primera compra, el cual es la suma del costo asumido por la plataforma del descuento, el costo total del empaque y el costo de delivery, el cual asciende a 3 020 mil soles.

6.5.3. *Plaza*

Conjunto de organizaciones interdependientes que participan en el proceso de hacer que un producto o servicio esté a disposición del consumidor o usuario de negocios. (Kotler y Armstrong, 2017).

La estrategia de plaza es un instrumento de marketing que relaciona la producción con el consumo. Su misión es poner el producto a disposición del consumidor final en la cantidad demandada, en el momento en que lo necesite y en el lugar donde desee o necesite adquirirlo (Juan Vigaray, 2005).

En la estrategia de plaza se persigue la mayor cobertura del servicio además de tener un buen contacto con el cliente. Los clientes y mypes podrán ingresar a la plataforma digital, por medio de cualquier dispositivo electrónico, en cualquier horario, garantizando una utilización óptima de la plataforma.

6.5.3.1 *Objetivos*

La estrategia de plaza se encuentra basada en los siguientes objetivos:

- Definir los canales online adecuados para el presente plan de negocios.
- Efectuar una atención en un tiempo máximo de 30 minutos del 90% de reclamos o consultas efectuadas por los usuarios.
- Obtener un grado de satisfacción de los usuarios y suscriptores con respecto a la interacción con la plataforma del 95%.
- Efectuar el despacho del producto al cliente final en máximo 48 horas.

6.5.3.2 *Desarrollo de la estrategia*

A fin de cumplir con los objetivos propuestos, la estrategia de plaza se basará en los siguientes canales de distribución:

- **Plataforma Virtual (Página Web):** La página web será el principal punto de contacto con el cliente y con las mypes, brindará información detallada de los productos de las distintas categorías comercializadas, contará con una pasarela de

pagos de niubiz, la cual cobra una comisión de 3.45% más I.G.V. del monto total de la operación. Además, contará con el mapa de ubicación de la oficina en Lince, para en casos que un cliente o mype requiera visitar a los vendedores de manera presencial y conocer las instalaciones para una mayor confiabilidad.

Asimismo, la página web y las redes sociales (Instagram y Facebook) contendrán videos tutoriales de duración de minuto y medio sobre la utilización de los diferentes productos de ferretería, con la finalidad de apoyar a los maestros de obra en los trabajos a ejecutar día a día. Estos tutoriales serán realizados por el personal de ventas, el cual deberá tener un año laborando en la empresa y capacitado técnicamente en el manejo de los productos de las diferentes categorías.

- **Correo electrónico:** Una vez efectuada la compra vía la plataforma digital, el cliente recibirá un mensaje de conformidad y la boleta de venta vía correo electrónico de manera automatizada. Con respecto a las mypes, por este canal se enviarán las facturas electrónicas culminando así el proceso de compra de los productos.
- **WhatsApp:** El primer contacto entre el cliente y mype con las áreas de asesoría técnica y atención al cliente será vía WhatsApp. El contacto por este medio será netamente para atender consultas o reclamos por el servicio o producto entregado. De la misma manera la mype que tenga consultas o reclamos sobre el funcionamiento de la plataforma digital.
- **Llamadas telefónicas:** El personal de ventas se contactará vía telefónica con las mypes para brindar información sobre cómo vender sus productos y cambiar una plataforma tradicional de ventas a una plataforma digital. Además, absolverá las dudas técnicas que tengas los clientes finales sobre el uso de los productos de ferretería.
- **Distribución de productos:** La distribución de los productos se realizará bajo un contrato anual con una empresa de transportes, el cual tendrá las funciones de recoger los productos en los locales de los mypes y ponerlos en una bolsa con el logo de la empresa para su posterior entrega al cliente final.

En caso existan demoras en las respuestas del equipo de atención al cliente, la plataforma digital Ferreline tendrá un Chatbot, programado para que interactúe con el cliente y le resuelva dudas en estos casos. Este estará disponible para el cliente a cualquier hora del día.

De esta forma con los canales presentados y el Chatbot se logrará minimizar el tiempo de atención de las consultas y reclamos existentes.

6.5.4. *Promoción*

La estrategia de promoción es una función empresarial que tiene como objetivo informar a los clientes y consumidores sobre los productos de la empresa y persuadirlos de comprarlos.

Además, busca cubrir todos los frentes de comunicación que el cliente usa dentro de su proceso de compra.

6.5.4.1 *Objetivos*

- La estrategia de promoción se encuentra basada en los siguientes objetivos: Lograr que los 16,333 usuarios visiten la página web durante el primer año a través de las redes sociales Facebook e Instagram respectivamente.
- Obtener un crecimiento del 50%, 25%, 15% y 5% para el segundo, tercero, cuarto y quinto año de operación respectivamente.
- Posicionar dentro de las cinco primeras empresas de venta de ferretería a nivel nacional, como una plataforma digital, innovadora y estratégica en la venta de productos de ferretería durante el primer año.
- Lograr ser la plataforma digital número uno en ventas de productos de ferretería a nivel nacional, durante el quinto año de operación del negocio.

6.5.4.2 *Desarrollo de la estrategia*

El mercado objetivo tiene un volumen de ventas de 168 millones de soles y según la investigación de mercado la mayoría de los encuestados indicaron que el costo del ticket promedio en compras de artículos de ferretería asciende a 100 soles mensuales,

por lo tanto, el ticket anual por persona es de 1200 soles. Según lo anterior, se tienen 140 mil clientes potenciales y se espera capturar las 16,333 visitas a la página web a través de las redes sociales por medio de publicidad.

Para lograr este objetivo la estrategia a seguir a través de las redes sociales se detalla a continuación:

- **Redes sociales:** Se utilizarán las redes sociales Facebook e Instagram, para promocionar la marca Ferrelina y generar tráfico hacia la página web. Según los portales web Paradero Digital (2020) y HostingPlus (Felipe, 2021) para generar tráfico a través de Facebook e Instagram el costo por clic es de 0,2 soles.

Tabla 6.11. Costo total anual de promoción en redes sociales

Redes Sociales	Visitas	Costo por clic (S/.)	Monto Mensual (S/.)	Monto Anual (S/.)
Facebook	8.167	0,2	1.633	19.600
Instagram	8.167	0,2	1.633	19.600
Costo Total (S/.)				39.200

Elaboración: Autores de esta tesis.

En la Tabla 6.11 se ha calculado el costo total anual de promoción a través de las redes sociales, el cual asciende a 39 200 miles de soles.

Con estos esfuerzos de marketing se busca convertir el número de visitas en ventas, para ello se ha utilizado la tasa de conversión del 8,5% de acuerdo a la página de Sleeknote (2021), especializada en marketing y publicidad.

Tabla 6.12. Cálculo del volumen de ventas finales

Redes Sociales	Visitas	Tasa de Conversión	Visitas concretadas en venta	Ticket Promedio de Compra	Volumen de Ventas Final	%
Facebook	8.167	8,50%	694	100,00	S/ 833.000,00	0,50%
Instagram	8.167	8,50%	694	100,00	S/ 833.000,00	0,50%
Volumen de Ventas Final (S/.)					S/ 1.666.000,00	0,99%

Elaboración: Autores de esta tesis.

En la Tabla 6.12 se ha calculado el porcentaje de introducción al mercado durante el primer año de operación, la cual es de 0,99%, resultado de la división del volumen de ventas final a través de las redes sociales y el volumen de ventas objetivo (168 millones de soles). El volumen de ventas final es el producto del ticket promedio mensual (100 soles) y el número de visitas a la página web concretadas en venta.

- **Influencers:** se contratarán dos influencers peruanos que tengan entre 50 mil a 100 mil seguidores en Instagram, para promocionar la plataforma digital. Cada influencer realizará seis campañas promocionales en un año. Según el portal web La República, un influencer de 50 mil a 100 mil seguidores cobra por campaña 250 dólares aproximadamente.

Tabla 6.13. Costo total anual de promoción con influencers

Influencers	Número de Campañas Anual	Precio por Campaña (S/)	Monto Anual (S/.)
Influencer 1	6	1.050,0	6.300
Influencer 2	6	1.050,0	6.300
Costo Total (S/.)			12.600

Elaboración: Autores de esta tesis.

- **Merchandising:** se obsequiarán libretas ecológicas a los 100 primeros mypes que vendan sus productos a través de la plataforma digital Ferreline, a fin de obtener mayor publicidad de la marca. Las libretas ecológicas serán de 18 cm de ancho y 12 cm de alto, tendrán 60 hojas rayadas y llevarán el logo de la empresa en la portada. En la Figura 6.11 se visualiza la imagen de las libretas ecológicas.

Figura 6.11. Libretas ecológicas



Elaboración: Autores de esta tesis.

En la Tabla 6.14 se muestra el costo total anual de promoción con merchandising.

Tabla 6.14. Costo total anual de promoción con merchandising

Merchandising	Cantidad	Precio (S/)	Monto Anual (S/.)
Libretas ecológicas	100	6,0	600
Costo Total (S/.)			600

Elaboración: Autores de esta tesis.

En la Tabla 6.15 se muestran los gastos totales de promoción para los cinco primeros años de operación. Los gastos de promoción se mantienen excepto la campaña por la primera compra.

Tabla 6.15. Gastos de promoción

Gastos de Promoción	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026
Campaña primera compra (20% dscpto hasta S/100)	S/ 3.020	-	-	-	-
Merchandising	S/ 600	S/ 600	S/ 600	S/ 600	S/ 600
Publicidad en redes	S/ 39.200	S/ 39.200	S/ 39.200	S/ 39.200	S/ 39.200
Influencers	S/ 12.600	S/ 12.600	S/ 12.600	S/ 12.600	S/ 12.600
Total	S/ 55.420	S/ 52.400	S/ 52.400	S/ 52.400	S/ 52.400

Elaboración: Autores de esta tesis.

6.5.4.3 Proyección del comportamiento del mercado

Analizando la venta de un negocio de ferreterías y mejoramiento para el hogar como lo es Sodimac, líder en el rubro, se consideró un histórico de los últimos 5 años de venta para evaluar el comportamiento del mercado ferretero online ligado al comercio electrónico. En la siguiente tabla se muestra las ventas que han tenido en los últimos cuatro años.

Tabla 6.16. Ventas de Sodimac

AÑO	VENTA	VARIACIÓN
2017	S/1,694,952.00	0
2018	S/1,787,384.00	5%
2019	S/3,183,158.00	78%
2020	S/2,654,831.00	-17%

Elaboración: Autores de esta tesis.

Como se puede observar en la tabla anterior en los últimos años Sodimac ha tenido un crecimiento en sus ventas reflejo del crecimiento del sector construcción que demanda productos del sector ferretero y mejoramiento para el hogar. En el año 2019 se mostró un gran crecimiento de las ventas, sin embargo, debido a la pandemia Covid-19 estas decrecieron un 17% en el año 2020. Actualmente se está generando un impacto positivo en el crecimiento de las ventas debido a la reactivación económica del país.

Según los esfuerzos de marketing y el objetivo planteado al inicio se proyecta un crecimiento del 50% en el segundo año, para ello se continuará con el mismo presupuesto designado a la campaña de promoción en redes sociales del primer año de operaciones. Se estimó este crecimiento según la siguiente tabla.

Tabla 6.17. Crecimiento esperado de Ferreline

AÑO	PRESUPUESTO DE REDES SOCIALES	CANTIDAD DE PERSONAS ESPERADA	PORCENTAJE DE COMPRA REITERADA	CLIENTES ESPERADOS PARA EL 2023
2022	S/39,200.00	16660	50%	24990

Elaboración: Autores de esta tesis.

Según lo observado en la tabla anterior se ha realizado una proyección del crecimiento de Ferreline para el año 2023. Para ello se consideró que el presupuesto de marketing podrá alcanzar a la misma cantidad de personas el segundo año y que de los clientes ganados en el año 2022, se pueda conseguir un porcentaje de compra reiterada del 50%. Para los siguientes años se asignará el mismo presupuesto de promoción para redes sociales, sin embargo, no se podrá alcanzar al mismo número de personas debido a que el universo de posibles clientes se va reduciendo. Asimismo, se debe considerar

que el porcentaje de compra reiterada es un supuesto y este puede variar en el transcurso de las operaciones. Es por ello, que se considera los porcentajes de crecimiento del 50%, 25%, 15% y 5% para la proyección de la evaluación de los 5 años del proyecto Ferreline.

6.5.5. *Personas*

Desde la perspectiva de un cliente, el encuentro con el personal de servicio probablemente sea el aspecto más importante. Desde el punto de vista de la empresa, los niveles de servicio y la forma en que el personal de contacto entrega el servicio puede ser una fuente importante de distinción y de ventaja competitiva. Además, la fuerza de la relación entre el cliente y el empleado de contacto es determinante para la lealtad de los clientes (Lovelock y Wirtz, 2009)

Las razones por las que los empleados de servicio son importantes para los clientes y para el posicionamiento competitivo de la empresa son:

- **Son parte fundamental del producto:** son el elemento más visible del servicio, porque lo entregan y en consecuencia determinan en gran medida su calidad.
- **Son la empresa de servicios:** representan a la empresa de servicios y, desde la perspectiva del cliente, ellos son la empresa.
- **Son la marca:** son parte fundamental de la marca. Los empleados son quienes determinan el cumplimiento de la promesa de la marca.

Se plantean las estrategias de personas necesarias para el logro de los objetivos trazados.

6.5.5.1 *Objetivos*

La estrategia de personas se encuentra basada en los siguientes objetivos:

- Incentivar y retener a los colaboradores encargados de la actividad core del negocio.

- Desarrollar talleres sobre cómo mejorar la atención a los clientes.

6.5.5.2 *Desarrollo de la estrategia*

Los colaboradores son un factor importante dentro de toda empresa, debido a que ejecutan todos los procedimientos necesarios para su correcto funcionamiento y son los que se relacionan directamente con los clientes. Por tal motivo deben estar siempre motivados y prestos a brindarles una atención de calidad en todo momento.

- **Personal interno:** se considera al personal del equipo de ventas, atención al cliente y el personal de soporte técnico. Se efectuarán seis programas de capacitación anual y seis asesorías psicológicas para que puedan cumplir sus funciones de manera correcta. Con la finalidad de generar satisfacción por parte de los clientes durante los procesos de pre-venta, venta y postventa.
 - ✓ La empresa contará con un manual de funciones por puesto de trabajo, además de un perfil del puesto donde se definirán los requisitos (conocimiento y experiencia) requerida para cada posición. El detalle se encuentra en el capítulo de operaciones.
- **Personal externo:** Como personal externo se considera al personal encargado de la distribución de los productos a los clientes. Se tendrá un contrato anual con la empresa de transportes, que cuente con personal capacitado y unidades disponibles para cada servicio. Los usuarios será los encargados de calificar servicio de despacho al término de cada entrega, con la finalidad de detectar niveles de satisfacción y encontrar posibles puntos de mejora.

Tabla 6.18. Capacitaciones y charlas para el personal

Ítems	Detalle	Cantidad	Precio Unitario (S/.)	Monto Total (S/.)
01	Capacitaciones: Técnicas de prospección y negociación, conocimiento del producto, comportamiento del consumidor	6	S/ 500	S/ 3.000
02	Charlas: Inteligencia emocional y desarrollo personal, trabajo en equipo y gestión del estrés	6	S/ 500	S/ 3.000
Total (S/.)				S/ 6.000

Elaboración: Autores de esta tesis.

Las estrategias para incentivar y retener a los colaboradores son:

- Calidad de vida: Comprende la flexibilidad horaria para hacer diligencias, permisos especiales y celebraciones de cumpleaños.
- Línea de carrera. Esta estrategia brinda al personal la posibilidad de ascender dentro de la organización, previo cumplimiento de objetivos del área.
- Reconocimiento: En esta estrategia se encuentran los espacios de reconocimiento público del personal, materializados con un tipo de beneficio afectivo o simbólico.
- Clima laboral: Buen ambiente laboral y gerencia de puertas abiertas (hacer sentir al trabajador parte de una familia).

6.5.6. Prueba física

Debido a que el plan de negocios tiene la característica abstracta de intangibilidad del servicio, será necesario realizar acciones para proporcionar algún tipo de evidencia física que traslade a los clientes la propuesta de valor y ayude a que los clientes “prueben” el servicio que van a comprar.

En la Figura 6.13 a continuación se visualiza una fotografía de la oficina en Lince.

Figura 6.13. Oficina



Fuente: Urbania, 2021

6.5.7. *Procesos*

Los procesos son la arquitectura de los servicios y describen el método y la secuencia del funcionamiento de los sistemas de operación del servicio, especificando la manera en que se vinculan para crear la proposición de valor que se ha prometido a los clientes. En los servicios de alto contacto, los clientes forman parte integral de la operación y el proceso se convierte en su experiencia. Los procesos mal diseñados molestan a los clientes porque generalmente resultan en una prestación del servicio lenta, frustrante y de mala calidad. Asimismo, los procesos inadecuados impiden que el personal que atiende a los clientes realice bien su trabajo, lo cual provoca una baja productividad y un mayor riesgo de fallas en el servicio. Una de las características distintivas de muchos servicios es la manera en que el cliente participa en su creación y entrega. Sin embargo, con mucha frecuencia el diseño del servicio y la ejecución de sus operaciones parecen ignorar la perspectiva del cliente, porque cada paso del proceso se maneja como un evento discreto en lugar de integrarlo en un proceso continuo (Lovelock y Wirtz, 2009).

6.5.7.1 Objetivos

La estrategia de proceso se encuentra basada en los siguientes objetivos:

- Definir los procesos de la cadena de valor del plan de negocio.
- Lograr un 95 % de satisfacción de los usuarios, por la información brindada en el proceso de ventas vía la página web y telefónica.
- Obtener un 95 % de satisfacción de los mypes, por la información brindada en el proceso asistencia técnica.
- Alcanzar un 95 % de satisfacción de los usuarios, por la información brindada en el proceso de atención al cliente.

6.5.7.2 Desarrollo de la estrategia

Para desarrollar la estrategia de proceso se han identificado los siguientes procesos que componen la cadena de valor del presente plan de negocios:

- **Proceso de ventas:** En el proceso de ventas se considera todas las acciones necesarias por la fuerza de ventas para captar a los clientes y mypes, como reuniones online vía Zoom o Teams para el ofrecimiento de la plataforma digital a las mypes, también la publicación y promoción de la página web y los productos a través de las redes sociales como Facebook e Instagram. Además, deberá contar con la información detallada del stock de los productos por cada ferretería, la cual será brindada por este.

Cuando el micro o pequeño empresario se registre en la página web, se enviará de manera automática la contraseña al mype para que pueda publicar sus productos y ofertas vía correo electrónico.

Así mismo, se enviará vía correo electrónico y redes sociales las promociones y ofertas a los clientes. Cuando se efectúe la compra de un producto, se enviará vía correo electrónico la confirmación del pedido, además en un segundo correo se

enviará el número de la placa del vehículo como el nombre del personal encargado del despacho.

Al confirmarse el pedido, el personal de ventas se contactará con la ferretería a fin de concretar el empaque y coordinar el despacho del producto.

Una vez concluido el despacho del producto, se enviará la boleta de venta vía correo electrónico al cliente. También se recepcionará la factura emitida por la compra de la ferretería.

Al finalizar el proceso el cliente y mype podrán calificar el proceso de ventas mediante la página web, del 1 al 5, donde 1 quiere decir que el proceso no fue de su agrado y 5 que el proceso de venta fue satisfactorio.

- **Proceso de servicio técnico:** El proceso de servicio técnico contempla las acciones de retroalimentación y ayuda a los mypes y clientes que tengan problemas con el uso de la página web. Al registrarse un problema relacionado con fallas en la página web, el mype podrá contactarse con el personal de asistencia técnica mediante WhatsApp. Al recepcionar el mensaje, solicitará el RUC al mype, una vez brindado los accesos se generará un código de reporte de falla de manera automática que será compartido al mype. Después de ello, el personal técnico se comunicará vía telefónica con el mype a fin de solucionar el problema, la respuesta del personal deberá ser en un plazo no mayor de quince minutos al mensaje de ayuda, además el plazo para resolver la falla en el sistema es de quince minutos adicionales, en total el tiempo de atención de un asesor técnico deberá ser de como máximo media hora. Una vez concluido el proceso de asistencia técnica el mype podrá calificar la respuesta del asesor técnico digitando el código de reporte de la falla en la página web, donde la calificación será del 1 al 3, donde 1 es mala, 2 es buena y 3 es muy efectiva.

De manera similar a lo anterior, en caso un cliente reporte problemas al querer adquirir un producto o con el pago, éste podrá escribir al WhatsApp de ayuda por asistencia técnica, donde pondrá su nombre y reportará el problema. El tiempo de resolución del problema será de diez minutos máximo, en total la asistencia técnica cuenta con un plazo máximo de quince minutos para clientes.

Una vez concluido los procesos de asistencia técnica al cliente, este podrá calificar al asesor técnico vía WhatsApp, donde la calificación será del 1 al 3, donde 1 es mala, 2 es buena y 3 es muy efectiva.

