

Universidad de Lima
Escuela de Posgrado
Maestría en Administración y Dirección de Negocios



MEJORA EN LOS INGRESOS POR VENTA ONLINE DE QUIM JEWELRY®

Trabajo de investigación para optar el Grado Académico de Maestro en
Administración de Negocios

**Milagritos Jamile Pacora Cisneros
19882472**

Asesor: Carlos Chirinos Cuadros

Lima – Perú
Diciembre de 2018



**MEJORA EN LOS INGRESOS POR VENTA
ONLINE DE QUIM JEWELRY ®**



TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
RESUMEN EJECUTIVO	3
CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES	5
1.1. Antecedentes de la empresa.....	5
1.1.1 Breve descripción de la empresa y su reseña histórica.....	5
1.1.2. Descripción de los servicios ofrecidos.....	5
1.1.3. Descripción del mercado objetivo de la empresa.....	6
1.1.4. Estrategia general de la empresa.....	7
1.2. Objetivos de la Investigación.....	7
1.2.1. Objetivo general.....	7
1.2.2. Objetivos específicos.....	7
1.2.3. Alcance y limitaciones de la investigación.....	8
1.3 Justificación de la investigación.....	8
1.3.1. Técnica.....	8
1.3.2. Económica.....	8
1.3.3. Social.....	9
1.4. Hipótesis de trabajo.....	9
1.5. Marco referencial de la investigación.....	10
1.6. Marco conceptual.....	14
CAPÍTULO II: ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA	22
2.1 Análisis externo.....	22
2.1.1 Análisis del entorno global.....	22
2.1.2 Análisis del entorno competitivo y del mercado.....	23
2.1.3 Identificación de las oportunidades y amenazas del entorno.....	24
2.2 Análisis interno.....	26
2.2.1 Análisis del direccionamiento estratégico.....	26
2.2.2 Análisis de la organización y estructura organizacional.....	27
2.2.3 Análisis de Recursos y Capacidades.....	28
2.2.4 Identificación de las fortalezas y debilidades.....	28
2.3 Análisis FODA.....	29
2.4 Planteamiento del problema.....	30

CAPÍTULO III: DIAGNÓSTICO, ANÁLISIS DE CAUSAS, RESTRICCIONES Y PROMOTORES.....	31
3.1 Diagnóstico.....	31
3.2 Promotores.....	33
3.3 Restricciones.....	34
3.4 Análisis de causas.....	39
3.5 Entorno empresarial relevante.....	39
CAPÍTULO IV: ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN Y SELECCIÓN DE LA PROPUESTA DE MEJORA.....	46
4.1 Identificación de las alternativas de solución.....	46
4.2 Análisis benchmarking de la venta online en Perú.....	47
4.3 Diseño de las alternativas.....	50
4.4 Selección de la solución a aplicar.....	50
CAPÍTULO V: DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE MEJORA – PLAN DE MARKETING.....	53
5.1 Planteamiento de objetivos generales de marketing.....	53
5.2 Mercado Objetivo.....	54
5.3 Segmentación de mercado para los consumidores.....	58
5.4 Análisis de mercado y benchmarking.....	64
5.5 Propuesta de Valor – Modelo canvas.....	66
5.6 Estrategia de marketing para las 5Ps.....	67
5.7 Pronóstico de la Demanda.....	78
CAPÍTULO VI: VALIDACION Y EVALUACION DE LA PROPUESTA DE MEJORA.....	81
6.1 Demanda proyectada.....	81
6.2 Plan de Inversión.....	81
6.3 Presupuesto Operativo.....	83
6.4 Análisis de Rentabilidad.....	88
6.5 Análisis de Crecimiento / Escalación.....	89
CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	90
7.1 Conclusiones.....	90
7.2 Recomendaciones.....	91
Bibliografía.....	92-96
Anexos.....	97

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1: Características relevantes del consumidor peruano.....	11
Tabla 2.1: Análisis Interno: Fortalezas y Debilidades.....	29
Tabla 3.1: Diagnóstico de la Página de Facebook.....	31
Tabla 3.2: Clientes Promotores: Criterios Generales.....	33
Tabla 3.3: Clientes Pasivos y Detractores: Criterios Específicos.....	34
Tabla 3.4: Análisis de Matriz Interna de Quim Jewelry®.....	36
Tabla 4.1: Alternativas de solución.....	46
Tabla 4.2: Selección de soluciones.....	50
Tabla 4.3: Alternativas de solución elegidas.....	51
Tabla 5.1: Aspectos del Plan de Marketing.....	53
Tabla 5.2: Opciones para comprar en la web de Quim Jewelry ®.....	63
Tabla 5.3: Marco de referencia competitivo.....	72
Tabla 5.4: Asunciones de la Demanda.....	79
Tabla 6.1: Supuestos de la inversión.....	82
Tabla 6.2: Inversión en Activos Intangibles.....	82
Tabla 6.3: Gastos de Operación en el primer año.....	83
Tabla 6.4: Inversión en capital de trabajo.....	85
Tabla 6.5: Flujo de caja libre.....	86
Tabla 6.6: Balance General.....	87
Tabla 6.7: Rentabilidad.....	88
Tabla 6.8: WACC - Costo promedio ponderado del capital después de impuestos.....	88
Tabla 6.9: Modelo CAPM: Rentabilidad esperado del negocio.....	88