- **Proceso de atención al cliente:** considera todos los reclamos ya sea por mala calidad del producto, demora en el despacho, atención del equipo de ventas o de la asistencia técnica. El personal de atención al cliente deberá contactarse en un plazo no mayor a media hora con el cliente o mype que reporte el reclamo. Al determinar el reclamo como válido, se generará un código de reclamo que será enviado al área responsable y también al cliente vía correo electrónico y vía WhatsApp. Al finalizar el proceso de atención al cliente, este podrá digitar el código del reclamo y calificar la atención vía la página web del 1 al 3, donde 1 es mala, 2 es buena y 3 es muy buena.

En el caso que el reclamo sea por mala calidad del producto o el producto recibido no sea el adquirido a través de la página web, se generará un reporte al área de ventas y al mismo tiempo a la ferretería, después del análisis del reclamo se deberá coordinar el recojo del producto y su posterior devolución al día siguiente.

- **Proceso de despacho de productos:** será llevado a cabo por una empresa de transporte vía un contrato anual. Al recibir la confirmación del despacho por parte del vendedor, el encargado de despacho brindará vía correo electrónico al vendedor la unidad y el nombre del encargado del despacho. Es responsabilidad de la empresa de transportes contar con todas las medidas de bioseguridad (doble mascarilla, banquito para poner los productos, protector facial y alcohol) en el momento de realizar el servicio.

Los riesgos que pueden tener la plataforma digital Ferreline son: demoras en el proceso de ventas, atención al cliente, asesoría técnica y despacho de productos lo cual generará insatisfacción por parte de los clientes y mypes respecto estos procesos.

La estrategia a utilizar será la supervisión continua del administrador, que coordinará con cada área de la empresa a fin de tener una información común. Este procedimiento reducirá el número de errores en los procesos, evitará errores de

comunicación y aumentará la velocidad del procesamiento de datos. Esta estrategia tiene como objetivos reducir tiempo, aumentar la transparencia de los procesos internos de la organización y reducir la variabilidad.

6.6. Presupuesto de marketing

El presupuesto de marketing consiste en todas las acciones necesarias que debe hacer una empresa para lanzar, promover y fidelizar al cliente con su marca, consecuentemente se detallan los recursos económicos que serán necesarios para ejecutar dichas acciones durante el primer año en la Tabla 6.19 a continuación:

Tabla 6.19. Presupuesto de marketing

ítems	Detalle	Cantidad	Precio Unitario (S/.)
1	Diseño de Pagina web	1	S/ 10.000
2	Hosting	1	S/ 2.280
3	Dominio	1	S/ 1.308
4	Gastos de Promoción		
4.1	Campaña primera compra (20% dscto hasta S/100)	1	S/ 3.020
4.2	Merchandising	1	S/ 600
4.3	Publicidad en redes	1	S/ 39.200
4.4	Influencers	1	S/ 12.600
5	Capacitaciones y charlas	1	S/ 6.000
Total (S/.)			S/ 75.008

Elaboración: Autores de esta tesis.

6.7. Conclusiones del capítulo

Dado la coyuntura actual las micro y pequeñas empresas que venden productos de ferretería vía tradicional se han visto afectadas en el número de ventas, es por ello que el plan de negocios “Ferreline” se vale de las ventajas que ofrece el marketing digital para captar a las ferreterías tradicionales de barrio y unificarlas en una sola plataforma digital, con mayor alcance al mercado.

Antes de comenzar un negocio es importante determinar a qué público objetivo se está dirigiendo el mismo, esto se logra mediante una segmentación del mercado donde

no solo se realiza la división por el lugar de residencia, sino también se profundiza en los intereses y aspectos conductuales del cliente, es por ello que según el análisis de segmentación la plataforma digital “Ferreline” está dirigido a un público 70% hombres y 30% mujeres, de 25 a 55 años, residentes en los distritos de Lima Moderna, que gustan de utilizar medios tecnológicos y sociales para efectuar sus compras.

La mezcla de marketing de las 7 P’s para la plataforma digital “Ferreline”, son: producto, precio, promoción, plaza, personas, procesos y evidencias físicas (physical evidence). La estrategia de producto se basa en el diseño de una plataforma digital que conecte las ventas de las ferreterías de barrio en un canal digital, donde los productos de tamaño pequeño serán entregados a los clientes finales en bolsas plásticas con el logo de la empresa y los productos medianos y grandes serán empaquetados por la mype y el transportista colocará un sticker con el logo Ferreline.

La estrategia de precio es cobrar un 15% de comisión por las ventas. Adicionalmente, se tiene una campaña de descuento del 20% en la primera compra con un monto mínimo de 100 soles. La campaña será para los 200 primeros clientes que compren por primera vez a través de la plataforma.

Las estrategias de promoción y plaza se enfocan en las redes sociales para una mejor acogida del público objetivo debido a que en la actualidad se vive la crisis sanitaria, las estrategias de personas y procesos priorizan las acciones rápidas y eficientes del personal hacia el cliente “buen trato y calidad de atención”.

La estrategia de personas se basa en brindar capacitaciones comerciales, charlas psicológicas e incentivos al personal de la organización con la finalidad de mejorar sus actitudes y aptitudes.

La estrategia de procesos define los procesos claves que rigen la organización con la finalidad de buscar la satisfacción de los clientes y mypes.

La estrategia de evidencia física busca mostrar una imagen de confiabilidad y seguridad del servicio al público objetivo, es por ello que la oficina se ubica en Lince, como un distrito céntrico y estratégico para las operaciones de la organización.

CAPÍTULO 7. PLAN DE OPERACIONES

En el presente capítulo se desarrolla las especificaciones del servicio, las políticas operacionales, el diseño de las instalaciones, la descripción de los procesos y los costos operativos.

7.1. Objetivos

El plan de operaciones se encuentra basada en los siguientes objetivos:

- Elaborar políticas operacionales para los marcos de acción del negocio.
- Establecer el diseño de las instalaciones.
- Elaborar la descripción de los procesos.
- Calcular los costos operativos.

7.2. Especificaciones del servicio

La plataforma digital ofrece un servicio de canal de ventas a través de un modelo de economía colaborativa¹ que une dos segmentos de mercado con necesidades diferentes, por un lado, se encuentra las MYPES que buscan un servicio para impulsar sus ventas de productos ferreteros con un costo de inversión bajo, y por otro lado se encuentran los usuarios finales que buscan comprar productos de ferretería de una manera rápida, segura y confiable.

Para el primer segmento, la plataforma digital busca poder brindar una solución funcional al negocio de las MYPES (ferreterías) para que puedan tener un espacio digital dedicado de sus empresas, en donde puedan colocar sus productos y precios, asimismo, puedan contactar a los clientes a través de la plataforma en tiempo real por un chat interno. De este modo, tanto los clientes como las MYPES harán seguimiento de sus pedidos, también, los clientes tendrán una pasarela de pagos con la opción de pagar sus compras online con tarjeta de débito o crédito. Además, el servicio de la plataforma digital se pagará a través de una comisión por ventas realizadas por parte de las MYPES.

¹ La economía colaborativa engloba todas aquellas actividades que suponen un intercambio entre particulares de bienes y servicios a cambio de una compensación pactada entre ambos.

Para el segundo segmento, el servicio que se ofrece es una plataforma digital de ventas que brindará productos del rubro ferretero como construcción, madera, electricidad, herramientas, baño y gasfitería, cocina, jardín, ferretería, pintura, decoración, mobiliario y climatización, con la opción de elegir distintos proveedores ferreteros donde se va a mostrar la foto referencial y precio de los productos. Asimismo, el cliente podrá elegir la ferretería más cercana a su domicilio, seleccionar, cotizar y pagar sus productos, y, además, obtener el tiempo de envío y hacerle seguimiento hasta que su pedido llegue a su dirección.

7.3. Políticas operacionales

Las políticas operacionales son los lineamientos que instauran los marcos de acción necesarios para hacer eficaz, eficiente y efectiva la operación de los procesos en la organización.

En la empresa Ferreline se busca que el servicio satisfaga las necesidades de los clientes, para ello se aplicarán las siguientes políticas:

7.3.1. *Políticas de calidad*

- Todo cliente (MYPES de ferreterías o usuarios finales) será encuestado a la culminación del cumplimiento del servicio, buscando como mínimo el 95% de satisfacción con la atención brindada.
- El teleoperador debe monitorear la calidad en el proceso de compra del usuario final y la respuesta de la MYPES de ferreterías.
- Se evaluará la formalidad del negocio de las MYPES de ferreterías antes de afiliarse a la plataforma digital. Es decir, que cumpla con sus obligaciones legales como impuestos.

- Monitoreo del proceso de atención al cliente por parte de las MYPES de ferreterías con el fin de asegurar la buena atención al usuario final por todas las formas de interacción (telefónica, e-mail, Chat Online, etc.). Asimismo, de parte de los trabajadores a las MYPES de ferreterías, quienes también son los clientes.
- Se realizarán encuestas de satisfacción del servicio a los usuarios finales, referido al desempeño del proveedor (transporte) y las MYPES de ferreterías (clientes) en el proceso de venta y entrega de los productos, permitiendo evaluarlos a través de una escala de puntuaciones de 1 a 5. Para mantener una buena calidad, se solicitará que las MYPES y el proveedor (transporte) mantengan un buen ranking de servicio con la calificación mayor a 3.
- Las MYPES de ferretería y el proveedor (transporte) que no cumplan con el parámetro mencionado en el punto anterior serán capacitados por el asesor de ventas en la calidad del servicio al cliente. De persistir con la baja calificación y hacer caso omiso a las recomendaciones y asesorías, se procederá a suspenderle el servicio.
- Ferreline enviará a las MYPES de ferretería, mediante correo electrónico, la información sobre las condiciones del servicio, los canales de distribución, los números telefónicos de la central, la ubicación y los horarios de atención de la oficina y las fechas en las cuales no se atenderán. Los precios serán proporcionados por cualquier medio de comunicación virtual que el cliente elija, y el contrato y las condiciones que incluyen penalidades por incumplimiento del servicio estarán disponibles libremente en la plataforma para su descarga.
- Los usuarios finales recibirán, mediante correo electrónico, la confirmación e información sobre el registro gratuito en la plataforma digital.
- Asimismo, las MYPES recibirán los términos y condiciones del servicio, políticas y un folleto digital con la información completa que contengan los números telefónicos de la central, información acerca de los canales virtuales, horarios de

- atención de la oficina administrativa y del personal operativo de servicio, entre otra información, El asesor de ventas se encargará de remitir, mediante correo electrónico, lo mencionado anteriormente después de que las MYPES acepten las condiciones del servicio al registrarse gratuitamente.
- La información relacionada a las comisiones por venta, serán proporcionados mediante correo electrónico a las MYPES.
- Todas las dudas del usuario acerca del servicio serán absueltas por el teleoperador de manera gratuita mediante los canales de comunicación (chat, llamada y correo electrónico).
- Se enviará a los clientes constantemente información acerca de los cuidados que deben tener al negociar con los usuarios finales para prevenir estafas, ya que toda transacción debe realizarse a través de la plataforma; también información acerca de las precauciones que deben tener al realizar transacciones por internet.

7.3.2. *Políticas del proceso de venta*

- El pago del servicio se realizará directamente a la cuenta bancaria de la empresa “Ferreline”. Toda transacción realizada fuera de la plataforma que conlleve a un desembolso de dinero por parte del usuario no generará una responsabilidad en la empresa.
- Las ventas efectuadas por las MYPES de ferreterías deberán realizarse a través de la plataforma digital, en función a los precios establecidos o fijados por ellos mismos. Posterior a la venta se hará seguimiento del transporte de los productos hasta la ubicación del usuario final. Toda venta transaccionada a través de la plataforma deberá verificarse por el asesor de ventas previo al pago por parte del usuario final.

- Toda comisión de ventas se efectuará en base al contrato pactado inicialmente con las MYPES de ferreterías.
- Los productos que se ofrezcan a través de la plataforma digital tendrán un código de identificación, según el registro de foto del producto, y que servirán para clasificarlos. Después de recibir las fotografías del fotógrafo profesional se subirán las fotos a la plataforma digital y los códigos serán creados automáticamente.
- En el caso del usuario final, cada vez que este realice una compra a través de la plataforma, se le enviará el comprobante de pago (boleta o factura) a su correo electrónico.
- El asesor de ventas llevará un control mensual de las ventas de los clientes (MYPES de ferreterías) que tengan asignados en su cartera, a través de la plataforma, observando a través de métricas de ventas si el cliente ha logrado alcanzar un 15% de efectividad como mínimo en el cierre de ventas mensual, en caso de observar que este no ha alcanzado el porcentaje de efectividad en cierre de ventas mínimo en la semana, se procederá a visitarlo para asesorarlos. La efectividad se medirá en base a la cantidad de ventas efectuadas entre la cantidad de ventas proyectadas durante el mes.

7.3.3. *Políticas de planificación*

- Las gerencias deberán reunirse mensualmente a fin de exponer los resultados de su gestión.
- Se realizará una exposición trimestral de los resultados de la empresa a la junta de accionistas con el fin de velar con transparencia por la rentabilidad de sus inversiones.

7.3.4. *Políticas de inventarios*

El modelo de negocio es una plataforma digital publicitaria y de transacción en línea que no requiere de elementos de activos fijos tangibles para su gestión comercial. Sin embargo, se requiere los activos fijos para la gestión administrativa y de operaciones. Por ello, para proteger los bienes mencionados se establecen las siguientes políticas:

- Se realizarán inventarios trimestrales a los bienes muebles utilizados en las áreas administrativas a fin de verificar el estado en el que se encuentra su vida útil.
- Los bienes muebles serán codificados anualmente con códigos de barras impresos y pegados en la parte posterior inferior de los equipos muebles. Esta información estará en el ordenador del responsable de operaciones guardada en formato Excel, así también será impresa y guardada en un archivador para su posterior consulta. Esto con el fin de realizar un eficiente control de los activos fijos.
- Se hará uso de los activos que su vida útil sea posible prolongar a pesar de haberse depreciado completamente. Caso contrario, no sea posible prolongar la vida útil de los activos incluso antes de haberse depreciado completamente, éstos se venderán al precio del valor del mercado, a un valor de chatarra o en su defecto, se desecharán. Sólo se tendrá como valor de rescate el valor que aún le quede por depreciar.

7.4. *Diseño de las instalaciones*

En el diseño de las instalaciones se desarrollará la localización, capacidad y distribución de las instalaciones.

7.4.1. Localización de las instalaciones

Ferreline contará con una oficina central bajo modalidad de alquiler en el distrito de Lince, en la avenida Arenales. Se escogió este distrito principalmente por ser un punto céntrico; debido a que tiene un mayor puntaje en los factores de riesgo para macro localización y micro localización, además tiene un peso relevante de 2.25 en ubicación de fácil acceso, ya que tendrán la posibilidad de acceder a distintos clientes en diferentes distritos, permitiendo un desplazamiento adecuado. El alquiler tiene un costo de S/ 1,300.00 mensuales (Urbania, 2021). El metraje del local es de 54 metros cuadrados y el aforo es de 10 personas.

- *Criterios utilizados para la elección de la macro localización:*

Se utilizó el método de ponderación de factores utilizando distintas variables de riesgo con sus respectivos pesos en base a juicio de expertos para definir el distrito en donde se ubicará la oficina administrativa:

Tabla 7.1. Tabla de ponderación factores de riesgo para macro localización

Factores	Ponderaciones	Alternativas					
		Miraflores		Lince		San Isidro	
Leyes y reglamentos	15%	5	0.75	9	1.35	9	1.05
Ubicación de fácil acceso	25%	8	2.00	9	2.25	7	1.75
Seguridad del distrito	30%	10	3.00	7	2.10	9	2.70
Disponibilidad de oficinas	10%	2	0.20	9	0.90	2	0.20
Proximidad a los proveedores	20%	7	1.40	9	1.80	9	1.80
TOTAL	100%		7.35		8.40		7.50

Elaboración: Autores de esta tesis.

En la tabla precedente se colocó la numeración en cada recuadro según una escala del 1 al 10 en donde 1 es de menor valor y 10 de mayor valor. Para calcular el resultado de cada distrito se procedió con la multiplicación del porcentaje de ponderación con el número colocado en cada recuadro dividido entre 100.

Entonces, según las puntuaciones otorgadas bajo el método de Macro localización a cada uno de los posibles distritos alternativos, y de acuerdo con los pesos asignados a los factores de riesgo, la puntuación más alta la obtuvo el distrito de Lince, con una puntuación ponderada total de 8.40.

- *Criterios utilizados para la elección de la Micro localización:*

Se utilizó también el método de ponderación de factores al realizar la Micro localización de la ubicación aproximada en donde estará la oficina central, asignándole mayores pesos a las zonas con cobertura de internet de fibra óptica, ya que es importante mantener una excelente calidad de cobertura de internet y con gran velocidad para una interacción adecuada entre el personal de Ferreline, las MYPES y los usuarios finales mediante la plataforma digital.

Tabla 7.2. Tabla de ponderación factores de riesgo para Micro localización

Factores	Ponderaciones	Alternativas					
		Calle Enrique Palacios (Miraflores)		Av. Arenales (Lince)		Av. Jorge Basadre (San Isidro)	
Obligatorias: Acceso a servicios básicos (Luz, agua, etc.)		SI		SI		SI	
Cobertura de internet de fibra óptica	25%	10	2.50	10	2.50	10	2.50
Ubicación de fácil acceso	25%	8	2.00	9	2.25	7	1.75
Seguridad de la zona	20%	8	1.60	7	1.40	7	1.40
Disponibilidad de oficinas	20%	9	1.80	9	1.80	8	1.60
Proximidad a los proveedores	10%	9	0.90	10	1.20	8	0.80
TOTAL	100%	8.80		8.95		8.05	

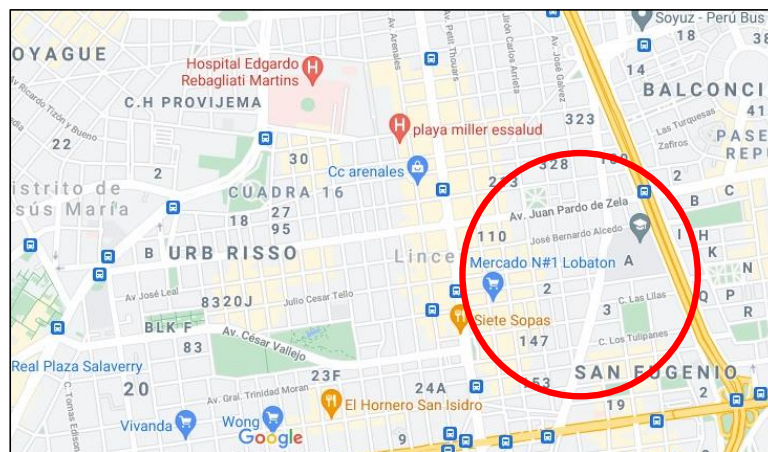
Elaboración: Autores de esta tesis.

En la tabla precedente se colocó la numeración en cada recuadro según una escala del 1 al 10 en donde 1 es de menor valor y 10 de mayor valor. Para calcular el

resultado de cada dirección se procedió con la multiplicación del porcentaje de ponderación con el número colocado en cada recuadro dividido entre 100. Entonces, según las puntuaciones otorgadas bajo el método de Micro localización a cada una de las posibles direcciones alternativas, y de acuerdo con los pesos asignados a los factores de riesgo, la puntuación más alta la obtuvo la avenida Arenales, con una puntuación ponderada total de 8.95.

A continuación, se indica la localización de la oficina Ferreline en el mapa:

Figura 7.1. Mapa de la ubicación de la oficina de Ferreline.



Fuente: Google Maps, 2021.

7.4.2. *Capacidad de las instalaciones*

La capacidad es reducida, debido a que la empresa se basa solo en una plataforma digital, contando con personal mínimo que ocupan la capacidad de la oficina. Asimismo, se tendrán continuas reuniones de los 3 socios fundadores de Ferreline que, sumando a la cantidad de empleados, no sobrepasan la capacidad máxima del aforo de 10 personas. En caso de que los socios o clientes quieran visitar la oficina se tendrá que agendar mediante llamada o correo electrónico con el asesor de ventas para no exceder la capacidad de aforo. Con ello, las actividades que se podrían realizar frecuentemente y ocupar espacio de la oficina serán:

- Reuniones entre socios.

- Reuniones con inversionistas.
- Pago de liquidación a colaboradores cesados.
- Ingreso de data recopilada por el asesor de ventas.
- Recepción de materiales de trabajo tangibles.
- Recepción de clientes.
- Recepción a proveedores.

La empresa Ferreline tendrá un horario de oficina para el área administrativa de lunes a viernes de 9:00 a.m. a 6:00 p.m. y los sábados de 9:00 a.m. a 1:00 p.m., sin embargo, se encontrará operativo en horario extendido hasta las 6:00 pm los fines de semana para la visita de los clientes mypes con previa coordinación.