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1: Seguidores de Quim Jewelry ® en Facebook a septiembre de 2018.....	6
Figura 1.2: Distribución de los bienes que se comercializan vía online en Perú.....	11
Figura 1.3: El e-commerce en el Perú basado en Diario El Comercio abril 2018.....	12
Figura 2.1: PEA por Edades.....	24
Figura 2.2: Objetivos Estratégicos.....	27
Figura 2.3: Análisis FODA.....	30
Figura 3.1: Diagnóstico de la página de Facebook de Quim Jewelry®.....	32
Figura 3.2: Ventas en Soles enero-octubre 2017.....	37
Figura 3.3: Número de Pedidos enero – octubre 2017.....	37
Figura 3.4: Análisis de Costos en soles, de enero a octubre 2017.....	38
Figura 3.5: Webs de venta online en Perú.....	40
Figura 3.6: Encuesta GFK : Usuarios de Internet.....	41
Figura 3.7: Comportamiento del consumidor peruano.....	42
Figura 3.8: Dashboard del mercado online en Perú	43
Figura 3.9: Diagnóstico del Negocio.....	45
Figura 4.1: Etapas del benchmarking.....	47
Figura 4.2: Benchmarking de 4 plataformas de venta online en Perú.....	48
Figura 4.3: Diagnostico y soluciones.....	52
Figura 5.1: Los objetivos de marketing de Quim Jewelry®.....	54
Figura 5.2: Población total del Perú	54
Figura 5.3: Población Femenina por edad 2017.....	55
Figura 5.4: Población Femenina que compra Online por edad 2017.....	55
Figura 5.5: Población Femenina que compra Bijouterie Online por edad 2017.....	56
Figura 5.6: Seguidores de Quim Jewelry® Facebook septiembre 2018.....	57
Figura 5.7: Mercado Objetivo de Quim Jewelry®.....	57
Figura 5.8: Perfil del Internauta peruano de 8 a 70 años (uso de internet).....	58
Figura 5.9: Perfil del Consumidor.....	62
Figura 5.10: Propuesta de Valor – Modelo Canvas.....	65
Figura 5.11: Estrategia SEM de lanzamiento.....	75
Figura 5.12: Interacción en el e-commece.....	78

Figura 5.13: Pronostico de la Demanda en Unidades.....79
Figura 5.14: Plan de ventas en soles.....80
Figura 6.1: Proyección de la Demanda en soles.....81



ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Registro de la marca Quim Jewelry ®.....	98
Anexo 2: Reacciones de los consumidores peruanos frente a preguntas claves.....	99
Anexo 3: Análisis PESTEL.....	100-101
Anexo 4: PEA por edades.....	102
Anexo 5: Organigrama de Quim Jewelry ®.....	103-104
Anexo 6: Cuestionario de la encuesta de satisfacción.....	105-106
Anexo 7: NPS 2017 realizado a la <i>Fan page</i> de Facebook de Quim Jewelry®.....	107
Anexo 8: Clientes Promotores: Pareto de Criterios Generales.....	108
Anexo 9: Clientes Pasivos y Detractores: Pareto de Criterios Generales.....	109
Anexo 10: Diagrama Ishikawa – NPS.....	110
Anexo 11: Cadena de valor de Quim Jewelry®.....	111
Anexo 12: Cadena de Valor de una empresa de venta online.....	112
Anexo 13: Cuadrantes en la Matriz Interna Externa de Quim Jewelry ®.....	113
Anexo 14: Tablero de mando Integral de Quim Jewelry®.....	114
Anexo 15: Diagrama Ishikawa – Net Promoter Score.....	115
Anexo 16: los principios del método Kaizen.....	116-118
Anexo 17: Priorización de causas raíz.....	119
Anexo 18: Factores que influyen la compra online.....	120
Anexo 19: Esquema de puntaje del <i>Goal Tree Analysis</i>	121
Anexo 20: <i>Goal Tree Analysis</i> – Puntuación / Ranking de Factores.....	122
Anexo 21: Matriz de Priorización de Acciones.....	123
Anexo 22: Flujo de caja del financiamiento, las cuotas de pago del préstamo.....	124
Anexo 23: Inversiones en Activos.....	125
Anexo 24: Módulo de compras.....	126-129
Anexo 25: Gastos operativos.....	130
Anexo 26: Contrato Linio.....	131

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo proponer una solución estructural al problema identificado en el negocio de venta de bijouterie en Quim Jewelry®.

Para identificar el problema; así como sus causas y efectos se ha utilizado herramientas de análisis aprendidas durante el desarrollo del MBA en la Universidad de Lima y el Tecnológico de Monterrey, durante los años 2017 y 2018. Concluyendo que el principal problema de Quim Jewelry® es las bajas ventas obtenidas mediante su único canal de ventas, que es su página e Facebook.

Para encontrar las causas del problema, se hicieron los siguientes análisis: primero se exploró de manera interna y externa el negocio de QUIM, aplicando FODA, PESTEL y un benchmarking de plataformas de venta. Luego se aplicó una encuesta a los seguidores de la página de Facebook, la misma que se analizó mediante la aplicación del método *Net Promoter System*, obteniendo la valoración de los clientes promotores y detractores. Y finalmente se aplicó la herramienta del diagrama de Ishikawa. Como resultado de este análisis, se determinó que las causas que dan origen al problema son: una inadecuada segmentación del mercado, que el canal de ventas utilizado es deficiente y que existe poca recordación de marca.