7.4.3. *Distribución de las instalaciones*

La distribución de las instalaciones para los colaboradores consiste en lo siguiente:

- Dos oficinas
- Una sala de reunión.
- Un baño.
- Una cocina / Miniespacio con horno microondas y nevera.

7.5. Descripción de procesos

Para una adecuada operación y minimizar los inconvenientes que pueda surgir cuando la plataforma digital entre en operación, se ha definido los siguientes procesos:

7.5.1. *Proceso de venta*

En el proceso de ventas se considera todas las acciones necesarias por la fuerza de ventas para captar a los clientes y MYPES, como reuniones online para el ofrecimiento de las ventajas de la plataforma digital a las MYPES, también la publicación y promoción de la página web y los productos a través de las redes sociales como Facebook e Instagram presentando la campaña de la primera compra (50% de descuento hasta 500 soles). Además, el personal de ventas recibirá una capacitación sobre el uso

y manejo de los productos de ferretería, así como técnicas de ventas y trato al cliente. Estas capacitaciones serán seis veces al año y se encontrará a cargo por el responsable del área de ventas. Asimismo, las MYPES podrán acceder a la plataforma digital para registrar el stock de sus productos que les serán solicitados automáticamente, mediante correo electrónico, por la misma plataforma cuando verifique que faltan productos.

Cuando el micro o pequeño empresario se registre en la página web, el personal de ventas se contactará con ellos en un plazo no mayor a 24 horas, a fin de agendar una reunión y explicar los beneficios de la plataforma. Después de que la MYPES acepte las condiciones de pago de comisión por ventas realizadas a través de la plataforma digital, el personal de ventas le brindará todos los accesos necesarios para que pueda publicar sus productos y ofertas. Asimismo, coordinará una visita al negocio para que se puedan realizar las tomas fotográficas de los productos. Para ello, se solicitará el servicio de un fotógrafo profesional, quien se encargará de la toma de fotografías de los productos de la MYPES según las categorías del rubro ferretero como construcción, madera, electricidad, herramientas, baño y gasfitería, cocina, jardín, ferretería, pintura, decoración, mobiliario y climatización. Este servicio tendrá un costo de S/. 8000.00 por 5 mil productos fotografiados como se puede observar en la Tabla 7.3 a continuación.

Tabla 7.3. Costo del servicio de fotografía

Descripción	Cantidad	P. Unitario	Val. Venta
Servicio de fotografías			
Servicio de fotografías de productos de ferretería	5000	S/ 1.60	S/ 8,000.00
Total Inversión			S/ 8,000.00

Elaboración: Autores de esta tesis.

Asimismo, al registrarse el cliente a través de la página web, el personal de ventas les enviará vía correo electrónico la confirmación de registro. Además, cuando se efectúe la compra de uno o más productos, el personal de ventas remitirá mediante correo electrónico la confirmación del pedido. Luego, en un segundo correo se le enviará el número de la placa del vehículo como el nombre del personal encargado del despacho.

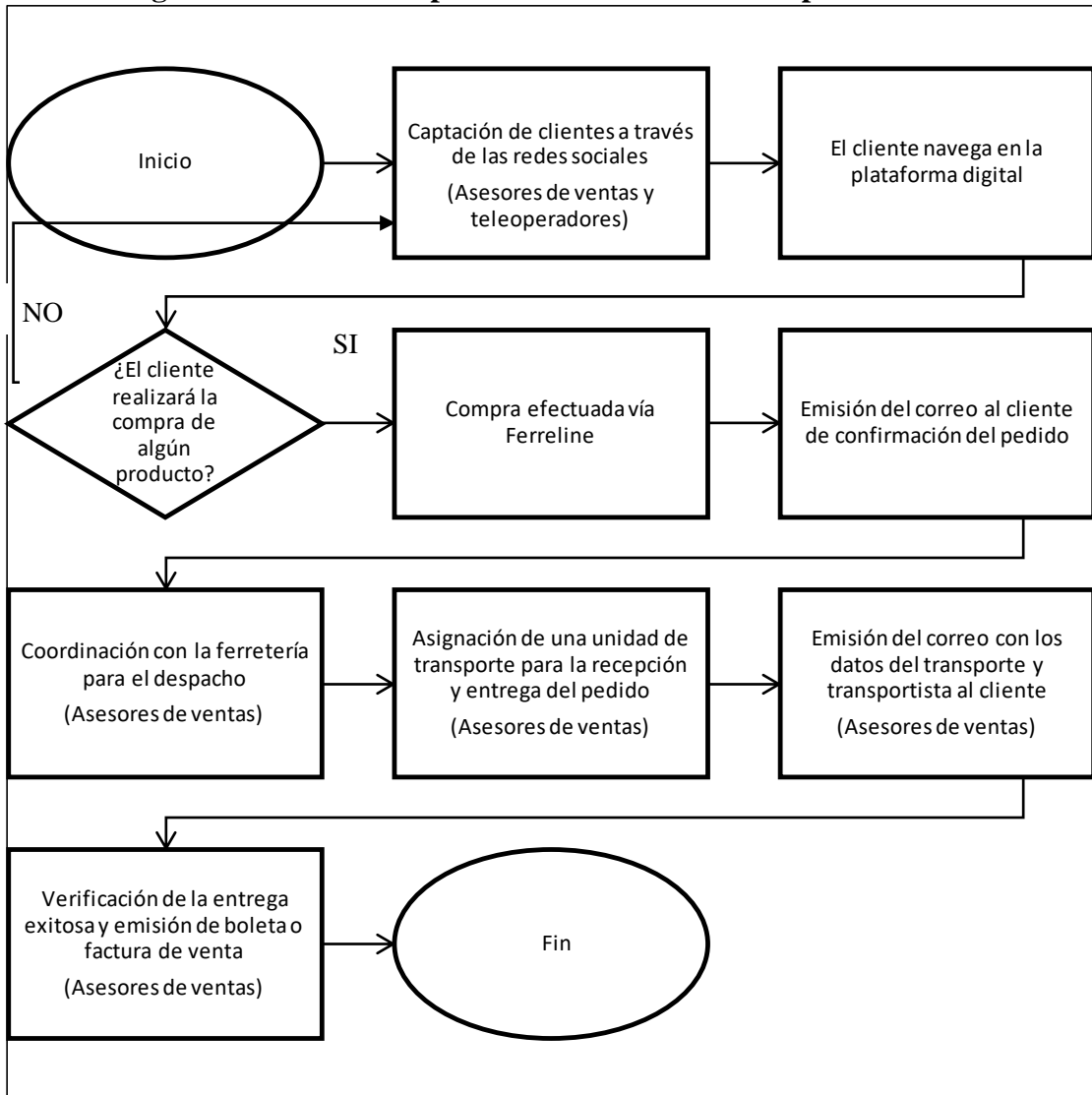
Al confirmarse el pedido, el equipo de ventas se contactará con la ferretería a fin de concretar el empaque y coordinar el despacho del producto.

Una vez concluido el despacho del producto, el vendedor enviará la boleta o factura de venta vía correo electrónico al cliente. También recepcionará la factura emitida por la compra de la ferretería.

Al recepcionar la boleta de venta el cliente podrá calificar el proceso de ventas mediante la página web, del 1 al 5, donde 1 quiere decir que el proceso no fue de su agrado y 5 que el proceso de venta fue satisfactorio; de la misma manera el MYPE calificará al vendedor por la gestión y el proceso de compra una vez emitida la factura.

A continuación, en la Figura 7.2 se muestra el gráfico del proceso de ventas para clientes:

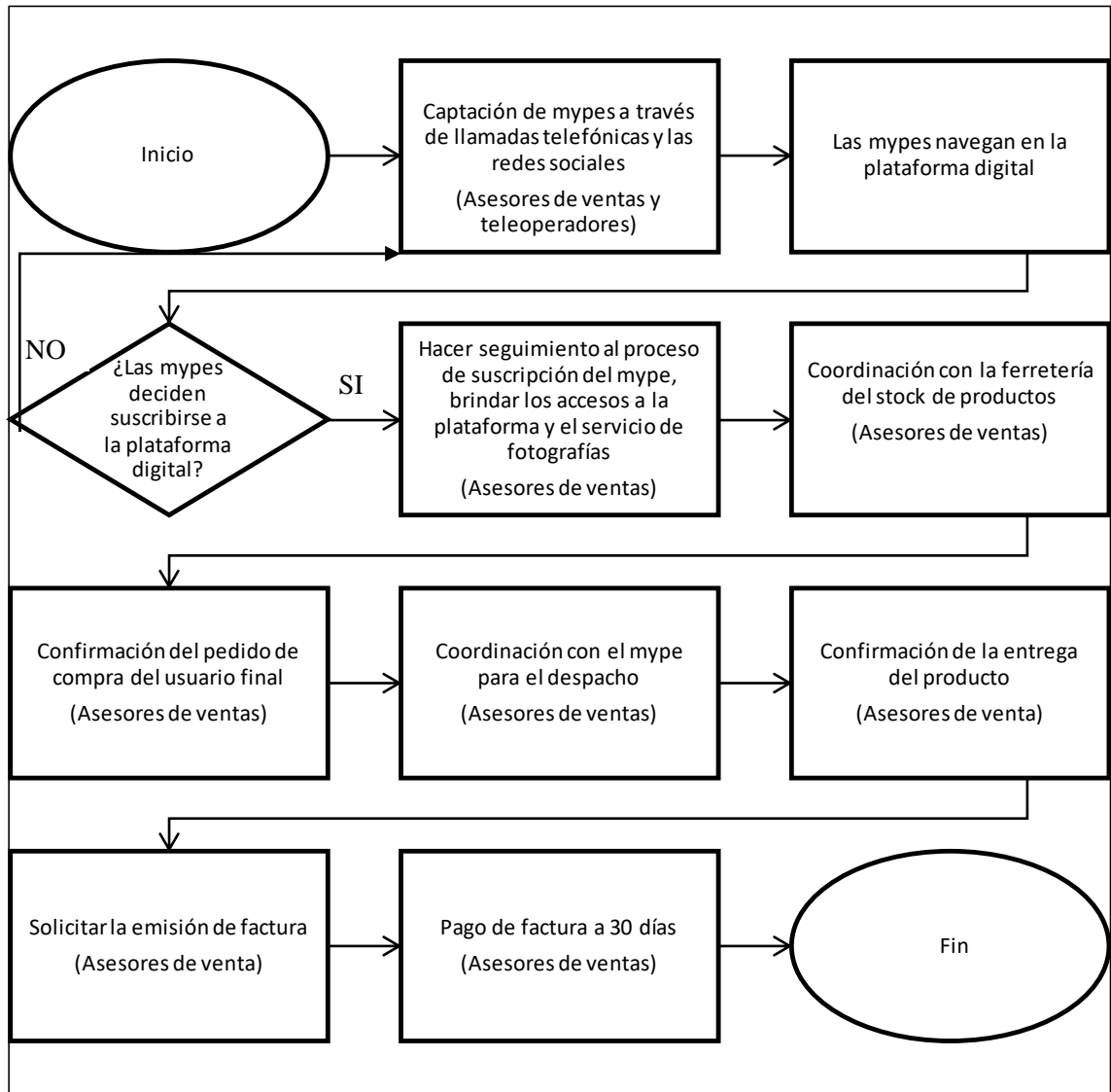
Figura 7.2. Gráfico de procesos del área de ventas para clientes



Elaboración: Autores de esta tesis.

A continuación, en la Figura 7.3 se muestra el gráfico del proceso de ventas para mypes:

Figura 7.3. Gráfico de procesos del área de ventas para mypes



Elaboración: Autores de esta tesis.

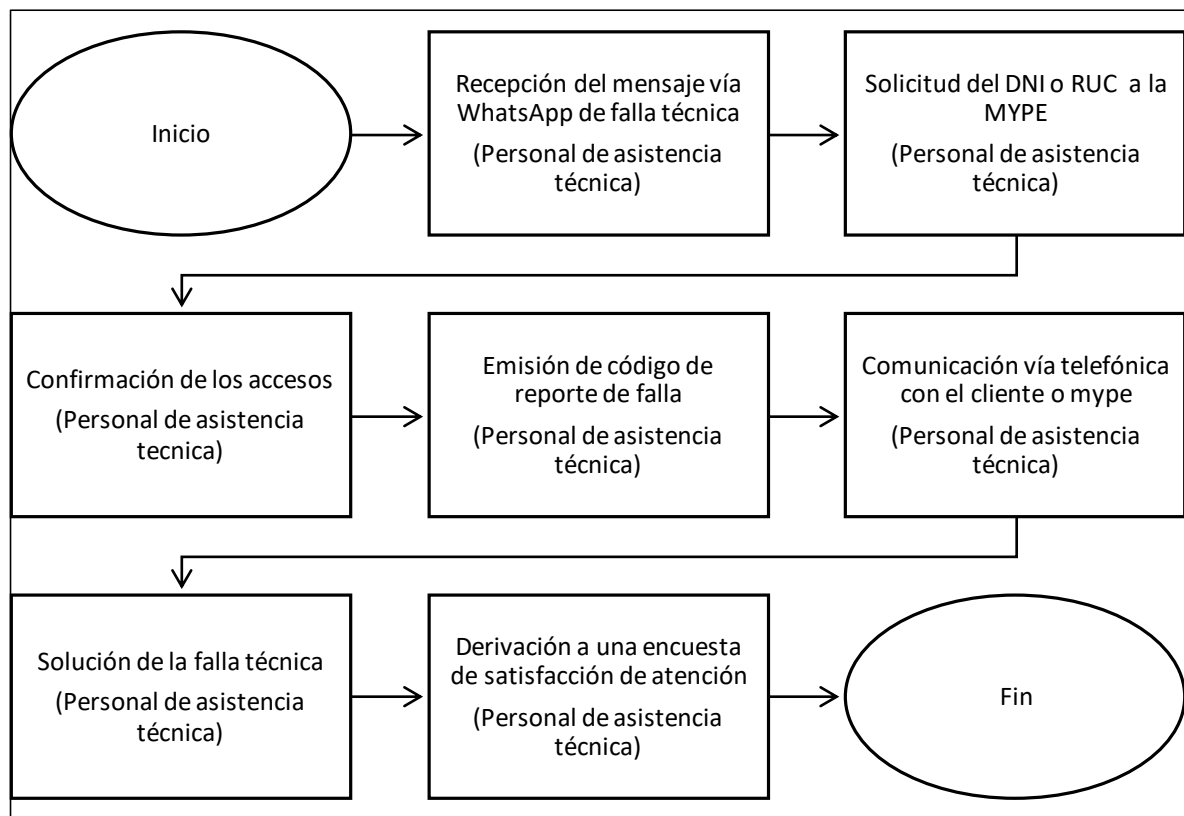
7.5.2. *Proceso de servicio técnico*

El proceso de servicio técnico contempla las acciones de retroalimentación y ayuda a las mypes y clientes que tengan problemas con el uso de la página web. Al registrarse un problema relacionado con fallas en la página web, la MYPE podrá contactarse con el personal de asistencia técnica mediante WhatsApp en el horario de oficina de lunes a domingo de 9:00 am a 6:00 pm, este tendrá que reportar el problema a través de un mensaje de texto. El personal de asistencia técnica serán los dos teleoperadores que estarán disponibles en dos turnos, uno por la mañana de 9:00 am a 2:00 pm y otro por la tarde de 2:00 pm a 6:00 pm.

El personal de asistencia técnica al recepcionar el mensaje, solicitará el DNI o RUC a la MYPE una vez brindado los accesos se generará un código de reporte de falla que será compartido a la MYPE. Después de ello, el asesor técnico se comunicará vía telefónica a fin de solucionar el problema, la respuesta del asesor deberá ser en un plazo no mayor de quince minutos al mensaje de ayuda, además el plazo para resolver la falla en el sistema es de quince minutos adicionales, en total el tiempo de atención de un asesor técnico deberá ser de como máximo media hora. Una vez concluido el proceso de asistencia técnica el MYPE podrá calificar la respuesta del asesor técnico digitando el código de reporte de la falla en la página web, donde la calificación será del 1 al 3, donde 1 es mala, 2 es buena y 3 es muy efectiva.

De manera similar a lo anterior, en caso un cliente reporte problemas al querer adquirir un producto o con el pago, éste podrá escribir al WhatsApp de ayuda por asistencia técnica, donde pondrá su nombre y reportará el problema. El personal de asesoría técnica deberá contactarse en un plazo no mayor a cinco minutos con el cliente y resolver el problema ya sea vía WhatsApp o vía telefónica, el tiempo de resolución del problema será de diez minutos máximo, en total la asistencia técnica cuenta con un plazo máximo de quince minutos para clientes.

Una vez concluido los procesos de asistencia técnica al cliente, este podrá calificar al asesor técnico vía WhatsApp, donde la calificación será del 1 al 3, donde 1 es mala, 2 es buena y 3 es muy efectiva.



A continuación, en la Figura 7.4 se muestra el gráfico del proceso del área de servicio técnico:

Figura 7.4. Gráfico de procesos del área de servicio técnico para las MYPES y clientes

Elaboración: Autores de esta tesis.

7.5.3. *Proceso de atención al cliente*

El proceso de atención al cliente considera todas las consultas o reclamos ya sea por mala calidad del producto, demora en el despacho, atención del equipo de ventas o de la asistencia técnica. El personal de atención al cliente deberá contactarse en un plazo no mayor a media hora con el cliente o MYPE que reporte lo mencionado. Al ingresar la consulta o reclamo como válido en la plataforma digital, el personal de atención al

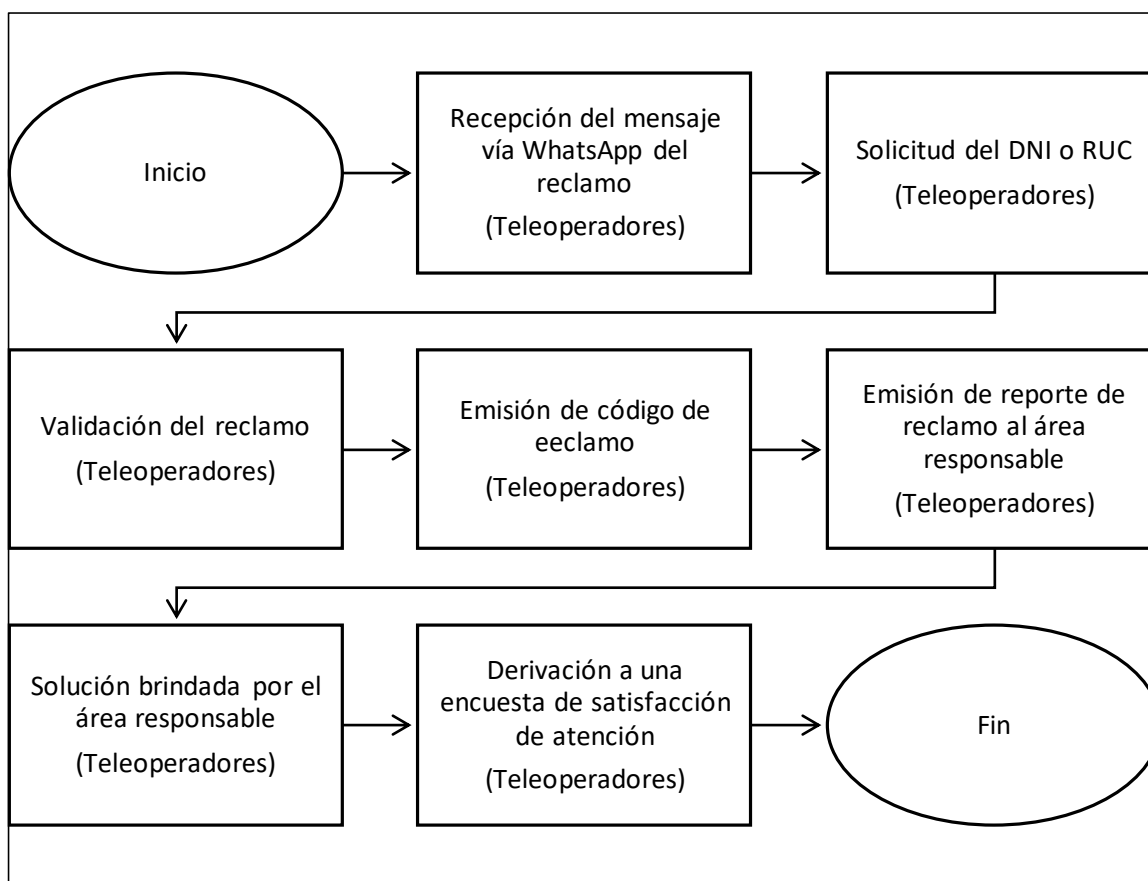
cliente generará un código que será enviado al área responsable y también al cliente vía correo electrónico automáticamente. Asimismo, el personal de atención al cliente deberá comunicarse de manera inmediata con la persona encargada del área responsable a fin de brindar una solución al reclamo, al contar con la solución el personal de atención al cliente se contactará nuevamente con el cliente en un plazo no mayor a media hora para comunicarle como se procederá con su solicitud. De manera que el tiempo total de atención al cliente deberá ser de una hora.