Los síntomas que hicieron que las mencionadas causas, fueran identificadas, son respectivamente, que los productos no satisfacen las necesidades del grupo objetivo erróneo, la navegación en Facebook es poco intuitiva y sus prestaciones son limitadas en comparación a otros medios de ventas online especializados en moda, y que la marca no está posicionada en el mercado y no surge como alternativa de compra en el consumidor.

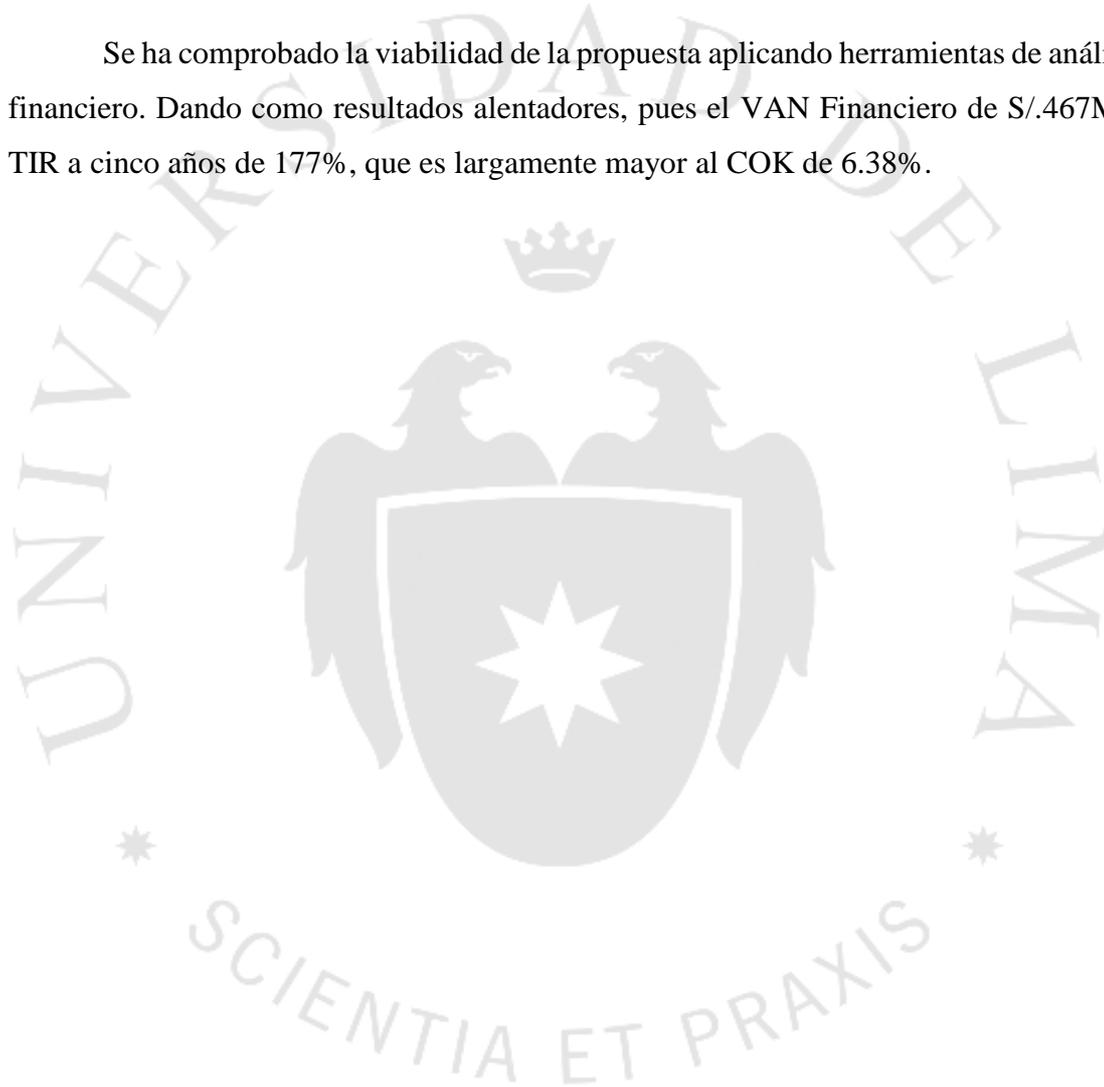
Se estableció como solución la implementación de un Plan de Marketing que se base (i) en el estudio y definición sobre el consumidor, (ii) la implementación de un *e-commerce responsive* y (iii) estrategia de *branding* y *marketing*.

Lo antes mencionado sumado a la sostenibilidad de la calidad del producto basado en los altos estándares de fabricación; así como, a que el proceso de distribución y entrega operarán bajo la estrategia de Omnicanalidad. Lo cual, a corto plazo, permitirá elevar la

cantidad vendida. Para su desarrollo se han considerado conceptos de innovación, tecnología, finanzas, marketing, operaciones y responsabilidad social.

La escalación de este negocio se logra a largo plazo, cuando la plataforma del e-commerce haya alcanzado madurez en el mercado y sea reconocida como el único Market Place de bijouterie en Perú. Entonces Quim incorporará el valor de mercado este intangible, el cual puede mantener o vender a algún retailer de los varios que están interesados en crecer en el mercado online.