Al finalizar el proceso de atención al cliente, este podrá digitar el código del reclamo y calificar la atención vía la página web del 1 al 3, donde 1 es mala, 2 es buena y 3 es muy buena.

En el caso que el reclamo sea por mala calidad del producto o el producto recibido no sea el adquirido a través de la página web, el equipo de atención al cliente deberá generar un reporte al área de ventas y a la ferretería. Posterior al análisis del reclamo, se coordinará con el cliente el recojo del producto.

A continuación, en la Figura 7.5 se muestra el gráfico del proceso del área de atención al cliente:

Figura 7.5. Gráfico de procesos del área de atención al cliente



Elaboración: Autores de esta tesis.

7.5.4. *Proceso de transporte de productos*

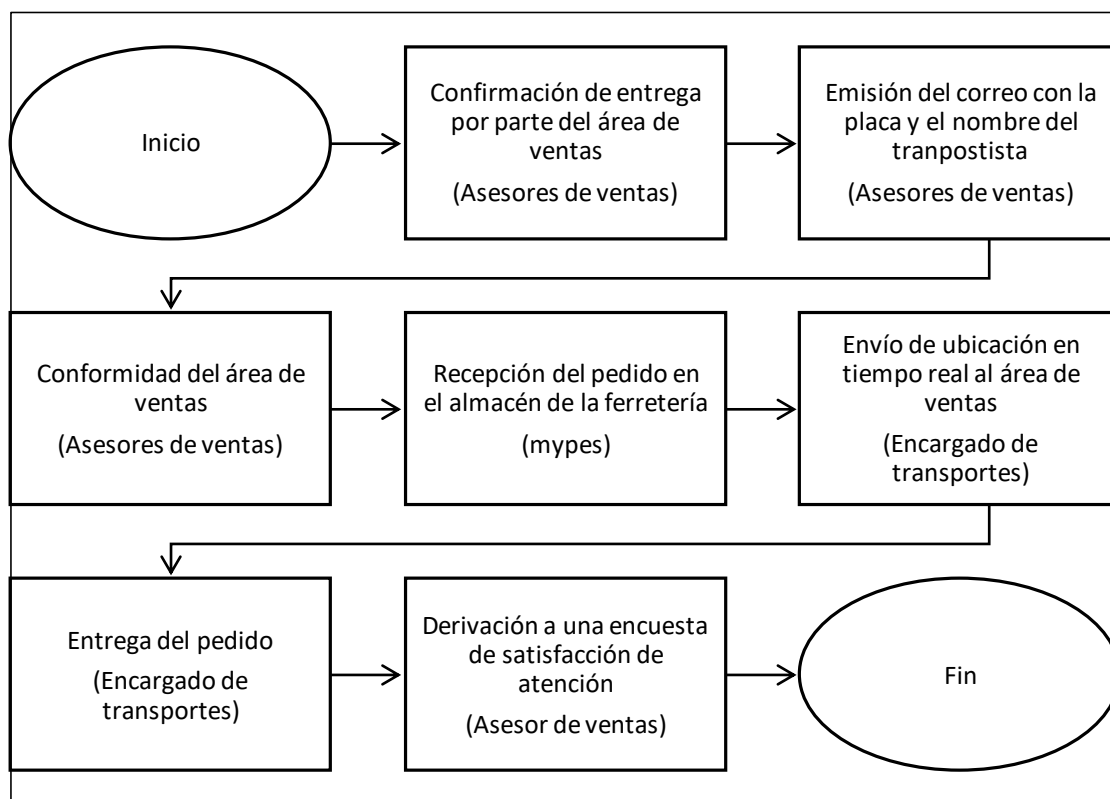
El proceso de transporte de productos será llevado a cabo por una empresa de transportes, el cual bajo contrato brindará a cuatro unidades de transporte exclusivos para las entregas de productos de Ferreline. El servicio de entrega estará disponible de lunes a sábado de 9:00 am a 6:00 pm. Una unidad de transporte podrá hacer como máximo 6 entregas al día. Asimismo, se le exigirá a la empresa de transportes mantener todas las medidas de bioseguridad frente al actual contexto de la pandemia Covid-19 (doble mascarilla, protector facial y alcohol) para el momento de realizar el servicio debido a que ellos serán los que tendrán el contacto físico con los clientes.

Al recibir la confirmación de entrega por parte de la MYPE, el encargado de transportes brindará, vía correo electrónico, a la MYPE la placa de la unidad y el nombre del conductor de la unidad de transporte.

Además, el encargado de transportes deberá enviar a la MYPE la ubicación en tiempo real, vía WhatsApp, de las unidades y reportar la hora de llegada a las ferreterías, así como también la hora en la cual realizará las entregas a los clientes para que el teleoperador pueda comunicarse con ellos y brindarles la información de la hora aproximada de entrega de sus pedidos.

A continuación, en la Figura 7.6 se muestra el gráfico del proceso de transporte de productos:

Figura 7.6. Gráfico de procesos de transporte de productos



Elaboración: Autores de esta tesis.

7.6. Bienes de la empresa

Los bienes de la empresa se refieren a cualquier cosa tangible o intangible que tenga utilidad para el funcionamiento de la organización.

7.6.1. *Bienes tangibles*

Los bienes tangibles son corpóreos, es decir, tienen forma física y ocupan un espacio físico, tienen un rol en la empresa. Ferreline ha considerado tener como bienes tangibles a 4 maquinarias y 5 mobiliarios:

- Maquinarias: Son los aparatos electrónicos que se usarán en la oficina como se muestra a continuación:

Microondas: Es un horno eléctrico que emite radiaciones electromagnéticas con las que los alimentos se calientan o cocinan rápidamente. Se adquirió esta maquinaria para ofrecer a los empleados la facilidad y comodidad en sus refrigerios o almuerzos.

Televisor: Es un aparato eléctrico que recibe y reproduce imágenes y sonidos transmitidos por televisión. Se adquirió esta maquinaria para ofrecer entretenimiento y comodidad a los empleados durante su refrigerio o almuerzos.

Servidor: Es un ordenador (computadora) que se emplea para ejecutar aplicaciones que proporcionan servicios a otros programas denominados clientes a través de una red. Se adquirió esta maquinaria para mantener la conexión en red (almacenar, distribuir y suministrar la información) de las 5 laptops que se encontrarán en la oficina.

Nevera: Es un electrodoméstico para conservar o enfriar alimentos y bebidas. Se adquirió esta maquinaria para ofrecer a los empleados la facilidad y comodidad en mantener frescas sus comidas o bebidas que quisieran guardar.

Las maquinarias tendrán un costo de S/. 21825.43 como se puede observar en la Tabla 7.4 a continuación.

Tabla 7.4. Costo de maquinarias

Descripción	Cantidad	P. Unitario	Val. Venta
Maquinaria			
Microondas	1	S/ 250	S/ 250
Televisor	1	S/ 1,050	S/ 1,050
Servidor	1	S/ 20,000	S/ 20,000
Nevera	1	S/ 525	S/ 525
Total Inversión			S/ 21,825.43

Elaboración: Autores de esta tesis.

- **Mobiliarios:** Es el conjunto de muebles que sirven para facilitar las actividades de la oficina como se muestra a continuación:

Escritorios: Son las mesas que se usarán para el trabajo diario en la oficina.

Sillas para oficina: Son las sillas que se usarán junto a los escritorios para la comodidad en el trabajo diario de los empleados.

Los mobiliarios tendrán un costo de S/. 2335.59 como se puede observar en la Tabla 7.5 a continuación.

Tabla 7.5. Costo de mobiliarios

Descripción	Cantidad	P. Unitario	Val. Venta
Mobiliario			
Escritorios	4	S/ 297	S/ 1,186
Sillas para oficina	4	S/ 287	S/ 1,149
Total Inversión			S/ 2,335.59

Elaboración: Autores de esta tesis.

7.6.2. *Bienes intangibles*

Los bienes intangibles son los activos inmateriales, es decir, no tienen existencia física, no se puede tocar ni sentir, pero puede ser muy importante en el patrimonio de la empresa. Ferreline ha considerado tener como bienes intangibles a lo referente a las licencias, legalización y trámites en Indecopi:

- Licencias: Contrato que recibe una persona o empresa de otra el derecho de uso de algo.

Licencia de funcionamiento: Es la autorización que otorgan las municipalidades a los titulares para el desarrollo de sus actividades económicas en un establecimiento determinado.

Constitución de empresa: Es un procedimiento en el cual una persona o grupo de personas registran su empresa ante el Estado para que este les ofrezca los beneficios de ser formales.

Reserva de nombre: Previo a la constitución de una empresa se realiza la reserva de nombre. El registrador público tiene que verificar si existe alguna igualdad o coincidencia con otro nombre, denominación, completa o abreviada, o razón social que se encuentren registrados.

Elaboración de la minuta: Consiste en entregar la minuta a un notario público para que la revise y la eleve a Escritura Pública, posterior a ello, esta debe ser firmada y sellada por el notario.

SUNARP: La Superintendencia Nacional de los Registros Públicos es un organismo autónomo del sector justicia y ente rector del Sistema Nacional de los Registros Públicos, se encarga de planificar y organizar, normar, dirigir, coordinar y supervisar la inscripción y publicidad de actos y contratos en los registros que conforman el sistema.

Las licencias tendrán un costo de S/. 285.00 como se puede observar en la Tabla 7.6 a continuación.

Tabla 7.6. Costo de licencias

Descripción	Cantidad	P. Unitario	Val. Venta
Licencias			
Licencia de de Funcionamiento	1	S/40	S/40
Constitución de Empresa	1	S/5	S/5
Reserva de Nombre	1	S/20	S/20
Elaboración de la minuta y elevar la minuta a escrit	1	S/200	S/200
Elevar la escritura pública en la SUNARP	1	S/20	S/20
Total Inversión			S/ 285.00

Elaboración: Autores de esta tesis.

- **Legalización:** Es el acto administrativo que la autoridad competente acredita la autenticidad de un documento o de una firma, atribuyéndole efectos legales.

Registro de compras: Es un libro auxiliar obligatorio en el que se anotan las adquisiciones tanto de bienes o servicios, que efectúa la empresa, en el desarrollo de sus actividades económicas.

Registro de ventas: Es un libro auxiliar en el que se anotan en orden cronológico y correlativo todos los comprobantes de pagos que emite una empresa. Este registro es requisito de orden tributario.

Legalización de libro de planillas para MYPE: Es el proceso para legalizar las planillas que registran la contabilidad de la remuneración de los empleados y sus beneficios.

La legalización tendrá un costo de S/. 100.00 como se puede observar en la Tabla 7.7, a continuación.

Tabla 7.7. Costo de legalización

Descripción	Cantidad	P. Unitario	Val. Venta
Legalización			
Libros de contabilidad , legalización ante notario Registro de Compras	2	S/30	S/60
Libros de contabilidad , legalización ante notario Registro de Ventas	1	S/30	S/30
Legalización de Libro de Planillas para MYPE	1	S/10	S/10
Total Inversión			S/ 100.00

Elaboración: Autores de esta tesis.

- **Indecopi:** El Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual es el organismo encargado de proteger a los consumidores frente a la adquisición de productos y servicios en general.

Búsqueda de marca (antecedentes fonéticos): Sirve para buscar una palabra, frase o palabras que se desea utilizar para una marca y ver si existe otra marca que sea igual.

Búsqueda de marca (antecedentes figurativos): Sirve para buscar si hay alguna marca existente que utilice los mismos gráficos a los que se desea usar para una nueva marca.

Registro de marca y logo (10 años): Es el proceso para registrar la marca y logo por 10 años en Indecopi.

Los trámites en Indecopi tendrán un costo de S/. 604.00 como se puede observar en la Tabla 7.8 a continuación.

Tabla 7.8. Costo de trámites en Indecopi

Descripción	Cantidad	P. Unitario	Val. Venta
Indecopi			
Búsqueda de Marca (Antecedentes Fonéticos)	1	S/31	S/31
Búsqueda de Marca (Antecedentes Figurativos)	1	S/38	S/38
Registro de Marca y Logo (10 años)	1	S/535	S/535
Total Inversión			S/ 604.00

Elaboración: Autores de esta tesis.

7.7. Capital de trabajo

El capital de trabajo es la cantidad necesaria de recursos para que una empresa pueda realizar sus operaciones con normalidad. Ferreline ha considerado los gastos administrativos, la caja chica, el costo y gasto de ventas, el gasto de publicidad y la garantía del local como capital de trabajo.

- Gastos administrativos: Se refiere a los gastos no operativos del negocio, es decir los gastos relacionados a la gestión del negocio.
- Caja chica: Es el fondo de una cantidad determinada que se usa para los gastos menores de la empresa.
- Costo de ventas: Es el valor que le cuesta a una empresa producir o adquirir los productos o servicios que vende.
- Gasto de ventas: Son los gastos realizados para promocionar y comercializar los productos o servicios a los clientes.
- Gasto de publicidad: Son los gastos que se realizan para promocionar la venta productos o servicios.
- Garantía local pagado por anticipado (1 mes): Es un pago por adelantado que realiza al arrendatario para cubrir los daños que pueda ocasionar en el local durante el tiempo que dure el contrato de alquiler.

El capital de trabajo tendrá un costo de S/. 303,446.00 como se puede observar en la Tabla 7.9 a continuación.

Tabla 7.9. Costo de capital de trabajo

Capital de Trabajo (anual)	Monto
Gastos administrativos	S/23,308.00
Caja Chica	S/6,000.00
Costo de Ventas	S/142,443.00
Gastos de ventas	S/74,975.00
Gasto de Publicidad	S/55,420.00
Garantia Local Pagado por anticipado (1 mes)	S/1,300.00
Total Capital de trabajo	S/303,446.00

Elaboración: Autores de esta tesis.

7.8. Costos operativos

Los costos operativos son los gastos que se efectuarán en relación a la operación de la empresa “Ferreline” como los costos del alquiler de las instalaciones, la compra de maquinarias y mobiliarios, el servicio de fotografías, entre otros que se presenta a continuación.

Tabla 7.10. Costos operativos

Descripción	Cantidad	P. Unitario	Val. Venta
Instalaciones			
Alquiler de las instalaciones (mensual)	1	S/ 1,300	S/ 1,300.00
Garantía del alquiler	1	S/ 1,300	S/ 1,300.00
Servicios			
Fotografías de productos de ferreterías	5000	1.60	S/ 8,000
Página web y ERP			
Diseño de Pagina web	1	S/ 10,000	S/ 10,000
Hosting	1	S/ 2,280	S/ 2,280
Dominio	1	S/ 1,308	S/ 1,308
Licencia de Antivirus	1	S/ 636	S/ 636
Integración de API's	1	S/ 5,000	S/ 5,000
ERP	1	S/ 40,000	S/ 40,000
Maquinaria			
Microondas	1	S/ 250	S/ 250
Televisor	1	S/ 1,050	S/ 1,050
Servidor	1	S/ 20,000	S/ 20,000
Nevera	1	S/ 525	S/ 525
Mobiliario			
Registradora computarizada	1	S/ 2,225	S/ 2,225
Laptops	5	S/ 1,525	S/ 7,627
Escritorios	4	S/ 297	S/ 1,186
Sillas para oficina	4	S/ 287	S/ 1,149
Impresora	1	S/ 669	S/ 669
Activos Intangibles			
Licencias			
Licencia de de Funcionamiento	1	S/40	S/40
Constitución de Empresa	1	S/5	S/5
Reserva de Nombre	1	S/20	S/20
Elaboración de la minuta y elevar la minuta a escrito	1	S/200	S/200
Elevar la escritura pública en la SUNARP	1	S/20	S/20
Legalización			
Libros de contabilidad , legalización ante notario Registro de Compras	2	S/30	S/60
Libros de contabilidad , legalización ante notario Registro de Ventas	1	S/30	S/30
Legalización de Libro de Planillas para MYPE	1	S/10	S/10
Indecopi			
Búsqueda de Marca (Antecedentes Fonéticos)	1	S/31	S/31
Búsqueda de Marca (Antecedentes Figurativos)	1	S/38	S/38
Registro de Marca y Logo (10años)	1	S/535	S/535
Total Inversión			S/ 105,494.78

Elaboración: Autores de esta tesis.

7.9. Conclusiones del capítulo

El plan de operaciones presenta los procesos necesarios para que la empresa Ferreline pueda iniciar su servicio y evitar futuros inconvenientes donde se pueda interrumpir o afectar la operatividad del negocio en un contexto donde un personal de la empresa desconozca las actividades no definidas en el proceso que se encuentre. Asimismo, el plan presentado ayuda a definir las políticas operacionales y actividades de la empresa, y de esa manera, el proceso se desarrolle adecuadamente.

Se realizó un análisis del diseño de las instalaciones mediante la localización, capacidad y distribución escogiendo la oficina más adecuada conforme a las necesidades del negocio.

Los bienes tangibles e intangibles de la empresa Ferreline son muy importantes debido a que ayuda en la operatividad del negocio para ofrecer un mejor ambiente laboral al personal y ser una empresa formal.

PLAN DE TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN

El plan de tecnología que se presentará a continuación define los componentes tecnológicos que serán de suma importancia para el soporte de las actividades de la empresa Ferreline. El desarrollo implica desde el uso básico de equipos de computación como laptops y periféricos (mouse y teclados) hasta la implementación en producción de la plataforma digital Ferreline que se propondrá en almacenamiento en la nube promoviendo así la transformación digital.

7.10. Objetivos

El plan de tecnología de información se encuentra basada en los siguientes objetivos:

- Establecer el modelo tecnológico.
- Desarrollar la infraestructura de los equipos tecnológicos.

- Elaborar la página web con todos los componentes necesarios para su funcionamiento.

7.11. Modelo tecnológico

El modelo tecnológico utilizado para soportar la propuesta y dar un servicio de calidad está compuesta por una plataforma digital (página web) que incluye herramientas de comunicación como chat e interacción con redes sociales, visualización de productos, proceso de compra, medios de pago, entre otros que ayudarán a una rápida interacción entre los clientes, socios estratégicos y la empresa.

7.12. Infraestructura

Los equipos tecnológicos (hardware o software) que se serán usados estarán compuestos de la siguiente manera:

7.12.1. *Hardware*

Los equipos físicos ubicados en la oficina central donde operará los servicios de soporte para atención al cliente, teleoperadores y las gerencias está conformado por:

- 1 registradora computarizada: Servirá para realizar los registros de la información de los clientes, emitir boletas o facturas en físico.
- 1 impresora: Servirá para imprimir los documentos administrativos de la empresa.
- 5 laptops: Servirán para dar soporte online a los clientes, seguimiento a la plataforma digital y registro de información de los clientes como de la empresa.

Estos equipos tendrán un costo de S/. 2224.57 como se puede observar en la Tabla 8.1 a continuación.

Tabla 7.11. Costo de equipos de hardware

Descripción	Cantidad	P. Unitario	Val. Venta
Mobiliario			
Registradora computarizada	1	S/ 2,224.57	S/ 2,224.57
Laptops	5	S/ 1,525.42	S/ 7,627.10
Impresora	1	S/ 669.49	S/ 669.49
Total Inversión			S/ 2,224.57

Elaboración: Autores de esta tesis.

7.12.2. *Software*

El software es el conjunto de programas que se instalan a una computadora o laptop. La empresa adquirirá licencia de antivirus, integración de APIS y ERP que se detalla a continuación:

- Licencia de antivirus: Servirá para mantener la seguridad debido a que el antivirus ayuda a detectar y eliminar virus informáticos.
- Integración de APIS: Es una herramienta que servirá para unir páginas web con otras.
- ERP: Es el sistema de planificación de recursos empresariales, su objetivo de adquisición es para ayudar en la administración de las actividades diarias como la contabilidad, administración, gestión de riesgos, entre otros. Asimismo, se realizó una cotización con varios proveedores de ERP verificando la más adecuada para la empresa.

Estos softwares tendrán un costo de S/. 45636.00 como se puede observar en la Tabla 8.2 a continuación.

Tabla 7.12. Costo de software

Descripción	Cantidad	P. Unitario	Val. Venta
Licencia de antivirus	1	S/ 636.00	S/ 636.00
Integración de API	1	S/ 5,000.00	S/ 5,000.00
ERP	1	S/ 40,000.00	S/ 40,000.00
Total Inversión			S/ 45,636.00

Elaboración: Autores de esta tesis.

7.13. Página web

Una página que permita a las MYPES de ferreterías y a los usuarios finales conocer las bondades de la plataforma digital donde podrán ofrecer sus productos y realizar una compra segura y rápida.