Se ha comprobado la viabilidad de la propuesta aplicando herramientas de análisis financiero. Dando como resultados alentadores, pues el VAN Financiero de S/.467M y TIR a cinco años de 177%, que es largamente mayor al COK de 6.38%.



RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación propone un Plan de Marketing robusto que permitirá a Quim Jewelry® incrementar sus ventas en el corto plazo; así como escalar el negocio a largo plazo como resultado de la puesta en valor del Market Place como el mejor lugar para vender bijouterie en Perú.

En el primer capítulo se desarrollan los aspectos generales del negocio, tales como la visión, misión, las características de la empresa y sus antecedentes, así como la hipótesis de trabajo.

En el segundo capítulo se presenta el análisis de la empresa, considerando los aspectos internos y externos. Para ello se aplicaron herramientas tales como Las cinco fuerzas de Porter y FODA, respectivamente. Identificándose como principal fortaleza que Quim ofrece productos de alta y que el principal diferenciador respecto de la competencia es el empaque. Mientras que la principal debilidad es la falta de posicionamiento de marca. Como resultado del análisis realizado se plantea que el problema a resolver es las bajas ventas de Quim.

En el tercer capítulo se realiza el diagnóstico del negocio, para ello se analizan las causas, restricciones y promotores. En esta parte de la investigación se usan herramientas como causa-efecto, causa raíz – fishbone, Diagrama de Pareto. Se concluye que las principales causas de las bajas ventas de Quim son la inadecuada segmentación del mercado objetivo, canal de ventas deficiente y poco reconocimiento de marca. Es por ello que las estrategias de marketing aplicadas por Quim en el pasado no surtieron efecto sobre las ventas.

En el capítulo cuarto se plantean las alternativas de solución, con base en el análisis previo, así como la bibliografía consultada. Concluyéndose que la solución al problema es segmentar nuevamente el mercado objetivo y plantear un Plan de Marketing que vaya acorde a este nuevo segmento de mercado.

El capítulo cinco, desarrolla un plan de marketing orientado a los negocios digitales y basado en omnicanalidad. Para ello hemos tomado como base lo aprendido durante los estudios de Maestría, así como bibliografía al respecto.

En el sexto capítulo haremos uso de diversas herramientas financieras para validar la propuesta del plan de Marketing y al mismo tiempo se concluirá analizando la viabilidad financiera del proyecto.

En el capítulo séptimo se presentan las conclusiones y recomendaciones que validarán las hipótesis con los resultados proyectados.



CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES

1.1. Antecedentes de la empresa

1.1.1. Breve descripción de la empresa y su reseña histórica

Quim Jewelry ® (Joaquín en catalán), es una empresa peruana fundada en 2012 con un capital de trabajo inicial de USD3M. Este emprendimiento en el negocio de bijouterie nace en un entorno de desaceleración de la economía peruana (Banco Mundial, 2018), en la cual las consumidoras buscan cubrir sus necesidades suntuarias de lucir joyas de fantasía fina a bajo costo y alto valor percibido.

La marca Quim Jewelry® fue registrada en Indecopi en setiembre 2013, tal como se muestra en el Anexo 1 (El Peruano, 2013).

El único canal de ventas de QUIM es su propia página de Facebook, cuya operación comercial no tiene costo. Durante los 5 años de operación, la página ha alcanzado los 36,000 fans. Los cuales se han logrado tanto orgánicamente, – interés natural de las personas de ser fan de la página-; así como a través del sistema de compra de *likes* – es un sistema de pago de Facebook que invita a las personas que están navegando en Facebook a hacerse fan de la página, basado en el historial de navegación de las personas-.

Durante el periodo 2014 y 2015, Quim firmó un contrato comercial con el e-commerce Linio, con el fin de realizar ventas en su plataforma web pagando una comisión que alcanzaba el 25% sobre las ventas, lo que ocasionaba que los precios sean más altos para cubrir dicho costo. Como consecuencia de ello, la convertibilidad en ventas fue muy baja, por lo que Quim decidió retirarse del mencionado canal de ventas. (ver anexo 26).

1.1.2. Descripción de los servicios ofrecidos

Quim Jewelry ® a través de la página de Facebook, realiza venta directa de bijouterie a consumidoras finales. Las entregas las hace a todo el Perú vía *courier* en plazos que van de los 2 hasta los 4 días, y realiza la cobranza vía abono en cuenta bancaria. Los productos ofrecidos son joyería de fantasía fina en acero bañadas en oro de altísima calidad con diseño y empaque innovador.

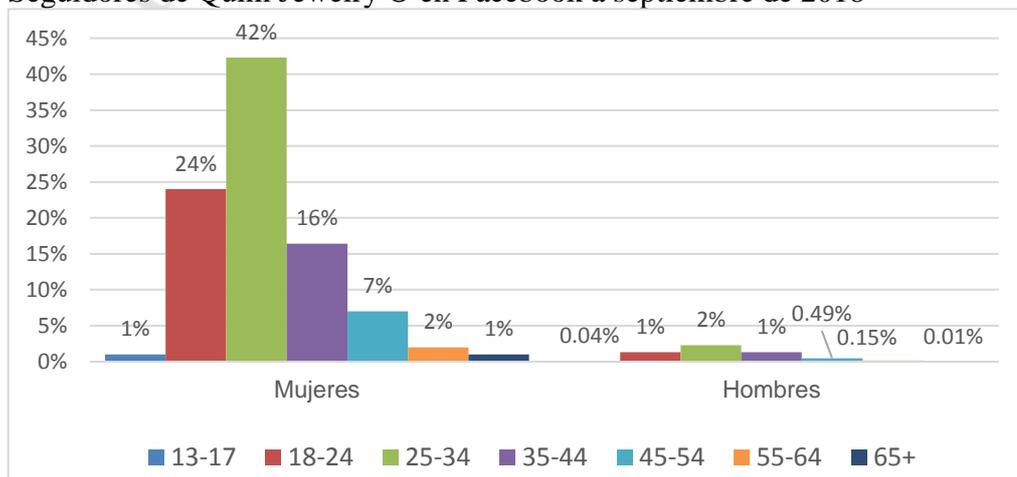
1.1.3. Descripción del mercado objetivo de la empresa