7.13.1. Almacenamiento y hosting

La página web se encontrará en un hosting externo y se usará la nube como almacenamiento debido a que presenta varias ventajas como lo siguiente:

- a) Facilidad en el acceso y en las modificaciones por su alta capacidad de escalamiento y flexibilidad.
- b) Ahorro de costos en hardware.
- c) El proveedor de hosting externo cumplirá con todos los estándares de seguridad de la información como el ISO 27001, con ello el cliente tendrá confianza para el tratamiento de sus datos.
- d) Los costos se manejan a demanda, según el consumo o crecimiento de la base de datos, por lo cual se facturará sólo lo consumido.

Al proveedor se le exige que cumpla con los requisitos mínimos como el backup, la supervisión continua, el control de los accesos a la plataforma administrativa, disponibilidad inmediata, seguridad perimetral, SLA (acuerdo de nivel de servicio), penalidades, medios de comunicación, escalamientos y soporte técnico.

El hosting tendrá un costo de S/. 2280.00 como se puede observar en la Tabla 8.3 a continuación.

Tabla 7.13. Costo hosting

Descripción	Cantidad	P. Unitario	Val. Venta
Página web			
Hosting	1	S/ 2,280.00	S/ 2,280.00
Total Inversión			S/ 2,280.00

Elaboración: Autores de esta tesis.

7.13.2. *Dominio*

La empresa constituida llevará por nombre de dominio para la página web ferreline.com, este dominio será comprado a la empresa GoDaddy, quien es una empresa registradora de dominios de internet y de alojamiento web. Actualmente GoDaddy es la organización registradora más grande del mundo acreditada por ICANN (Corporación de internet para la asignación de nombres y números).

El dominio tendrá un costo de S/. 1308.00 como se puede observar en la Tabla 8.4 a continuación.

Tabla 7.14. Costo de dominio

Descripción	Cantidad	P. Unitario	Val. Venta
Página web			
Dominio	1	S/ 1,308.00	S/ 1,308.00
Total Inversión			S/ 1,308.00

Elaboración: Autores de esta tesis.

7.13.3. *Elección de proveedor*

A continuación, se muestra el análisis de los distintos criterios de evaluación a 3 proveedores de servicio de desarrollo web. El factor discriminante con mayor impacto en la evaluación es el precio, el 50% del total de puntajes va dirigido a este criterio, otros factores comerciales como la cercanía, reputación, soporte post producción son

también considerados y se le otorga una puntuación para el cálculo total. El que obtenga mayor puntaje será elegido la empresa que brindará el servicio de desarrollo y soporte a las aplicaciones.

Otros criterios técnicos también se aplican a la evaluación tales como:

- **Multiplataforma:** La plataforma digital deberá funcionar en varios sistemas operativos o dispositivos como Windows, Mac OS, Android o IOS.
- **Integrarse con otras tecnologías:** La plataforma digital deberá tener el acceso a redes sociales como Facebook, Instagram, entre otras, además, poder registrar el perfil de usuario y funcionar en PC, laptops y móvil.
- **Seguridad:** La plataforma digital deberá garantizar que los datos no estén expuestos ante los cibercriminales.
- **Administración:** La plataforma digital deberá tener un administrador del sitio que se encargará de mantener el sitio web en funcionamiento.
- **Múltiples lenguajes:** La plataforma digital deberá tener, además del español, otros idiomas registrados como el inglés.

Tabla 7.15. Criterios para la elección del proveedor

Criterio	Ponderado	L105	WIX	Belatrix
Aspectos comerciales y afinidad				
Precio	0.5	5	4	3
Afinidad y cercanía	0.1	4	3	5
Reputación y especialización del proveedor	0.1	5	4	5
Software a medida	0.05	5	5	5
Soporte, atención post – desarrollo	0.25	5	3	3
Puntaje	1	4.9	3.7	3.5
Aspectos técnicos				
Multiplataforma	0.3	5	3	5
Integración página web y móvil	0.4	5	4	5
Manejo de perfiles, integración con redes sociales	0.1	4	4	2
Panel de administración	0.15	5	5	4
Multilingüe	0.05	2	2	2
Puntaje		4.75	3.75	4.4

Elaboración: Autores de esta tesis.

En Tabla 8.5 se muestra claramente la ventaja de la empresa L105 con un puntaje total de 4.9 en aspectos comerciales y 4.75 en aspectos técnicos, los puntajes son de un rango de 1 a 5 donde 1 es definitivamente no aceptable y 5 es muy aceptable. En este caso para la plataforma digital “Ferrelina” se ha elegido como proveedor a L105 con un contrato por el desarrollo y soporte por 1 año con proyecciones a renovación para los siguientes 5 años.

El diseño de la página web con el proveedor L105 tendrá un costo de S/. 10000.00 como se puede observar en la Tabla 8.6 a continuación.

Tabla 7.16. Costo diseño página web

Descripción	Cantidad	P. Unitario	Val. Venta
Página web			
Diseño de página web	1	S/ 10,000.00	S/ 10,000.00
Total Inversión			S/ 10,000.00

Elaboración: Autores de esta tesis.

7.13.4. *Estructura de la página web*

La página web presentará seis secciones internas:

En la primera sección se encontrarán los botones de inicio, comentarios, comunícate con nosotros y tienda. Asimismo, las opciones de búsqueda, carrito de compra y el perfil de usuario como se puede observar en la Figura 8.1 a continuación.

Figura 7.7. Propuesta de diseño de página web



Elaboración: Autores de esta tesis

En la segunda sección estarán el portal de bienvenida y el botón de comprar ahora como se puede observar en la Figura 8.2 a continuación.

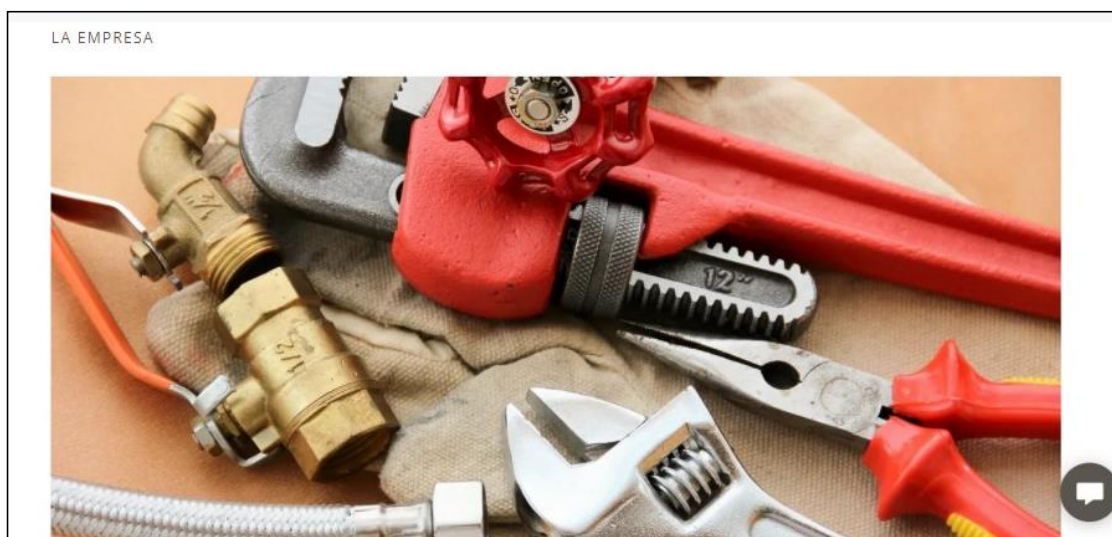
Figura 7.8. Propuesta de diseño de página web



Elaboración: Autores de esta tesis

En la tercera sección tendrá la historia de la empresa como se puede observar en la Figura 8.3 a continuación.

Figura 7.9. Propuesta de diseño de página web



Elaboración: Autores de esta tesis

En la cuarta sección se encontrarán los productos de las MYPES como se puede observar en la Figura 8.4 y la Figura 8.5 a continuación.

Figura 7.10. Propuesta de diseño de página web



Elaboración: Autores de esta tesis

Figura 7.11. Propuesta de diseño de página web



Elaboración: Autores de esta tesis

En la quinta sección estará la opción de suscribirse mediante el registro del correo electrónico como se puede observar en la Figura 8.6 a continuación.

Figura 7.12. Propuesta de diseño de página web



Elaboración: Autores de esta tesis

Finalmente, en la sexta sección se encontrará la política de privacidad, términos y condiciones y los accesos a las redes sociales vinculadas a la plataforma como se puede observar en la Figura 8.7 a continuación.

Figura 7.13. Propuesta de diseño de página web



Elaboración: Autores de esta tesis

7.14. Conclusiones del capítulo

En el plan de tecnología se ha desarrollado el modelo tecnológico, la infraestructura y el diseño de la página web, considerando los factores críticos de éxito para identificar los recursos tecnológicos necesarios para el funcionamiento del negocio.

La reducción del riesgo de realizar varios cambios a la plataforma digital y de no exceder en gastos, solo es posible estableciendo reglas de negocio y flujos de actividades previamente al desarrollo de la plataforma digital.

El proveedor de la plataforma digital es muy importante para el desarrollo del negocio debido a que es el soporte técnico administrativo por lo que es necesario mantener una buena relación de confianza y evitar conflictos que puedan afectar en el buen desempeño del negocio.

CAPÍTULO 8. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

La planeación de recursos humanos (Human Resource Planning, HRP) es el proceso de anticipar y hacer previsiones antes del ingreso de personas a una organización, su permanencia en ella y su salida de la misma. En conjunto, su propósito es ayudar a los gerentes a desplegar los recursos humanos de manera tan efectiva como sea posible, en el lugar y el momento en que se les necesite para alcanzar las metas de la organización (Bohlander, Snell y Morris, 2018).

8.1. Objetivos del plan de recursos humanos

El plan de recursos humanos se encuentra basada en los siguientes objetivos:

- Efectuar un proceso de selección de personal conforme a los lineamientos de la organización.
- Realizar seis capacitaciones y seis talleres psicológicos para el personal en un año.
- Retener al personal con programas de motivación no monetarias.

8.2. Modelo organizacional

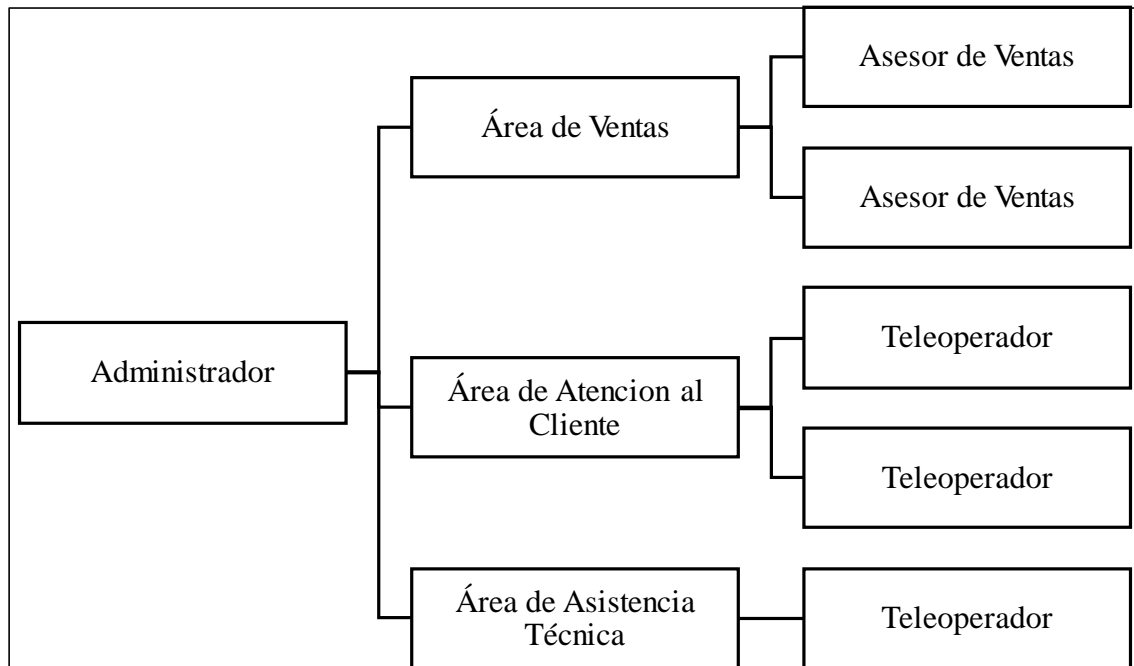
Los modelos organizacionales horizontales se encuentran en organizaciones donde existe un contacto directo entre la alta dirección y los trabajadores.

El presente plan de negocio adopta el modelo horizontal, en donde se ha eliminado la mayoría de los rangos medios y cuentan con un amplio control de gestión.

El organigrama de Ferreline, está conformado por un administrador, dos asesores del área de ventas, dos teleoperadores del área de atención al cliente y un teleoperador del área de asistencia técnica.

En la Figura 9.1 se muestra el organigrama del presente plan de negocios.

Figura 8.1. Organigrama de Ferreline



Elaboración: Autores de esta tesis.

8.3. Descripción de los puestos de trabajo

Los puestos de trabajo de Ferreline con sus respectivas funciones se describen a continuación:

- **Administrador:** Es la persona encargada de llevar a cabo las actividades necesarias para alcanzar las metas organizacionales. Sus funciones principales son: implementar y velar por el cumplimiento de las políticas de la organización y la normativa local; coordinar y hacer seguimiento de trámites con los estudios de abogados y notarías; gestionar y conservar la información de la organización; supervisar los procesos de las áreas internas, manejar el área de recursos humanos; supervisar y hacer seguimiento de las pólizas de seguros y renovaciones.
- **Asesor de Ventas:** es la persona que se encarga de ejecutar el proceso de ventas, entre sus principales funciones se tiene: ejecutar el plan de ventas del área; gestionar y dinamizar el e-commerce de la empresa; captar nuevos clientes y mypes; realizar el seguimiento de consultas vía telefónica sobre los productos de

- ferretería; coordinar con el mype la entrega de los productos de ferretería; coordinar el envío de la mercadería vendida con la empresa de transporte; enviar boletas de venta y emitir facturas a las mypes.
- Teleoperador de atención al cliente: es la persona que se encarga de la atención al cliente. Entre sus principales funciones se menciona: efectuar el llenado de la base de datos de reclamos de clientes y mypes, identificándolos con su DNI y RUC respectivamente; elaborar reportes de reclamos y responder las llamadas sobre las consultas o reclamos de los clientes y mypes; coordinar con el área de ventas la validez y solución del reclamo.
- Teleoperador de asistencia técnica: es la persona que se encarga de brindar asesoría técnica a los clientes y mypes. Sus principales funciones son: atender las dudas y resolver los problemas técnicos enfocados en el uso de la plataforma digital de los clientes y mypes; generar códigos de atención; emitir reportes sobre el funcionamiento de la plataforma digital al administrador y cumplir con los objetivos del área de asistencia técnica.

8.4. Outsourcing

Los servicios que se van a tercerizar son: asesoría legal, asesoría psicológica, asesoría de marketing mediante una agencia de publicidad y servicio de transporte y entrega de productos.

- *Asesoría psicológica:* Se contratará a un psicólogo para realizar talleres al personal de inteligencia emocional, desarrollo personal, trabajo en equipo y gestión del estrés. Los costos de los talleres se encuentran detallados en el Capítulo V del Plan de Marketing.
- *Servicio de fotografías:* Se contratará a un fotógrafo profesional para realizar la toma de fotografías de los productos de las mypes de ferreterías. Los costos del servicio de fotografías se encuentran detallados en el Capítulo V del Plan de Marketing.
- *Servicio de transporte y entrega de productos:* Para el servicio de transporte y entrega de productos a los clientes se contratará a una empresa de transporte,

mediante un contrato anual. Los costos del servicio de transporte se encuentran detallados en el Capítulo V del Plan de Marketing.

8.5. Cultura organizacional

La cultura organizacional refleja los valores, creencias y actitudes que han aprendido y que comparten sus miembros. Una cultura es un conjunto de tradiciones y reglas tácitas que operan las 24 horas del día (Hellriegel y Slocum, 2009).

8.5.1. Valores corporativos

Los valores corporativos son: transparencia, colaboración con los clientes, visión global y compromiso local e innovación.

- **Transparencia:** Generar un mayor conocimiento de la empresa a través de los empleados y la atención brindada al cliente.
- **Colaboración con los clientes:** Se prioriza la búsqueda de soluciones eficaces a los problemas suscitados en los procesos de compra y postventa.
- **Visión global y compromiso local:** Se observa continuamente los mercados y se revisa de manera periódica las estrategias empresariales.
- **Innovación:** La empresa se compromete a cambiar, evolucionar y adoptar novedades a favor de la organización y de los clientes.

8.5.2. Políticas de recursos humanos

Las políticas de recursos humanos contribuyen a cumplir los objetivos empresariales y mejorar el desarrollo de la organización.

- **Contratación:** Contratar empleados con aptitudes personales como: adaptabilidad, trabajo en equipo, capacidad de resolución de problemas e iniciativa; que les permitan desarrollar una relación a largo plazo con la organización.
- **Seguridad y salud en el trabajo:** La organización se compromete a tomar las medidas preventivas de acuerdo a las funciones establecidas por cada puesto y teniendo en cuenta el nivel de exposición a peligros y riesgos de los trabajadores.

- *Ascensos:* Cuando se necesite cubrir un puesto de cargo alto; se priorizará en la evaluación al personal interno en función a los objetivos alcanzados en sus respectivas áreas, antigüedad, compromiso y ética demostrada hacia la organización. La evaluación será a través de entrevistas llevadas a cabo por el administrador.

8.5.3. *Plan de incentivos*

La empresa Ferreline cuenta con un plan de incentivos monetarios y no monetarios, a continuación, se detallan:

- *Incremento de sueldo:* Conforme a los resultados obtenidos y previa evaluación de la gerencia, el colaborador podrá presentar un informe anual con respecto a su desenvolvimiento y donde indicará las razones por la cual considera que se merece un incremento del sueldo, una vez evaluado y aceptado el incremento por la gerencia, será efectivo el incremento desde el primer mes del siguiente año y como máximo podrá ser un 4% más con respecto al sueldo actual.
- *Elección de días libres:* Este incentivo se basa en un día adicional sumado a las vacaciones ganadas del personal, el cual puede ser el día del cumpleaños del trabajador o cualquier día escogido por estos dos meses después de haber concluido con el mes de vacaciones reglamentarias.
- *Reconocimiento de los logros:* conforme al resultado de las encuestas de conformidad y satisfacción de los clientes y mypes, los colaboradores que obtengan el mayor puntaje serán premiados con un diploma del trabajador del mes y su nombre será publicado en el periódico mural virtual de la organización.

8.6. **Procesos clave**

Los procesos clave de recursos humanos de Ferreline son: reclutamiento, selección, contratación y capacitación.

8.6.1. ***Proceso de reclutamiento***

El proceso de reclutamiento estará a cargo del administrador de Ferreline. Los procesos a seguir son los siguientes:

- *Revisar la descripción y funciones del puesto:* Primero se revisará la descripción del perfil del puesto solicitado, en donde se verificará los requisitos académicos y la experiencia requerida del puesto de trabajo, por último, se detallarán las funciones del puesto antes de publicar una oferta laboral.
- *Preparación de la oferta laboral:* La oferta laboral será elaborada y subida a los portales de trabajo por el administrador. Esta deberá contener los siguientes puntos: información breve de la organización, descripción del puesto, requisitos del puesto, sueldo y principales funciones del puesto.
- *Publicación de la oferta laboral:* Las ofertas laborales serán publicadas en las páginas de trabajos online más conocidas, como por ejemplo: LinkedIn, Bumeram y Computrabajo.
- *Recepción de curriculums vitae:* Los curriculums vitae serán enviados de manera directa al correo electrónico del encargado del proceso de reclutamiento y también serán recepcionadas en las bolsas de trabajo mencionadas anteriormente.
- *Revisión de curriculums vitae:* El encargado del proceso de reclutamiento revisará y clasificará los curriculums vitae de los postulantes conforme a los requisitos del puesto de trabajo.

8.6.2. ***Proceso de selección y contratación***

El proceso de selección estará a cargo del administrador de la plataforma digital Ferreline. Los pasos a seguir son los siguientes:

- **Entrevista Preliminar:** Esta entrevista estará a cargo del administrador de la organización y tiene como objetivo validar la información de la hoja de vida del postulante y verificar si sus aptitudes se alinean a los valores de la empresa.
- **Exámenes Online:** Se tomarán exámenes de razonamiento verbal (20 preguntas) y

razonamiento matemático (20 preguntas) de manera virtual al postulante con la finalidad de medir su coeficiente intelectual (IQ). El tiempo de duración del examen será de quince minutos. También, se realizarán exámenes psicotécnicos para medir las habilidades y equilibrio emocional del postulante.

- **Entrevista Final:** Como resultado de la entrevista preliminar y los exámenes online, se seleccionará la terna de postulantes con mayor puntaje, esta terna pasará a una entrevista final con el administrador.
- **Selección:** El administrador sumará los puntajes de la entrevista preliminar, exámenes online, entrevista final y el candidato que tenga un mayor puntaje será seleccionado para el puesto.
- **Envío de documentación:** Una vez seleccionado el candidato, el administrador se comunicará vía telefónica con el postulante para informarle del resultado del proceso, además se enviará vía correo electrónico todos los documentos y exámenes médico ocupacional que el seleccionado debe enviar y pasar antes de la firma del contrato.
- **Contratación:** Una vez verificada la documentación, se efectuará la firma de un contrato de trabajo renovable cada tres meses donde se definirá el sueldo, la fecha de inicio, la fecha de fin y las condiciones generales del mismo.

8.6.3. *Proceso de capacitación*

El proceso de capacitación constará de una inducción de entrada, talleres con respecto al servicio y atención al cliente, estos estarán a cargo del administrador y se efectuarán cada dos meses. Además, se realizarán charlas psicológicas y talleres de grupo, para mejorar las habilidades blandas de todo el personal, estas serán llevadas a cabo por el psicólogo y efectuada seis veces al año. Las fases del proceso de capacitación son las siguientes:

- **Evaluación de las necesidades:** Conforme al párrafo anterior, se implementará un programa de inducción para los nuevos colaboradores que tendrá duración de un día hábil. Adicionalmente, se capacitará a los colaboradores en temas relacionados a atención al cliente.

- **Diseño de la capacitación:** El programa de inducción busca transmitir información, historia y cultura de la empresa. Así también, los talleres persiguen complementar conocimientos y mejorar las actitudes de los colaboradores frente a las funciones realizadas.
- **Implementación:** La inducción será llevada a cabo después de la firma del contrato del nuevo personal. Los talleres serán llevados a cabo en las oficinas de manera presencial y virtual cada dos meses.
- **Evaluación:** Los talleres tendrán una evaluación al término de cada sesión, con esto se busca medir la efectividad y la importancia de las sesiones.

En la Tabla 9.1 se detalla el costo total de las capacitaciones y charlas para del personal.

Tabla 8.1. Capacitaciones y charlas para el personal

ítems	Detalle	Cantidad	Precio Unitario (S/.)	Monto Total (S/.)
01	Capacitaciones: Técnicas de prospección y negociación, conocimiento del producto, comportamiento del consumidor	6	S/ 500	S/ 3.000
02	Charlas: Inteligencia emocional y desarrollo personal, trabajo en equipo y gestión del estrés	6	S/ 500	S/ 3.000
Total (S/.)				S/ 6.000

Elaboración: Autores de esta tesis.

8.7. Evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño se llevará a cabo por el administrador, esta evaluación será realizada de manera mensual y se evaluarán los siguientes puntos: logro de objetivos por área, puntaje de satisfacción emitida por los clientes y mypes por el servicio brindado, capacidad de resolución de problemas y trabajo en equipo. Adicionalmente, el administrador brindará un feedback al personal sobre las recomendaciones y puntos a mejorar. Los resultados del mismo serán comunicados al personal en una reunión personal con el encargado del área a fin de poder mejorar los puntos débiles en una siguiente oportunidad.

8.8. Presupuesto

En el presupuesto del plan de recursos humanos se detalla los costos del personal (administrador, asesores de venta y teleoperadores) de la plataforma web Ferreline, cabe indicar que los sueldos no superan el monto de 1800 soles, es por esta razón que no aplica las retenciones de quinta categoría. A continuación, se muestra la Tabla 9.2.

Tabla 8.2. Presupuesto de personal

Puesto	Básico	Descuento AFP Habitat (12.12%)	Sueldo Neto	Aportaciones del Empleador	Egreso Mensual	TOTAL ANUAL	GRATIFICACIONES	CTS	Total egreso anual	Impuesto a la Renta
				EsSalud (9%)						
Asesorde Ventas	1.500,00	181,80	1.318,20	118,64	1.618,64	19423,66	3237,3	1.318,20	23.979,13	-
Asesorde Ventas	1.500,00	181,80	1.318,20	118,64	1.618,64	19423,66	3237,3	1.318,20	23.979,13	-
Teleoperador	930,00	112,72	817,28	73,56	1.003,56	12042,67	2007,1	817,28	14.867,06	-
Teleoperador	930,00	112,72	817,28	73,56	1.003,56	12042,67	2007,1	817,28	14.867,06	-
Teleoperador	930,00	112,72	817,28	73,56	1.003,56	12042,67	2007,1	817,28	14.867,06	-
Administrador	1.800,00	218,16	1.581,84	142,37	1.942,37	23308,39	3884,7	1.581,84	28.774,96	-
		919,91		600,31					121.334,41	-

Elaboración: Autores de esta tesis.

CAPÍTULO 9.

Los procesos de reclutamiento, selección y contratación del personal son claves para el buen funcionamiento de la organización, estos deben efectuarse evaluando principalmente las habilidades blandas de los postulantes, ya que al ser un servicio el presente plan de negocios, la atención que brinde el personal será la clave del éxito de Ferreline.

El plan de incentivos monetarios y no monetarios son fundamentales para promover la retención del personal competitivo, y con ello aumentar las capacidades de brindar el servicio del personal y fomentar el buen clima laboral.

Las capacitaciones y talleres que se efectúen servirán como soporte para fortalecer los conocimientos y habilidades del personal, es por ello que la participación de los colaboradores en el tiempo que dure los talleres y las capacitaciones es de suma importancia, ya que esto contribuye a la mejora continua de la organización.

CAPÍTULO 10. PLAN FINANCIERO

En el presente capítulo se desarrollará el plan económico y financiero de la propuesta de negocio Ferreline.

10.1. Objetivos financieros

En el presente capítulo se determinará la viabilidad de Ferreline en un periodo de 5 años, considerando los siguientes objetivos:

- Obtener un VAN positivo
- Obtener una TIR no menor al 20%
- Obtener una utilidad neta positiva no menor al 20% de las ventas.

10.2. Supuestos

Para el presente análisis se dará a conocer algunos supuestos relevantes que se consideraron en la evaluación.

- El horizonte de tiempo es de 5 años, es el tiempo recomendado para los startups, según lo señalado en el artículo “Finanzas para todos” por la Comisión Nacional del Mercado de Valores.
- El Impuesto General a las Ventas (IGV) es del 18%
- La inversión del proyecto será un 50% financiada por los socios y un 50% con financiamiento bancario.
- Se consideran todos los beneficios de ley del decreto legislativo vigente N° 728 del Ministerio de Trabajo.
- Los pagos serán realizados por una pasarela de pago, la cual cobra una comisión de 3.45% + igv del monto total de la operación.
- Los ingresos de ferreline estarán dados por el porcentaje de comisión sobre las ventas realizadas por la plataforma web.
- Se considera una tasa de inflación del 3%

10.3. Inversión inicial

La inversión inicial comprende los activos tangibles como los artículos de oficina para los trabajadores, computadoras, impresoras, televisor, servidor para el almacenamiento de la información, entre otros. De igual forma, comprende los activos intangibles como las licencias correspondientes, el diseño de la plataforma web, el sistema ERP para la emisión de los documentos contables y el seguimiento de los pedidos en línea, todo esto se detalla en el capítulo de operaciones.

Tabla 10.1. Inversión

Activos Tangibles			
Descripción	Cant	P. Unitario	Val. Venta
Maquinaria			
Microondas	1	S/ 250	S/ 250
Televisor	1	S/ 1,050	S/ 1,050
Servidor	1	S/ 20,000	S/ 20,000
Nevera	1	S/ 525	S/ 525
Mobiliario			
Registradora computarizada	1	S/ 2,225	S/ 2,225
Laptops	5	S/ 1,525	S/ 7,627
Escritorios	4	S/ 297	S/ 1,186
Sillas para oficina	4	S/ 287	S/ 1,149
Impresora	1	S/ 669	S/ 669
Activos Intangibles			
Licencia de de Funcionamiento	1	S/ 40	S/ 40
Constitución de Empresa	1	S/ 5	S/ 5
Reserva de Nombre	1	S/ 20	S/ 20
Elaboración de la minuta y elevar la minuta a escritura pública	1	S/ 200	S/ 200
Elevar la escritura pública en la SUNARP	1	S/ 20	S/ 20
Legalización			
Libros de contabilidad , legalización ante notario Registro de Compras	2	S/ 30	S/ 60
Libros de contabilidad , legalización ante notario Registro de Ventas	1	S/ 30	S/ 30
Legalización de Libro de Planillas para MYPE	1	S/ 10	S/ 10
Indecopi			
Búsqueda de Marca (Antecedentes Fonéticos)	1	S/ 31	S/ 31
Búsqueda de Marca (Antecedentes Figurativos)	1	S/ 38	S/ 38
Registro de Marca y Logo (10años)	1	S/ 535	S/ 535
Página web y ERP			
Diseño de Página web	1	S/ 10,000	S/ 10,000
Hosting	1	S/ 2,280	S/ 2,280
Dominio	1	S/ 1,308	S/ 1,308
Licencia de Antivirus	1	S/ 636	S/ 636
Integración de API's	1	S/ 5,000	S/ 5,000
ERP	1	S/ 40,000	S/ 40,000
TOTAL INVERSIÓN			S/ 94,894

Elaboración: Autores de esta tesis.

10.4. Capital de trabajo

El capital de trabajo de Ferreline se calculó tomando en cuenta los ingresos, costos y gastos que se tendrán en la propuesta de negocio.

Tabla 10.2. Ingresos, costos y gastos

Clasificación	Concepto	Descripción
Ingresos	Ingresos por ventas	Los ingresos están determinados por la comisión que se cobrará a las ferreterías por las ventas que tengan a través de ferreline
Costos de Venta	Costo de despacho	Los despachos se tercerizarán
	Costo por transacción	Comisión de la pasarela de pagos
Gastos de Administración y Comercialización	Gastos Administrativos	Gastos relacionados a la gestión del negocio
	Alquiler de local	Mes de garantía + pago mensual
	Gasto de publicidad	Gastos relacionados a la promoción del negocio

Elaboración: Autores de esta tesis.

La fórmula para calcular el capital de trabajo está definida por:

$$\text{Capital de Trabajo} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

Donde:

- Activo Corriente = Cuentas por cobrar + Inventario
- Pasivo Corriente = Cuentas por Pagar

Las cuentas por cobrar son las comisiones por las ventas que se realicen a través de la plataforma de Ferreline la cual será retenida del importe total, abonando solo la diferencia al empresario ferretero. La garantía otorgada por el alquiler de la oficina administrativa forma parte de las cuentas por cobrar.

Al ser un comercio electrónico no se cuenta con inventario.

Las cuentas por pagar están conformadas por todos los servicios y materiales que se utilizan para el desarrollo de las operaciones de Ferreline.

Tabla 10.3. Capital de trabajo

Capital de Trabajo (anual)	Monto
Gastos administrativos	S/ 23,308.00
Caja Chica	S/ 6000.00
Costo de Ventas	S/ 142,443.00
Gastos de ventas	S/ 74,975.00
Gasto de Publicidad	S/ 55,420.00
Garantía Local Pagado por anticipado (1 mes)	S/ 1,300.00
Total Capital de trabajo	S/ 303,446.00

Elaboración: Autores de esta tesis,

10.5. Proyección de ingresos

De acuerdo al análisis del mercado objetivo de la plataforma Ferreline y a los objetivos de Marketing detallados en el capítulo V, se proyectan las ventas que se tendrían durante los primeros 5 años. Estas ventas no representan un ingreso directo para el presente plan de negocios, ya que a estos montos se les tiene que realizar el cobro de la comisión de ventas.

Tabla 10.4. Proyección de Ingresos

Tasa de crecimiento	Introducción de 0.99%	50%	25%	15%	5%
Año	2022	2023	2024	2025	2026
Total	S/ 1,666,000	S/ 2,499,000	S/ 3,123,750	S/ 3,592,313	S/ 3,771,928

Elaboración: Autores de esta tesis

El modelo de negocio de Ferreline se basa en el cobro de comisiones por el monto total de las transacciones. Para poder estimar el porcentaje de comisión de la plataforma se tomó como referencia el estudio de las comisiones que cobra la plataforma Lumingo,

Lumingo es una plataforma e-commerce que le permite a las tiendas promocionar sus productos teniendo una pasarela de pagos y brindando el servicio de delivery gratuito.

Esta plataforma cobra una comisión al vendedor dependiendo del producto, las cuales están en el rango de 15% a 20% por operación.

En el capítulo V del Plan de Marketing se realizó una simulación de escenarios con varios porcentajes de comisión, siendo el de 15% el más idóneo para el presente plan de negocios.

Tomando como referencia esta información se decidió ingresar al mercado con una comisión del 15% puesto que es un e-commerce nuevo que buscará crear confianza y fidelizar a sus clientes. En tal sentido se muestra la siguiente proyección de ingresos.

Tabla 10.5. Ingresos por comisión de ventas

INGRESO POR VENTAS					
Mes/Año	2022	2023	2024	2025	2026
Total	S/ 249,900	S/ 374,850	S/ 468,563	S/ 538,847	S/ 565,789

Elaboración: Autores de esta tesis.

Según el artículo “Oportunidad de negocio: Las ferreterías migran al e-commerce y crecen el 86%” grandes marcas del sector ferretero han iniciado sus operaciones en el comercio digital teniendo tickets promedio por encima de los S/.500.

Tomando ese dato como referencia al igual que el recabado en la investigación de mercado, en el cual los encuestados indicaron que el costo promedio mensual que gastan en artículos de ferretería y mejoramiento para el hogar es de S/100. Se consideró este último monto al ser un valor promedio de compra al público usuario que busca captar esta plataforma. Así mismo, no se consideró el ticket promedio por encima de los S/100 debido a que las ventas por esos importes corresponden a productos más sofisticados y no a los más utilizados por el público objetivo de esta plataforma.

Tabla 10.6. Cálculo de cantidad de pedidos

Año	Volumen de Ventas por la plataforma FERRELINE	Ticket Promedio	Cantidad de Pedidos
2022	S/ 1,666,000.00	S/ 100.00	16660
2023	S/ 2,499,000.00	S/ 100.00	24990
2024	S/ 3,123,750.00	S/ 100.00	31238
2025	S/ 3,592,312.50	S/ 100.00	35923
2026	S/ 3,771,928.13	S/ 100.00	37719

Elaboración: Autores de esta tesis.

En la tabla anterior se puede observar que al dividir el volumen total de ventas por año entre el ticket promedio se obtiene la cantidad de pedidos, este dato es importante para poder calcular futuros costos presentados más adelante.

10.6. Proyección de costos de operación

En la tabla 10.7 se muestran los costos de operaciones a los que se incurrirá en el desarrollo de las actividades de Ferreline, estos están conformados por el pago que se realiza al asesor de ventas y a los teleoperadores. Estos trabajadores tendrán a cargo la afiliación de las tiendas de ferretería y la atención a los usuarios finales. De igual manera el costo de operaciones está conformado por el salario del personal de administración y las gerencias de cada departamento.

Tabla 10.7. Costo de operaciones

Puesto	Basico	Descuento AFP Habitat (12.12%)	Sueldo Neto	Aportaciones del Empleador	Egreso Mensual	TOTAL ANUAL	GRATIFICACIONE S	CTS	Total egreso anual
				EsSalud (9%)					
Asesor de Ventas	1,800.00	218.16	1,581.84	142.37	1,724.21	20690.47	3884.7	1,581.84	26,157.04
Asesor de Ventas	1,800.00	218.16	1,581.84	142.37	1,724.21	20690.47	3884.7	1,581.84	26,157.04
Teleoperador	930.00	112.72	817.28	73.56	890.84	10690.07	2007.1	817.28	13,514.47
Teleoperador	930.00	112.72	817.28	73.56	890.84	10690.07	2007.1	817.28	13,514.47
Teleoperador	930.00	112.72	817.28	73.56	890.84	10690.07	2007.1	817.28	13,514.47
Administrador	1,800.00	218.16	1,581.84	142.37	1,724.21	20690.47	3884.7	1,581.84	26,157.04
		992.63		647.76					119,014.52

Elaboración: Autores de esta tesis.

10.7. Costos de ventas

A continuación, se detallará las comisiones correspondientes a la pasarela de pagos.

10.7.1. *Comisión Niubiz*

Las comisiones por transacción y seguridad del servicio de niubiz se muestra en la tabla 10.8, este contempla un pago del 3.45% del monto de la transacción y a su vez un cargo fijo de S/0.50 por transacción.

Tabla 10.8. Comisión Niubiz

Producto: Pago web	
Comisión	3.45%
Fee por transacción	S/0.5

Fuente: Cotización de Niubiz enviada por correo.

A partir de los datos otorgados por Niubiz y utilizando la proyección de ventas a través de la plataforma Ferrelina, se elaboró un cuadro en donde se proyecta los gastos totales para que los usuarios finales puedan realizar sus pagos a través de la página web utilizando tarjetas de débito, crédito e incluso utilizando pago link.

Tabla 10.9. Proyección de comisión Niubiz

Comisión Niubiz					
Año	2022	2023	2024	2025	2026
Total	S/ 57,477	S/ 86,216	S/ 107,769	S/ 123,935	S/ 130,132

Elaboración: Autores de esta tesis.

10.7.2. *Delivery*

Para realizar el cálculo del cobro del despacho de los productos se toma como referencia diversas cotizaciones enviadas por empresas dedicadas al rubro, los cuales varían dependiendo del tipo de vehículo, dimensiones del producto y distancia de recorrido.

Como se definió en el capítulo de investigación de mercado, el cliente final y usuario de la plataforma Ferreline debe residir en los distritos de Lima Moderna, en tal sentido se consideró un costo promedio de S/5,00 por envío.

Tabla 10.10. Costo del delivery

Año	Volumen de Ventas por la plataforma FERRELINE	Ticket Promedio	Cantidad de Pedidos	costo promedio de delivery S/5
2022	S/ 1,666,000.00	S/ 100.00	16660	S/ 83,300
2023	S/ 2,499,000.00	S/ 100.00	24990	S/ 124,950
2024	S/ 3,123,750.00	S/ 100.00	31238	S/ 156,188
2025	S/ 3,592,312.50	S/ 100.00	35923	S/ 179,616
2026	S/ 3,771,928.13	S/ 100.00	37719	S/ 188,596
Total				S/ 732,650

Elaboración: Autores de esta tesis

10.7.3. *Empaque*

Para realizar el cálculo del costo del empaque se considerarán los precios detallados en el capítulo de Marketing para las bolsas y stickers con el logo de Ferreline, estos se utilizarán dependiendo de las dimensiones del producto, en ambos casos tiene un costo de S/0.10 la unidad; las bolsas se usarán para los productos pequeños y en el caso de los stickers, para los productos más grandes, ya que estos deben ser entregados en caja por parte del ferretero.

En ambos casos, la bolsa y el sticker tendrán un costo de 0.10 soles.

Tabla 10.11. Costo del empaque

Año	Volumen de Ventas por la plataforma FERRELINE	Ticket Promedio	Cantidad de Pedidos	Costo de empaque con logo S/0.10 cada uno
2022	S/ 1,666,000.00	S/ 100.00	16660	S/ 1,666
2023	S/ 2,499,000.00	S/ 100.00	24990	S/ 2,499
2024	S/ 3,123,750.00	S/ 100.00	31238	S/ 3,124
2025	S/ 3,592,312.50	S/ 100.00	35923	S/ 3,592
2026	S/ 3,771,928.13	S/ 100.00	37719	S/ 3,772
Total				S/ 14,653

Elaboración: Autores de esta tesis

10.8. Gastos administrativos

Los gastos Administrativos comprenden el sueldo del personal administrativo y la caja chica, esta última será utilizada para realizar las compras correspondientes a los artículos de limpieza, artículos de oficina, agua, café, entre otros. Del presupuesto de la caja chica será de 500 soles mensuales teniendo así un costo total de 6,000 soles en el 2022 y luego, de acuerdo con el supuesto inicial correspondiente a la tasa de inflación, se incrementará los siguientes años en un 3%.

Tabla 10.12. Gastos administrativos

Gastos Administrativos	2022	2023	2024	2025	2026
Sueldos de personal	S/ 23,308.39	S/ 24,007.64	S/ 24,727.87	S/ 25,469.70	S/ 26,233.80
Caja chica	S/ 6,000.00	S/ 6,180.00	S/ 6,365.40	S/ 6,556.36	S/ 6,753.05
Total	S/ 29,308.39	S/ 30,187.64	S/ 31,093.27	S/ 32,026.07	S/ 32,986.85

Elaboración: Autores de esta tesis

10.9. Gastos de promoción

Los gastos de promoción comprenden la campaña 20% de descuento en la primera compra, descuentos generales, merchandising Banner publicitario, publicidad en redes sociales y el pago a influencers. Los cuales han sido detallados en el capítulo de Marketing

Tabla 10.13. Gastos de promoción

Gastos de Promoción	Año 2022
Campaña primera compra (20% dscto hasta S/100)	S/ 3,020
Merchandising	S/ 600
Publicidad en redes	S/ 39,200
Influencers	S/ 12,600
Total	S/ 55,420

Elaboración: Autores de esta tesis.