Quim Jewelry® definió inicialmente como su mercado objetivo a las mujeres entre 21 y 60 años pertenecientes al nivel socio económico (NSE) Ay B, que usan bijouterie, que viven en Perú y que están dispuestas a comprar online. Sin embargo; la información estadística construida en Facebook durante 4 años de operación comercial demuestra que el sector que sigue la página y ha realizado compras al menos una vez, son mujeres entre 25 a 36 años de todo el Perú y pertenecen al NSE B y C+.

Como se puede apreciar en la Figura 1.1, el 94% de los clientes son mujeres entre 18 y 54 años. La mayor concentración se da en el grupo de mujeres de 25 a 36 años, quienes representan el 42% de las transacciones de compra. (Pacora, 2018)

Figura 1.1

Seguidores de Quim Jewelry ® en Facebook a septiembre de 2018



Fuente: (Pacora, 2018)

Elaboración Propia

Según la periodista especializada en redacción de artículos de negocios desde hace 7 años en el Diario Gestión, Mirtha Trigos, el 47% de los compradores por internet, están dispuestos a comprar online en los próximos seis meses. Los compradores peruanos valoran la relación calidad/precio, esta es la razón por la que son “caza ofertas”, se sabe que el 54% de los compradores evalúa esta variable antes de decidir su compra (Trigoso Lopez, 2018).

Los hallazgos de Omni Argent, quién investigó el mercado de joyería en diciembre 2015, indican que el perfil de la consumidora peruana es una mujer independiente y emprendedora del NSE B/C, entre los 21 y 60 años. (Redacción GESTION, 2015).

1.1.4. Estrategia general de la empresa

El valor de la marca Quim Jewelry® se sustenta en la alta calidad de las joyas de fantasía y un empaque superior al promedio del mercado. Por ello, la sensibilidad al precio es menor. Esto último es la palanca de protección frente a los competidores y se sustenta en el resultado de la encuesta realizada a los fans de la página de Facebook de Quim.

Debido a que Quim ha aplicado la estrategia genérica de Michael Porter de segmentación-diferenciación. Lo que se espera de la marca es que invierta en desarrollo, investigación e innovación, lo cual hasta ahora no ha ocurrido.

De acuerdo con la teoría de Porter, la aplicación de la estrategia de segmentación-diferenciación requiere sacrificar participación de mercado y la vez ser intensivos en la atención y satisfacción al cliente. Lo cual hasta ahora no ha ocurrido.

1.2. Objetivos de la Investigación

1.2.1. Objetivo general

El objetivo general de este proyecto de mejora es solucionar el problema de las bajas ventas de Quim, mediante la aplicación de un plan de marketing, cuya efectividad estará basada en la identificación del segmento de mercado correcto.

1.2.2. Objetivos específicos

- **Ratios:** Se plantearán acciones específicas para elevar la cantidad vendida de bijouterie. Esto se medirá con indicadores relacionados con (i) el volumen de ventas, y (ii) recompra o fidelización de los clientes.
- **Diagnóstico:** El diagnóstico consta de analizar las causas y los efectos del problema de las bajas ventas. La aplicación de herramientas de medición (encuestas) y análisis (fishbone, why-why, benchmarking), permitirán identificar plenamente las causas del problema, que principalmente son: (a) la mala segmentación del mercado, (b) canal de ventas deficiente, (c) plan de marketing no efectivo. Así como entender sus efectos en el negocio de Quim, que se pueden resumir en (I) Bajas ventas, (II) Bajo posicionamiento de

marca, (III) Mercado no satisfecho. El resultado de ello será la identificación y diseño de la solución, la misma que se desarrollará de manera muy completa y detallada.

- **Propuesta:** La solución propuesta es una consecuencia del diagnóstico realizado, contendrá aspectos de innovación, responsabilidad social y será validada por herramientas de análisis financiero.

1.2.3. Alcance y limitaciones de la investigación

Esta investigación tiene como alcance la revisión del negocio de la empresa Quim Jewelry®, que opera vía internet y hace entregas vía *courier* a todo el Perú. Específicamente se ha revisado (i) la estructura organizacional, (ii) cadena de valor actual, (iii) opiniones y expectativas de los seguidores de la *fan page* de Facebook, (iv) FODA, (v) factores externos e internos que afectan el negocio.

El análisis se limita a analizar información histórica de 3 años, y proyecta resultados a 5 años.

1.3. Justificación de la investigación

1.3.1. Técnica

Este proyecto permite aplicar las técnicas y herramientas desarrolladas durante el MBA para identificar los problemas principales y establecer soluciones viables.

Se busca que aplicar de manera adecuada las herramientas de análisis para diagnosticar el problema e identificar soluciones acertadas que logren un aumento de la cantidad vendida y a la vez mejorar la calidad de atención a los clientes.

Se utilizó el método de investigación longitudinal porque se quieren analizar diversas variables y sus cambios a través del tiempo (Delgado, 2004).

1.3.2. Económica

Con las mejoras planteadas se incrementarán los ingresos por ventas de manera sostenida en el corto plazo.

A mediano plazo se concretará la escalación del negocio a través de la generación de valor del Market Place, pues logrará maduración y será la única plataforma reconocida de venta de bijouterie.

1.3.3. Social

En línea con el espíritu de la marca, que es regalar felicidad, pondrá en valor a la mujer peruana, pues será la herramienta de mercado que permitirá recibir atenciones de las personas de su entorno.

Quim Jewelry® también logrará impacto social positivo porque colaborará con la comunidad de madres adolescentes de comunidades vulnerables quienes tendrán la oportunidad de proveer las bolsas de tela confeccionadas a mano, que serán parte del empaque del producto.

1.4. Hipótesis de trabajo

Hipótesis principal

Las mujeres del Perú pertenecientes al NSE B y C+ que compran bijouterie de manera online, lo harán en Quim Jewelry®. Esto será posible gracias a que Quim implementará un e-commerce omnicanal confiable y ofrecerá productos de bijouterie de alto valor percibido.

La hipótesis planteada para esta investigación es:

Es factible que la implementación de un plan de marketing, basado en una correcta segmentación del mercado objetivo; así como de un e-commerce confiable e innovador, logren elevar el volumen de ventas online. Como resultado de ello, los ingresos de Quim Jewelry® se elevarán para generar mayor flujo de caja y así lograr que el negocio sea sostenible a largo plazo.

- **H1**

La implementación de un plan de marketing orientado al e-commerce es **comercialmente viable**, porque existen casos de negocios similares en Perú,

que venden online exitosos, e.g. (NETMEDIA, 2018): Platanitos, Juntoz, Linio, Vip Soul.

- **H2**

La implementación de un plan de marketing orientado al e-commerce es **técnicamente viable** porque existen las herramientas de tecnología e innovación disponibles para implementarlo. las cuales ya han sido usadas por los diversos negocios que operan en Perú.

- **H3**

La implementación de un plan de marketing orientado al e-commerce es **financieramente viable** porque la necesidad de capital puede ser cubierta por el sistema financiero peruano. Además, los indicadores financieros resultantes de las proyecciones a cinco años son alentadores.

La solución propuesta se validará a través del uso fuentes primarias tales como encuestas y entrevistas; así como fuentes secundarias, tales como Informes disponibles relacionados al manejo del e-commerce, estudios respecto al neuro marketing, gamificación, benchmarking, análisis del mercado on-line, informes Nielsen y de la cámara de comercio.

1.5. Marco referencial de la investigación

Para la presente investigación se tomaron en cuenta las siguientes fuentes de información:

- El e-commerce en el Perú

Para la periodista Lesly Salas Oblitas, en su artículo escrito para el Diario El Comercio en abril 2018, señala que el e-commerce “... se ha convertido en una especie de galán de moda con el que muchas marcas desean estar...”. Comenta que, para fines del 2018, el e-commerce habrá crecido 20% versus el año anterior en Perú (**Salas Oblitas L. , E-commerce, 2018**).

En la Tabla 1.1 se resume lo que André Frenk en la web de Nielsen respecto al consumidor peruano, pues lo califica como el segundo en la región en cuanto a niveles de confianza, cuando compra online. Debido a que posee

una percepción mucho más positiva que el promedio de la región sobre el contexto económico general y sobre sus finanzas personales en particular (Frenk, André, 2014).

Tabla 1.1

Características relevantes del consumidor peruano

es informado	craterioso y ha conciencia	exigente y racional
<ul style="list-style-type: none"> • busca ofertas. • es positivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • 84% usa lista de compras. • 47% es proclibe a comprar marcas famosas o aspiracionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • al 87% le preocupa la calidad.

Fuente: (Frenk, 2014)
Realización propia.

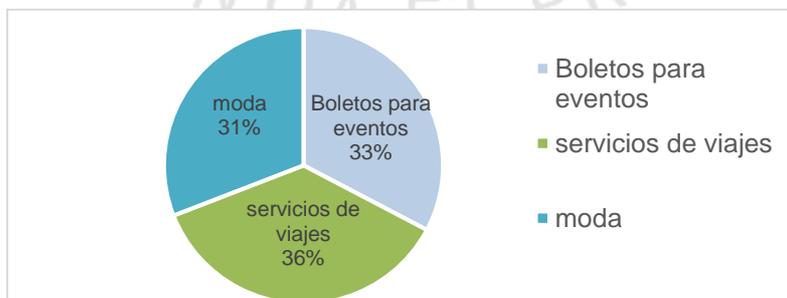
En el Anexo 2 se muestra cuáles son las reacciones de los consumidores peruanos que nos evidencia su potencial de compra (Frenk, 2014).

- Preferencias de los consumidores

En la Figura 1.2 se grafica el planteamiento de Natalia Soler (Nielsen 2017), quién analizó las preferencias y fidelidad de los consumidores online (Soler, 2017).