10.10. Gastos de ventas

Los gastos de ventas comprenden los sueldos del personal del área, los cuales se detallan en el capítulo de recursos humanos.

Tabla 10.14. Gastos de ventas

Gatos de ventas	2022	2023	2024	2025	2026
Sueldos de personal	S/ 74,975.31	S/ 77,224.57	S/ 79,541.31	S/ 81,927.55	S/ 84,385.37
Total	S/ 74,975.31	S/ 77,224.57	S/ 79,541.31	S/ 81,927.55	S/ 84,385.37

Elaboración: Autores de esta tesis.

10.11. Depreciación y amortización

La depreciación y amortización corresponde a los activos tangibles e intangibles de inversión presentados en la tabla 10.1. Los porcentajes respectivos fueron recabados de SUNAT (Super Intendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria), que es un organismo técnico especializado del Perú adscrito al Ministerio de Economía y Finanzas y se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 10.15. Depreciación y amortización

Activos Tangibles	Tasa de Depreciación
Descripción	
Maquinaria	
Microondas	20%
Televisor	20%
Servidor	20%
Nevera	20%
Mobiliario	
Registradora computarizada	25%
Laptops	25%
Escritorios	10%
Sillas para oficina	10%
Impresora	25%
Activos Intangibles	Tasa de Amortización
Licencias	
Licencia de de Funcionamiento	20%
Constitución de Empresa	20%
Reserva de Nombre	20%
Elaboración de la minuta y elevar la minuta a escritura pública	20%

Elevar la escritura pública en la SUNARP	20%
Legalización	
Libros de contabilidad, legalización ante notario Registro de Compras	20%
Libros de contabilidad, legalización ante notario Registro de Ventas	20%
Legalización de Libro de Planillas para PYME	20%
Indecopi	
Búsqueda de Marca (Antecedentes Fonéticos)	20%
Búsqueda de Marca (Antecedentes Figurativos)	20%
Registro de Marca y Logo (10años)	20%

Elaboración: Autores de esta tesis.

10.12. Gastos financieros

El gasto financiero corresponde al pago por el préstamo del 50% de la inversión inicial tal como se señala en el punto 10.2 de supuestos, este financiamiento se detalla a continuación.

Tabla 10.16. Financiamiento

DETALLES DEL FINANCIAMIENTO	
BANCO	BBVA
PRESTAMO	47,447.16
TCEA	25.00%
TCEM	1.88%
PLAZO	2 años
PAGO	24
CUOTA	S/.2,473.75

Elaboración: Autores de esta tesis.

10.13. Estado de ganancias y pérdidas

A partir de los datos detallados en los puntos anteriores se proyectó el estado de ganancias y pérdidas a 5 años, el cual se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 10.17. Estado de ganancias y pérdidas

Estado de Resultados	2022		2023		2024		2025		2026	
Ventas	S/	249,900	S/	374,850	S/	468,563	S/	538,847	S/	565,789
Costo de ventas	S/	142,443	S/	213,665	S/	267,081	S/	307,143	S/	322,500
Utilidad Bruta	S/	107,457	S/	161,186	S/	201,482	S/	231,704	S/	243,289
Gastos Administrativos	S/	29,308	S/	30,188	S/	31,093	S/	32,026	S/	32,987
Gastos Promoción	S/	55,420	S/	52,400	S/	52,400	S/	52,400	S/	52,400
Gastos de Ventas	S/	74,975	S/	77,225	S/	79,541	S/	81,928	S/	84,385
Depreciación y Amortización	S/	7,386	S/	7,386	S/	7,386	S/	7,386	S/	4,756
Utilidad Operativa	-S/	59,633	-S/	6,013	S/	31,061	S/	57,964	S/	68,761
Gastos Financieros	S/	8,597	S/	3,325	S/	-	S/	-	S/	-
Interes de prestamos	S/	8,597	S/	3,325						
Utilidad antes de impuestos	-S/	68,230	-S/	9,338	S/	31,061	S/	57,964	S/	68,761
Impuesto a la Renta			-S/	15,625	-S/	3,707	S/	4,229	S/	7,415
Utilidad Neta	-S/	68,230	S/	6,287	S/	34,768	S/	53,735	S/	61,347

Elaboración: Autores de esta tesis.

10.13.1. *Proyección de costo de venta*

A continuación, se presenta una tabla con la proyección de los costos de ventas de los años 2022 al 2026.

Tabla 10.18. Proyección de costo de ventas

Año	Cantidad de Pedidos	Costo promedio de delivery S/5	Costo de empaque con logo S/0.10 cada uno	Comisión Niubiz 3.45%	Costo de ventas
2022	16660	S/ 83,300	S/ 1,666	S/ 57,477	S/ 142,443
2023	24990	S/ 124,950	S/ 2,499	S/ 86,216	S/ 213,665
2024	31238	S/ 156,188	S/ 3,124	S/ 107,769	S/ 267,081
2025	35923	S/ 179,616	S/ 3,592	S/ 123,935	S/ 307,143
2026	37719	S/ 188,596	S/ 3,772	S/ 130,132	S/ 322,500

Elaboración: Autores de esta tesis.

10.14. Flujo de caja

A partir de las proyecciones realizadas, se elaboró el flujo de caja económico y financiero en el cual se consideró que la inversión se realizará 50% por aporte de los accionistas (3 integrantes de la tesis) y un 50% financiado con el banco BBVA con una TCEA del 25% por el plazo de dos años. Con este dato el flujo de caja quedaría de acuerdo a la siguiente tabla.

Tabla 10.19. Flujo de caja

Detalle	0	2022	2023	2024	2025	2026
<u>INGRESOS</u>						
Ingreso de Ventas		S/. 249,900.00	S/. 374,850.50	S/. 468,563.13	S/. 538,847.34	S/. 565,789.46
Total ingresos		S/. 240,975.00	S/. 361,462.50	S/. 451,828.13	S/. 519,602.34	S/. 545,582.46
<u>EGRESOS</u>						
Costos de ventas		S/. -142,443.75	S/. -213,665.92	S/. -267,081.03	S/. -307,143.34	S/. -322,500.00
Gastos de Promoción		S/. -56,660.00	S/. -52,400.00	S/. -52,400.00	S/. -52,400.00	S/. -52,400.00
Gastos Administrativos		S/. -29,308.39	S/. -30,187.64	S/. -31,093.27	S/. -32,026.07	S/. -32,986.85
Gastos de Ventas		S/. -74,975.31	S/. -77,224.57	S/. -79,541.31	S/. -81,927.55	S/. -84,385.37
Impuesto a la Renta		S/. -	S/. -14,457.27	S/. -1,368.29	S/. -8,986.33	S/. -12,049.36
Total egresos	0	S/. -298,299.45	S/. -272,573.40	S/. -397,544.90	S/. -447,113.28	S/. -468,403.58
FLUJO DE CAJA ECONOMICO	-94,894	S/. -57,324.45	S/. 88,889.10	S/. 54,283.23	S/. 72,489.06	S/. 77,178.88
Préstamo	-47,447					
Pago interés préstamo		S/. -8,597.32	S/. -3,325.41	S/. -	S/. -	S/. -
Pago amortización préstamo		S/. -21,087.63	S/. -26,359.53	S/. -	S/. -	
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	-47,447	S/. -87,009.39	S/. 59,204.16	S/. 54,283.23	S/. 72,489.06	S/. 77,178.88

Elaboración: Autores de esta tesis.

Como se puede apreciar según el flujo de caja, se muestra un resultado positivo a partir del segundo año de operaciones, esto principalmente a los altos costos de ventas relacionados con la distribución y las comisiones de ventas de Niubiz que representan un 70% de los ingresos el primer año.

Para calcular la tasa de descuento se consideró la siguiente fórmula:

$$WACC = Ke(C/(C+D)) + Kd(D/(D+C)) (1-T)$$

Donde:

Ke: Valor en porcentaje de lo que espera el accionista que rinda el proyecto

Kd: Es la tasa activa que presta el banco, en resumen, es el interés que cobra.

C: Capital aportado por los accionistas.

D: Financiación.

T: Impuesto a la renta.

Para este caso el valor D es 50% al financiar la mitad de la inversión. El valor esperado por el accionista se calcula con la siguiente fórmula donde el riesgo para proyectos de economía compartida se considera en 10%,

$$Ke = (1+Kd)*(1+Riesgo) - 1$$

Realizando el cálculo se obtiene un WACC de 18.18%

En el presente análisis, al cabo de 5 años se obtuvo un VAN de S/. 23,794 y una TIR de 24.66% lo cual es mayor a la rentabilidad esperada por los accionistas. Con estos resultados se puede concluir que el presente modelo es rentable.

Tabla 10.20. VAN y TIR

INDICADORES ECONÓMICOS	
WACC	18%
VANe	S/. 23,794
TIRe	24.66%

Elaboración: Autores de esta tesis.

10.15. Análisis de sensibilidad

Para analizar la rentabilidad del negocio con distintas variables, se ha tomado como los aspectos más relevantes las comisiones y la penetración de mercado. Actualmente Ferreline estimó una comisión de 15%, pero es posible que estas puedan variar en el transcurso del ciclo de vida del negocio dependiendo de la aceptación y las condiciones del mercado. En este caso quizás sea conveniente incrementar las comisiones o en su defecto reducirlas evaluando que la reducción no se repercuta en pérdidas al final de cada ejercicio. Actualmente se viene trabajando una penetración del 0.99% el cual es una estimación modesta considerando el dinamismo del rubro ferretero. En la siguiente tabla se puede apreciar la variedad de escenarios posibles para el VAN de cambiar estas 2 variables.

Tabla 10.21. Escenarios de posibles resultados para el VAN

		Comisión				
		5%	10%	15%	20%	25%
Penetración de mercado	1%	-S/ 604,561	-S/282,201	S/40,160	S/362,521	S/684,881
	2%	-S/ 772,533	-S/121,299	S/529,935	S/ 1,181,168	S/1,832,402
	3%	-S/ 938,841	S/ 38,010	S/1,014,860	S/1,991,710	S/2,968,560
	4%	-S/ ,105,149	S/ 197,318	S/1,499,785	S/ 2,802,252	S/4,104,719
	5%	-S/1,271,457	S/356,627	S/1,984,710	S/ 3,612,794	S/5,240,878

Elaboración: Autores de esta tesis.

El cálculo tiene en cuenta que los 12 meses del año se tiene el mismo porcentaje de penetración. Tomando estas proyecciones del VAN el escenario actual cobrando una comisión del 15% es positiva para el plan de negocios, ya que con una penetración del 1% ya se cuenta con un VAN positivo.

10.16. Conclusiones

Del presente capítulo y en base a los resultados obtenidos, se concluye que la propuesta de negocio con una inversión inicial de S/94 894 y con un costo de

oportunidad de los accionistas de 18% se obtiene un VAN de S/23,794 y una TIR de 24.66%.

De igual manera, gracias al análisis de sensibilidad se puede concluir que este factor es sumamente relevante para la propuesta de negocio Ferreline por lo cual se debe monitorear constantemente mediante el estudio y revisión del comportamiento de mercado, a fin de poder cumplir con el objetivo planteado en el presente capítulo.

CAPÍTULO 11. CONCLUSIONES

En el presente “Plan de Negocio para la elaboración de una plataforma digital de ventas para la micro y pequeña empresa de ferreterías y mejoramiento para el hogar” se ha determinado su viabilidad económica, financiera, tecnológica y comercial a través de la identificación de las características más valoradas del servicio dentro del público objetivo, la evaluación de la oferta y demanda del servicio propuesto en los distritos de Lima Moderna, la elaboración de un plan estratégico empresarial para establecer los lineamientos básicos. Asimismo, se determinó el plan de marketing, el plan de operaciones, se elaboró el plan de recursos humanos y se evaluó y determinó la viabilidad económica y la rentabilidad de la oportunidad de negocio a través del servicio.

A través de la investigación de mercado se pudo conocer mucho acerca de las características de los compradores de productos de ferretería y mejoramiento para el hogar, así como los atributos que más buscan en las plataformas digitales. De igual manera, por parte de las entrevistas se pudo conocer más acerca del negocio de las ferreterías referente a su tipo de clientes, su operatividad, entre otros. Toda esta información sirvió de base para poder elaborar una propuesta de valor con beneficios para todos.

En el capítulo del plan de marketing, los resultados obtenidos producto de los análisis efectuados en cada estrategia de las 7ps, muestran la importancia de las iniciativas de promoción a través de las redes sociales, influencers, campañas y merchandising para el reconocimiento de la marca. La mayor parte de estos esfuerzos

de marketing de promoción deberán continuar para garantizar la viabilidad del presente plan de negocios. Adicionalmente, con la estrategia del cobro de comisión del 15% de las ventas a través de la plataforma digital garantiza un crecimiento continuo y considerable del volumen de las ventas durante los cinco primeros años de operación.

En el capítulo del plan de operaciones se definió las políticas operacionales para mantener un orden adecuado en los procesos de operación para que la empresa Ferreline pueda iniciar su servicio y evitar futuros inconvenientes. Asimismo, se desarrolló la estructura de la plataforma digital presentando cada sección y la propuesta de modelo gráfico. Finalmente, se elaboró y costeo los bienes tangibles e intangibles que necesitará la empresa para iniciar sus operaciones.

En el capítulo de plan de tecnología se ha desarrollado el modelo tecnológico, la infraestructura y el diseño de la página web, considerando los factores críticos de éxito. Asimismo, se identificó los recursos tecnológicos necesarios para el funcionamiento de la plataforma digital y, por consiguiente, la operatividad del negocio.

En el capítulo de recursos humanos se desarrolló los procesos de reclutamiento, selección y contratación del personal para el buen funcionamiento de la organización. Asimismo, se elaboró el plan de incentivos monetarios y no monetarios que son fundamentales para promover la retención del personal competitivo, y con ello aumentar las capacidades de brindar el servicio del personal y fomentar el buen clima laboral.

En el capítulo financiero se menciona una proyección de la penetración del mercado para los próximos 5 años, teniendo como objetivo penetrar en un 0.99% del mercado objetivo en el primer año gracias a los esfuerzos de promoción a través de las redes sociales. Así mismo, se elaboró un análisis de sensibilidad determinando los factores penetración de mercado y comisión de ventas los más relevantes para el negocio. Por último, se obtuvo un VAN de S/. 23,794 y una TIR de 24.66%, lo cual refleja que el modelo de negocio es viable financieramente.

CAPÍTULO 12. RECOMENDACIONES

Las principales recomendaciones dirigidas a la puesta en marcha del plan de negocios son:

- Para cumplir con la propuesta de valor, se debe supervisar continuamente el servicio ofrecido y el delivery de los productos asegurando la entrega correcta de los pedidos en la fecha coordinada con la MYPE y el usuario final.
- Contratar personal con experiencia en ventas, conocedores del rubro para asegurar los niveles de venta y generar buenos vínculos con los clientes potenciales.
- Hacer una evaluación a partir del tercer año realizando un nuevo estudio de mercado y una nueva proyección económica aplicando las necesidades adicionales que prefieren los clientes.
- Contar con un presupuesto de contingencia para cualquier eventualidad que pueda ocurrir en el primer año de operación, considerando los riesgos presentados durante el inicio de la pandemia Covid-19 como el cierre total de negocios no esenciales.
- Elaborar indicadores de gestión y evaluar los cumplimientos de objetivos cada mes con un reporte detallado del servicio ofrecido verificando su penetración en el mercado según lo planeado.
- Incentivar, mediante campañas de información, a las MYPES informales para que se formalicen y puedan ser futuros clientes potenciales del negocio.

ANEXOS

Anexo 1. (Capítulo 5: Investigación de Mercado) - Encuesta

Encuesta sobre plataforma digital (web) de ventas para usuarios finales (Lima Moderna)

Buenos días/tardes/noches, mi nombre es Marco Giles soy estudiante de la maestría en Gestión Empresarial de la universidad ESAN. Mi grupo y yo estamos realizando una investigación de mercado en referencia a un servicio que queremos ofrecer para el rubro de ferreterías. Por ello, le realizaremos algunas preguntas para conocer su opinión. En un primer momento, se le realizará preguntas generales y en un segundo momento, después de describirle el servicio, se le realizará preguntas respecto al servicio. Le agradecemos por su tiempo y disponibilidad.

Fecha:.....

1. Género

a. Masculino

b. Femenino

2. Edad:

(grupos de 10)

- a. Menos de 30 años
- b. De 30 a 35 años
- c. De 36 a 40 años
- d. De 41 a 45 años
- e. De 46 a 50 años
- f. De 51 a 55 años
- g. Más de 55 años

3. ¿Cuál es tu distrito?

- a. Barranco
- b. Jesús María
- c. La Molina
- d. Lince
- e. Magdalena del Mar
- f. Miraflores
- g. Pueblo Libre
- h. San Borja
- i. San Isidro
- j. San Miguel
- k. Santiago de Surco
- l. Surquillo
- m. Otros

- 4. ¿Cuántas veces al mes realiza sus compras por internet?**
- a. Menos de 1 vez al mes
 - b. 1 vez al mes
 - c. 2 o 3 veces al mes
 - d. 4 a 6 veces al mes
 - e. 7 a 10 veces al mes
 - f. Más de 10 veces al mes
- 5. ¿Realiza compras de productos de ferretería o mejoramiento del hogar por internet?**
- a. SÍ
 - b. NO
- 6. ¿Cuál es el monto promedio por compras en productos de ferretería que gasta el mes? expresado en nuevos soles (S/.)**
- a. Menos de S/. 50
 - b. S/.51 – S/.100
 - c. S/.101 – S/.200
 - d. S/.201 – S/.300
 - e. Más de S/.300
- 7. ¿Cuánto es el tiempo promedio que dedica para realizar compras presenciales en la ferretería desde que sale de su hogar, centro de labores, centro de estudios, entre otros?**
- a. Menos de 30 minutos
 - b. De 30 minutos a 1 hora
 - c. De 2 horas a 3 horas
 - d. De 4 horas a más
- 8. ¿Qué tipo de productos ferreteros compra con mayor frecuencia?**
- a. Construcción
 - b. Madera
 - c. Electricidad
 - d. Herramientas
 - e. Baño y gasfitería
 - f. Cocina
 - g. Jardín
 - h. Ferretería
 - i. Pintura
 - j. Decoración
 - k. Mobiliario y ordenación
 - l. Climatización

9. ¿Consideras que el tiempo invertido en una compra presencial podría ser en el celular o en la laptop/PC? El tiempo dedicado en comprar en ferreterías toma mucho tiempo
- a. Estoy totalmente en desacuerdo
 - b. Estoy parcialmente en desacuerdo
 - c. Ni en desacuerdo ni en acuerdo
 - d. Estoy parcialmente de acuerdo
 - e. Estoy totalmente de acuerdo

Qué dificultades encuentra para realizar una compra en una página web o app?

- f. Tiempo de espera demasiado prolongado
- g. Falta de stock
- h. Costos altos de delivery
- i. No llegó el pedido el día acordado
- j. Fallas en la página web o app durante el proceso de compra
- k. Más de una opción

A continuación, se le presentará una idea de negocio. Se le pide que responda con honestidad en base a su opinión sobre el servicio.

Descripción del servicio:

La plataforma digital (web y aplicación) de ventas brindará productos del rubro ferretero como construcción, madera, electricidad, herramientas, baño y gasfitería, cocina, jardín, ferretería, pintura, decoración, mobiliario y climatización, con la opción de elegir distintos proveedores ferreteros donde se va a mostrar la foto referencial y precio de los productos. Asimismo, podrá elegir la ferretería más cercana a su domicilio, seleccionar, cotizar y pagar sus productos, y, además, obtener el tiempo de envío y hacerle seguimiento hasta que su pedido llegue a su dirección.

10. ¿Cuán interesante le resulta el servicio?

- 1 No es interesante
- 2 Poco interesante
- 3 Neutral
- 4 Interesante
- 5 Muy interesante

11. ¿Estarías dispuesto a utilizar este comercio electrónico?

- 1 No dispuesto
- 2 Poco dispuesto
- 3 Neutral
- 4 Dispuesto
- 5 Muy dispuesto

12. ¿Qué productos se debería vender en este comercio electrónico?

- a. Construcción
- b. Madera
- c. Electricidad
- d. Herramientas
- e. Baño y gasfitería
- f. Cocina
- g. Jardín
- h. Ferretería
- i. Pintura
- j. Decoración
- k. Mobiliario y ordenación
- l. Climatización
- m. Más de 1 opción

13. ¿Qué monto estaría dispuesto a pagar (pago del delivery) para que su pedido llegue a su domicilio?

- a. Hasta S/.10
- b. De S/.11 a S/.15
- c. De S/.16 a S/.20
- d. Otro

14. ¿En qué turno estaría dispuesto a recibir su compra?

- a. Mañana
- b. Tarde
- c. Noche

15. ¿Cuál de las siguientes características le parece más importante?

16. ¿En qué distrito recibiría sus compras?

Muchas gracias por sus respuestas.

Anexo 2. (Capítulo 5: Investigación de Mercado) - Entrevista a profundidad

Entrevista a micro y pequeños empresarios (rubro ferretero)

(Duración: 30 minutos)

Buenos días/tardes/noches mi nombre es Marco Giles soy estudiante de la maestría en Gestión Empresarial de la universidad ESAN. Mi grupo y yo estamos realizando una investigación de mercado en referencia a un servicio que queremos ofrecer para el rubro de ferreterías. Por ello, le realizaremos algunas preguntas para conocer su opinión. En un primer momento, se le realizará preguntas generales respecto a su negocio y en un segundo momento, después de describirle el servicio, se le realizará preguntas respecto al servicio. Le agradecemos por su tiempo y disponibilidad. Le solicito su consentimiento para poder grabar esta entrevista, ya que será utilizada para fines académicos.

Nombres y apellidos:

Empresa:

Fecha:

Correo electrónico:

Celular:

1. ¿Qué edad tiene?
2. ¿A qué se dedica actualmente?
3. ¿Dónde se encuentra su local comercial?
4. ¿Cuánto tiempo lleva en el mercado de la ferretería?
5. ¿Cuál es el promedio de clientes que tiene al día o a la semana?
6. ¿Qué tipos de clientes suelen asistir al local? (familias, maestros de obras, niños haciendo mandados)
7. ¿Qué medios de pago acepta?
8. ¿Qué canales de venta ofrece a sus clientes? (Por ejemplo, en una tienda física, Facebook, Instagram, mercado libre, etc)
9. ¿Por qué medio hace conocido su negocio?
10. ¿Qué categorías de productos son las más vendidas?
11. ¿Qué categorías de productos tiene?

Descripción del servicio:

La plataforma digital (web y app) busca poder brindar una solución funcional a su negocio para que puedan tener un espacio digital dedicado de su empresa, en donde puedan colocar sus productos y precios en base a una plantilla predefinida, asimismo, podrán contactar con los clientes a través de la plataforma en tiempo real por un chat interno. De este modo, tanto los clientes como su empresa harán seguimiento de sus pedidos, delivery, pasarela de pagos online. Este servicio se pagará bajo suscripción mensual.

Después de explicarle brevemente sobre la funcionalidad de la plataforma digital y sus beneficios se le consultará lo siguiente:

12. ¿Qué opina de la descripción del servicio?
13. ¿Cuál sería el motivo principal de su suscripción en la plataforma?
14. ¿Por qué medio sería viable la comunicación entre usted y el soporte de la plataforma?
15. ¿Qué necesitaría la plataforma digital para vender sus productos?
16. ¿Qué contenido de asesoramiento le gustaría brindar a su consumidor?
17. ¿Qué factor diferencial le gustaría que se promocioe en la plataforma?
18. ¿Qué valor estaría dispuesto a pagar por estar en una tienda virtual?
19. Después de pagar la membresía, ¿Estaría dispuesto a tener un precio de lista y un precio con descuento por los productos en la plataforma?
20. ¿Qué porcentaje de comisión por venta considera adecuado pagar por la pasarela de pago?
21. ¿Usted cree que es importante que su negocio esté en una plataforma digital?
¿Qué factor considera importante en el diseño de esta nueva plataforma?

GLOSARIO

MYPE

La mype es una unidad económica de producción y decisión, constituida por una persona natural o jurídica, que busca obtener un beneficio produciendo o comercializando productos o prestando servicios al mercado, a través de la organización y la coordinación de los factores de capital y trabajo. (Andersen 1999 citado en Zorrilla 2004)

Asimismo, las mypes “no deben ser consideradas simplemente como una versión reducida de firmas de mayor tamaño, dado que su dinámica y organización interna es diferente, así como su dinámica empresarial, la manera de relacionarse con sus agentes económicos, proveedores y compradores, e inclusive con los empleados” (Álvarez & Durán, 2009, p.8).

Ferretería

La ferretería es un establecimiento comercial que vende productos para el bricolaje, la construcción y mejoramiento para el hogar. La ferretería es la tienda donde se venden diversos objetos de metal o de otras materias como herramientas vasijas, clavos, entre otros. A la persona que tiene a su cargo el establecimiento se le conoce como ferretero (Céspedes, Echevarría, Fernández & Veliz, 2017).

Bricolaje

El bricolaje es la actividad que realiza una persona como aficionada sin la ayuda de un profesional para la reparación o mantenimiento en albañilería, carpintería, electricidad, etc. (Céspedes, Echevarría, Fernández & Veliz, 2017).

Productos de mejoramiento para el hogar

Los productos de mejoramiento para el hogar son las pinturas, pisos, cerámicas, decoración, muebles, accesorios, herramientas, entre otros, que se usan para la reparación o mantenimiento de las casas (Gestión, 2015).

Canal moderno y tradicional

El canal moderno es un modelo de servicio en el que los clientes o usuarios tienen acceso directo a los productos exhibidos, y pueden elegir con autonomía el producto que mejor se adapte a sus necesidades.

Los puntos de venta que normalmente forman parte de este canal son los supermercados, hipermercados, distribuidores mayoristas, redes de farmacias y demás establecimientos que funcionan con autoservicio.

El canal moderno acepta diferentes tipos de pago, como tarjetas de débito y crédito y dinero en efectivo. Estos lugares comercializan alimentos, bebidas, electrónicos, utensilios para el hogar, entre otros.

El canal tradicional está representado por las tiendas de barrio. Como el propio nombre lo indica, es el comercio más familiar, son puntos de venta que comercializan alimentos, bebidas, artículos de higiene y limpieza y productos de ferreterías.

En esta modalidad, los clientes o usuarios no tienen un acceso directo a los productos y otra persona se encarga de atenderlos detrás de un mostrador (Sima, 2020).

Internet

El internet es la red informática mundial, descentralizada, formada por la conexión directa entre computadoras mediante un protocolo especial de comunicación (Ranchal, 2020).

Plataforma digital

Una plataforma digital es una herramienta digital que sirve para ofrecer productos y servicios, por ejemplo, mercados digitales, motores de búsqueda, sistemas de pago, etc. Asimismo, facilita la interacción, mediante el servicio y a través de internet, entre dos o más conjuntos de usuarios diferentes pero interdependientes, las cuales pueden ser empresas, individuos, instituciones públicas o privadas (Giraldo, 2019).

Comercio electrónico

El e-commerce se define como el intercambio de productos o servicios usando el internet. También se puede definir que el comercio electrónico es la actividad de intercambio y transacción comercial de cualquier producto o servicio que se realice mediante el uso de tecnología de la información y de las comunicaciones digitales (IEP, 2021).

Los principales actores del comercio electrónico, según el Instituto Europeo de Posgrado, son las empresas, los consumidores y la administración pública, los cuales producen entre ellos cuatro tipos de comercio:

- B2B (*Business to Business*): forma de comercio electrónico en el cual las operaciones comerciales se desarrollan entre empresas, ya sea entre fabricantes y/o distribuidores.
- B2C (*Business to Consumers*): comprende todas las actividades comerciales realizadas entre empresa y consumidor final. Esta modalidad es también implica el C2C (*Consumer to consumer*).

- C2C (*Consumer to Consumer*): utilizada en comercio electrónico para definir una estrategia de cliente a cliente. Se utiliza este término para definir un modelo de negocio en la red que pretende relacionar comercialmente el usuario final con otro usuario final.
- B2G (*Business to Government*): negocios entre la empresa y el gobierno.

Asimismo, la ESERP Business School sostiene que los tipos de comercio según su modelo de negocio son:

- Tienda online con productos propios: La tienda online funciona de manera similar a las tiendas físicas ya que gestionan su stock de productos, pero operan exclusivamente en internet.
- Dropshipping: Se encarga de tomar los pedidos de los clientes, facturarlos y pasarlos al mayorista, que es quien almacena la mercancía y la envía al cliente final.
- Marketplace: Es una plataforma web donde diferentes vendedores ofrecen sus productos y pagan al propietario una comisión por cada venta, como en Amazon.
- Membresía: Busca ventas recurrentes mediante un modelo de suscripción periódica enviando con cierta sistematicidad los productos a sus clientes o permitiendo el acceso a sus contenidos, como en el caso de Spotify.
- Servicios: Vende productos de consultoría o formación, como Coursera.
- Afiliación: Es un modelo de negocio online que solo refiere a los clientes a otra tienda online a cambio de una comisión por cada venta.

BIBLIOGRAFIA

- Álvarez (2021) Digital report 2021: el informe sobre las tendencias digitales, redes sociales y mobile. *We are social News*. 27 de enero. <https://wearesocial.com/es/blog/2021/01/digital-report-2021-el-informe-sobre-las-tendencias-digitales-redes-sociales-y-mobile>
- APEIM (2018) *Niveles socio económicos 2018*. Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados. <http://apeim.com.pe/niveles-socio-economicos/>
- Arellano, R. (2017). *Los seis estilos de vida*. <https://www.arellano.pe/los-seis-estilos-de-vida/>
- Argandoña, A. (2011). *La teoría de stakeholders y la creación de valor* (13 p.) Barcelona: IESE (Documentos de Investigación, 922). J. (septiembre, 2004).
- Banco Central de Reserva del Perú (2017) *Tasas de interés mensual*. Publicaciones de Gerencia Central de Estudios Económicos. <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/tasas-de-interes>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2020). *Banco Interamericano de Desarrollo*. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/COVID-19-Estrategias-de-adaptacion-en-la-economia-de-plataformas-.pdf>
- Banco Mundial (2021) *Perú, panorama general*. <https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>
- Belapatiño, V.; Crispín, Y.; Grippa F. (2018) *Perú, situación Retail Moderno 2018*. BBVA Research. <https://www.bbvarsearch.com/publicaciones/peru-situacion-retail-moderno-2018/>
- BlackSip (2020) *Reporte de Industria: el e-commerce en Perú 2020*. Blog https://content.blacksip.com/ebook-report-de-industria-el-ecommerce-en-peru-2020?utm_term=comercio%20online%20peru&utm_campaign=ReporteIndustria_20_PE&utm_source=ppc&utm_medium=ppc&hsa_acc=7893706222&hsa_cam=11915219012&hsa_grp=121193844928&hsa_ad=505243176121&hsa_src=g&hsa_tgt=kwd-43558010965&hsa_kw=comercio%20online%20peru&hsa_mt=b&hsa_net=adwords&hsa_ver=3&gclid=CjwKCAjwyvaJBhBpEiwA8d38vJ9H6RJMcXHfGeXAzsOTx9RbKTYlFh-0dgZ7aS-pni61k0Ql7VezSRoC2E0QAvD_BwE

- Bohlander, G.; Snell, S. y Morris, S. (2018) *Administración de Recursos Humanos*. 17ª-Edición. Cengage Learning.
- Bravo, F. (2021) Comercio electrónico en Perú: La Guía más completa del mercado *ecommercenews*, 3 de marzo. Prensa de CAPECE. <https://www.ecommercenews.pe/ecommerce-insights/2021/crecimiento-del-comercio-electronico-en-peru.html>
- Bravo, F. (2020, 22 septiembre). *Compras de comercio electrónico de centennials crecieron 328% en cuarentena*. Cámara Peruana de Comercio Electrónico. <https://www.ecommercenews.pe/comercio-electronico/2020/comercio-electronico-centennials.html>
- CAPECE (2021) Reporte oficial de la industria ecommerce en Perú. *Observatorio ecommerce*. Edición 2021. Cámara Peruana de Comercio Electrónico. <https://www.capece.org.pe/wp-content/uploads/2021/03/Observatorio-Ecommerce-Peru-2020-2021.pdf>
- ComexPerú (2020) Las mype peruanas en 2019 y su realidad ante la crisis. *Semanario* 1028, 5 de junio. <https://www.comexperu.org.pe/articulo/las-mype-peruanas-en-2019-y-su-realidad-ante-la-crisis>
- Contribuciones a la Economía (2006) Revista académica de septiembre. Número Internacional Normalizado de Publicaciones Seriadas ISSN 16968360.
- David, F. (2017). *La visión y la misión de la empresa. En Conceptos de administración estratégica* (pp.38-57) (393p.) (15a ed). México: Pearson.
- El Peruano (2020) Apuntalando a las mypes. *El Peruano*, Lima, 28 de abril. <https://elperuano.pe/noticia/95072-apuntalando-a-las-mypes>
- El Peruano (2013) Ley N°30056. Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial. *El Peruano*. Lima, 2 de julio. <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-que-modifica-diversas-leyes-para-facilitar-la-inversion-ley-n-30056-956689-1/>
- El Peruano (2003) Ley N°28015. Ley de promoción y formalización de la micro y pequeña empresa. *El Peruano*. Lima, 3 de julio. <https://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/28015.pdf>
- ESERP (s.f.) *¿Qué es el e-commerce o comercio electrónico?* https://es.eserp.com/articulos/e-commerce-o-comercio-electronico/?_adin=02021864894

- Felipe (2021) *Cómo monetizar con Google Adsense*. HostingPlus LLC.
<https://www.hostingplus.pe/blog/como-monetizar-con-google-adsense/>
- Gestión. (2018). Venta online de productos de ferretería en Perú creció 128% en primer cuatrimestre. Economía, *Diario Gestión*, Lima, 26 de junio.
<https://gestion.pe/economia/mercados/venta-online-productos-ferreteria-peru-crecio-128-primer-cuatrimestre-236942-noticia/?ref=gesr>
- Gestión (2015) Mejoramiento del hogar, un mercado que crece y se reestructura. Economía, *Diario Gestión*. Lima, 8 de julio.
<https://gestion.pe/economia/empresas/mejoramiento-hogar-mercado-crece-reestructura-94276-noticia/>
- Giraldo, V. (2019) *Plataformas digitales: ¿Qué son y qué tipos existen?* Blog en Rockcontent. <https://rockcontent.com/es/blog/plataformas-digitales/>
- Guillen J (2019) *Microeconomía para negocios*. México. Cengage Learning. Cap. 4.
- Hellriegel, D., Slocum, J. (2009). Cultivar la cultura organizacional. En *Comportamiento organizacional* (pp.456-488) (12a ed). México, D.F.: Cengage Learning.
- Hirshleifer, J., Hirshleifer, D. (2000). El factor del tiempo en las decisiones económicas. En *Microeconomía: teoría del precio y sus aplicaciones* (pp.427- 471)(590p.)(6a ed). México, D.F.: Pearson Prentice Hall.
- INEI (2019) *Producción nacional, Enero 2019*. Informe técnico N°03 – marzo.
https://www.inei.gob.pe/media/principales_indicadores/03-informe-tecnico-n03-produccion-nacional-ene2019.pdf
- Instituto Europeo de Posgrado (s.f.) *¿Qué es el e-commerce?*
<https://www.iep.edu.es/que-es-el-ecommerce/>
- Ipsos (2020) *Compradores por internet*. Estudio publicado el 31 de agosto.
<https://www.ipsos.com/es-pe/compradores-por-internet>
- Juan Vigaray, M. (2005). *Comercialización y retailing: distribución comercial aplicada*. Madrid: Pearson Educación
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2017) *Marketing*. 16ª edición. México, DF: Pearson Educación.
- Kotler, P. y Keller, K. L. (2012) *Dirección de marketing*. 14ª edición. México: Pearson Educación.

- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009). *Marketing de servicios. Personal, tecnología y estrategia*. 6ª edición. México: Pearson.
- Malhotra, N. (2016). *Investigación de mercados: conceptos esenciales* (pp.94-121)(408p.). México D. F.: Pearson Educación.
- Martínez, C. I. (2020). Comercio electrónico: ¿dónde comprarán los peruanos y cómo le irá al canal en lo que resta del año? *El Comercio*. Lima, 18 de setiembre. <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/comercio-electronico-comercio-electronico-donde-compraran-los-peruanos-y-como-le-ira-a-la-venta-online-en-lo-que-resta-del-ano-e-commerce-linio-amazon-ipsos-capece-mercado-libre-noticia/>
- Ministerio de Economía y Finanzas (2020) *¿Tienes una mype? Conoce las facilidades y beneficios a los que puedes acceder*. Fondo de Apoyo Empresarial para mypes [FAE-Mype]. <https://www.mef.gob.pe/planeconomicocovid19/mype.html>
- Ministerio de la Producción. (Junio 2021). *Estadística Comercio Interno*. <https://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/en/shortcode/estadistica-oe/estadisticas-comercio-interno>
- Muñoz O. (2019) Difícil convivencia. Taxi-VTC, una guerra global. *La Vanguardia*. Barcelona, 27 de enero, <https://www.lavanguardia.com/economia/20190127/4627139408/taxi-vtc-conflicto-transporte-tecnologia-alternativas-paises.html>
- Niubiz Intelligence (2021) *Soluciones para e-commerce*. <https://www.niubiz.com.pe/soluciones-corporativas/rubros/ecommerce/>
- Paradero Digital (2020) *Publicidad en Facebook, Instagram y Whatsapp – precios y costos*. <https://www.paraderodigital.pe/publicidad-en-facebook-instagram-y-whatsapp-precios-y-costos/>
- Pareja, J. (2015) *El mercado ferretero peruano. Una mirada al sector*. Lima, 6 de agosto. <https://www.linkedin.com/pulse/el-mercado-ferretero-peruanouna-mirada-al-sector-jorge-pareja>
- Peru Retail (2020) *Google: el 47% de peruanos modificó su frecuencia de compra online*. Lima 21 de julio. <https://www.peru-retail.com/google-el-47-de-peruanos-modifico-su-frecuencia-de-compra-online/>
- Peru Retail. (2017) *Nacionales. Retail*. Lima, octubre. <https://www.peru-retail.com/mercado-mejoramiento-hogar-peru/>

- Portal Gestión (2020) La informalidad en el Perú y el Covid-19. *Gestión*.
<https://gestion.pe/opinion/la-informalidad-en-el-peru-y-el-covid-19-noticia/?ref=gesr>
- Portal Perú 21 (2019) Más de 7.3 millones de empresas en el país son informales, según la CCL. *Perú 21*. <https://peru21.pe/economia/7-3-millones-empresas-pais-son-informales-ccl-mndc-480925-noticia/?ref=p21r>
- Ranchal, J. (2020) *Día Mundial de Internet 2020 ¿De dónde venimos y hacia dónde vamos?* Blog en MuyComputer en tpnet.es.
<https://www.muycomputer.com/2020/05/17/dia-mundial-de-internet-2020/>
- RPP (2021) Mypes: El 41% de microempresarias tuvieron que cerrar sus negocios debido a la pandemia. *RPP*. Lima, 3 de marzo.
<https://rpp.pe/economia/economia/mypes-el-41-de-microempresarias-tuvieron-que-cerrar-sus-negocios-debido-a-la-pandemia-coronavirus-en-peru-noticia-1323913>
- Quino, L. (2020, 12 julio). *Principales plataformas de Comercio Electrónico en Perú*. Agencia de Marketing Digital. <https://www.datatrust.pe/ecommerce/plataformas-de-comercio-electronico-en-peru/>
- Sánchez (2005) *Las Mypes en Perú. Su importancia y propuesta tributaria*. Artículo de revista Quipuramayoc, pp. 127-131. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
<https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/download/5433/4665/18749>
- Sima, A. (2020) *Canal moderno vs. Canal tradicional: diferencias*. Blog en Club del Trade. <https://clubdeltrade.com/blog/canal-moderno-canal-tradicional/>
- Sleeknote (2021) Página de soporte de Sleeknote.
https://sleeknote.com/?gclid=CjwKCAjwyvaJBhBpEiwA8d38vO8RNpah3iPDglHdDxUO4ctN9nmOQ6xOyzAs7l2sVlThJGdrCfUNdRoCNakQAvD_BwE
- Sodimac. (2017). *Reporte De Sostenibilidad*.
<https://www.sodimac.com.pe/static/categorias/contenidoEstatico/masdesodimac/responsabilidad-social/pdf/Reporte%202017-SODIMAC-Completo.pdf>
- Sodimac. (2018). *Reporte De Sostenibilidad*.
<https://www.sodimac.com.pe/static/categorias/contenidoEstatico/masdesodimac/responsabilidad-social/pdf/reporte-2018.pdf>
- Sodimac. (2019). *Reporte De Sostenibilidad*.
<https://www.sodimac.com.pe/static/categorias/contenidoEstatico/masdesodimac/responsabilidad-social/pdf/Reporte-de-sostenibilidad-2019-TMH.pdf>

Sodimac. (2020). *Reporte De Sostenibilidad*. Obtenido de <https://www.sodimac.com.pe/static/categorias/contenidoEstatico/masdesodimac/responsabilidad-social/pdf/reporte-2020.pdf>

SUNAT. (2016). *INFORME N° 196-2006-SUNAT/2B0000*. Agosto. <https://www.sunat.gob.pe/legislacion/oficios/2006/oficios/i1962006.htm>

Urbania (2021) <https://urbania.pe/>

Wild, J., Subramanyam, K., Halsey, R. (2007). Análisis y valuación del capital. En *Análisis de estados financieros* (pp.572-605) (655p.) (9 a ed). México, D.F.: McGraw Hill.