Figura 1.2

Distribución de los bienes que se comercializan vía online en Perú



Fuente: (Soler, 2017)

Elaboración propia

El tráfico de clientes que se da en el e-commerce peruano, analizado por la periodista Salas para el diario El Comercio en setiembre 2018, señala cuales son los desafíos que enfrenta el *e-commerce* para mejorar la confiabilidad de los clientes. Tal como se aprecia en la Figura 1.3.

- **Garantía**

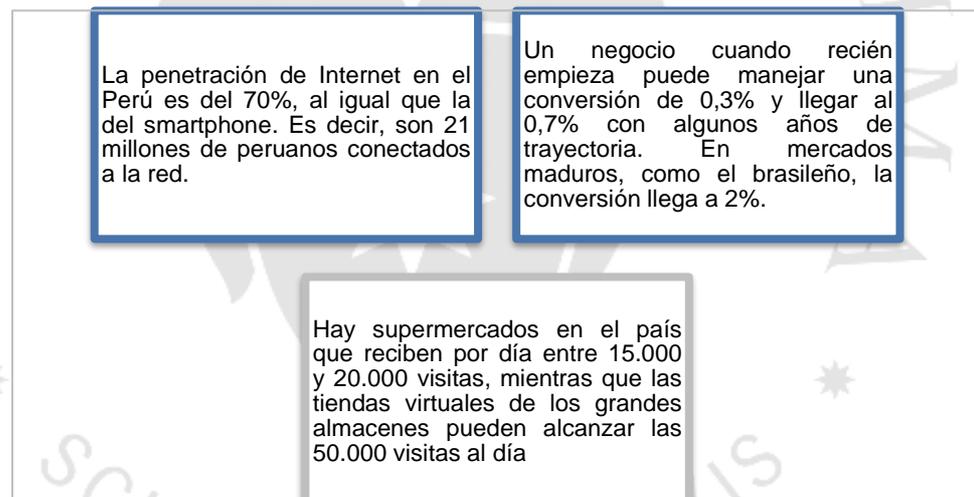
Garantía explícita de reembolso o reemplazo del producto (Ley 29571, Código de Protección y Defensa al Consumidor, 2016).

- **Conservación**

En el caso de los comestibles, los consumidores aprecian las etiquetas en los productos indicando la frescura de los bienes adquiridos.

Figura 1.3

El *e-commerce* en el Perú basado en Diario El Comercio abril 2018



Fuente: (Salas Oblitas l. , 2018)

Elaboración propia

- **La innovación**

Según Andres Oppenheimer en su Blog llamado “La verdad 20” (La verdad, 2017) escribe acerca de la importancia de innovar para ganar en el mercado. En el cual menciona que “... los gobiernos y las sociedades que **no se obsesionen con la innovación** corren un riesgo cierto de perder el ritmo

acelerado de un mundo VUCA, en el que convergen tecnologías y conceptos como la impresión 3D y 4D, el Internet de las cosas, la bioeconomía, la biomedicina, la e-Salud, la educación personalizada, los coches inteligentes, los drones, los nuevos materiales o el big data...”. En el video adjunto, Andres Oppenheimer comenta la importancia de Innovar (Oppenheimer, 2016).

- Las 4Ps

En los años 1960 aproximadamente, Jerome McCarthy propuso y estableció las “4P del Marketing”: Producto, Precio, Plaza y Promoción. Estas cuatro grandes y primeras características fueron posteriormente enriquecidas por Kotler y Lauterborn, quienes propusieron añadir dos “P” más; política y público, o cambiar la visión desde las ventas hacia el consumidor, reemplazando las P por C: Calidad por Producto, Costo por Precio, Conveniencia por Plaza y Comunicación por Promoción, evidenciando un giro hacia el cliente y un anticipo visionario a los cambios del mercado. Para este estudio, nos basaremos en las P (ventas) tradicionales, pero sin descuidar las C (consumidor), adicionando un quinto elemento destinado a los stakeholders de la empresa (Begazo & Fernandez, Julio - Diciembre 2015).

En este caso de estudio se aplica la estrategia competitiva de Kotler, la misma que define la concentración de esfuerzos en uno o varios nichos, buscando un segmento donde pueda mantener y defender una posición de líder; en nuestro caso en concreto, primer market place especializado en venta de bijouterie de alta calidad.

Se entiende que el marketing es una filosofía de negocio centrada en el cliente, por ello, una buena estrategia de marketing debe asegurarse de proporcionar valor y satisfacción a sus mercados meta. Por esa razón, es esencial conocer e identificar las necesidades del cliente, así como diseñar y desarrollar ofertas que satisfagan esas necesidades (Monferrer, 2013).

1.6. Marco Conceptual

- Arancel ad-valorem

Es el que se calcula como un porcentaje del valor de la importación CIF, es decir, del valor de la importación que incluye costo, seguro y flete.

Los niveles arancelarios ad-valorem aplicados en Perú para artículos importados de terceros países varían entre un 0,6% y un 11% de acuerdo con el tipo de mercancía. La mayor parte de estos aranceles (un 70%, según datos del MEF para el año 2015) son cero, mientras que los bienes de capital son todos tributables.

Los acuerdos comerciales que mantiene Perú con sus principales socios comerciales (19) significaron la eliminación de aranceles para el comercio bilateral, mientras que ha habido una reducción gradual con los demás (Sunat, 2018).

- 3“U”

Las 3 “u” del content marketing son: Único (contenido), Usuario (el rey), Útil (contenido de valor), (Coutinho, 2018).

- Awareness

Anglicismo utilizado en marketing para referirse a Recordación de Marca (Coutinho, 2018).

- Bijouterie

(del francés bijouterie) a la industria que produce objetos o materiales de adorno que imitan a la joyería pero que están hechos de materiales no preciosos (Ecured, 2011).

- B2B

El término B2B, Business to Business, se refiere a técnicas de comunicación y planeación estratégica realizadas por aquellas empresas que comercializan productos y/o servicios con el fin de conquistar a otras empresas, con una clara mirada ganar-ganar. Esta asociación debe tener detrás una sólida estrategia que guíe todas las tácticas a implementar en un determinado lapso, si lo que se busca es un relacionamiento a largo plazo (Romero, 2015).

- *Brand awareness:*

El *brand awareness* es una forma de reconocimiento comercial que afecta al consumidor psicológicamente a nivel subliminal, buscando posicionar una marca de forma tal que sea la primera opción en la mente del usuario, concretando la adquisición del producto o servicio de la marca en cuestión (Coutinho, 2018).

- *Branding:*

Estrategias de construcción de marca a través del conjunto de activos vinculados a ella (Effective Branding, 2018).

- *Cadena de Valor*

Sabemos que la cadena de valor grafica la relación que existe entre los principales participantes de un mercado. Esto constituye el punto de inicio para la estimación de la Demanda, luego se establecen necesidades comunes para lograr metas conjuntas, esto hace que se compartan riesgos y beneficios. El logro global es la generación de valor para todos los participantes, lo cual estará basado en alta competencia, amplia variedad de la oferta en los negocios online en el mercado y fidelización de los clientes (Porter, Ser Competitivo, 2009).

- *Co-Branding:*

Una de las estrategias más rentables es el *co-branding*, el cual consiste en una asociación entre dos marcas con el fin de rentabilizarse mutuamente. Este modelo puede aplicarse de dos grandes formas, la primera es asociarse con otra marca para promocionar un producto determinado, y la otra es unirse con una marca de mayor o menor envergadura con el fin de apoyarse mutuamente.

En general la marca anfitriona goza de una posición dominante en la presentación del producto, en donde la marca invitada consigue una mejor imagen a través de la alianza con una más importante y, a su vez, la marca anfitriona se beneficia aportando un valor añadido a su producto (Effective Branding, 2018).

- *Content Marketing:*

Creación de contenido en una página web o en redes sociales, destinados a llamar la atención de los diferentes segmentos del público objetivo para convertirlos en clientes. Forma parte del *Inbound Marketing* (Toledo, 2018).

- *Cross selling:*

Es una herramienta que sirve para multiplicar la venta online, ocurre cuando el producto es complementado con otros bienes o servicios (Begazo & Fernandez, Julio - Diciembre 2015).

- *E-commerce:*

(*electronic commerce* en inglés) o bien comercio por Internet o comercio en línea, consiste en la compra y venta de productos o de servicios a través de medios electrónicos, tales como redes sociales y otras páginas web (Minderest, 2018).

- *E-Mail Marketing:*

Mensaje comercial directamente utilizando como canal el correo electrónico (Begazo & Fernandez, Julio - Diciembre 2015).

- Espacios roba página:

Formato publicitario online que adopta normalmente un formato cuadrado o rectangular, pero que cada día ofrece un mayor número de posibilidades creativas (Coutinho, 2018).

- Gamificación:

Es una técnica de aprendizaje que traslada la mecánica de los juegos al ámbito educativo-profesional con el fin de conseguir mejores resultados, ya sea para absorber mejor algunos conocimientos, mejorar alguna habilidad, o bien recompensar acciones concretas (Comarch, 2018).

- *Goal Tree Analysis*

Nos permite determinar las oportunidades que más impacten en los indicadores claves de gestión, satisfacción al cliente y beneficios financieros. El esquema de puntaje de esta herramienta se presenta en el Anexo 19.

- *Inbound Marketing:*

El marketing de contenidos es un término que nació en la última década y se basa en la creación de contenido de calidad con el fin de atraer y fidelizar al cliente de una forma no invasiva, con el fin último de lograr una mayor cantidad de tráfico cualificado y una tasa de conversión menos costosa para la empresa (Facchin, 2017).

- *Landpage:*

Página de aterrizaje diseñada especialmente para ser lo primero que un cliente vea luego de hacer clic en un banner o mail promocional (García Nieto, 2013).

- *Lead:*

Es un usuario que ha entregado sus datos a una empresa y que, como consecuencia, pasa a ser un registro de su base de datos con el que la organización puede interactuar (Somalo, Nacho Somalo y CIA, 2018).

- *Leads cualificados:*

Son aquellos que generan una conversión, o venta en un mediano plazo. La generación de *leads* tiene como fin que el tráfico hacia el *e-commerce* se enfoca en captar potenciales clientes para fidelizarlos a largo plazo (CMO, 2017).

- *Link Building:*

Es uno de los fundamentos del *SEO* que busca aumentar la autoridad de una página mediante la generación de links hacia la misma (Facchin, 2017).

- *Link Bait:*

Término en inglés que se refiere a contenidos o características de un sitio web que estimulan a los visitantes a crear enlaces hacia él desde sus propias webs.as, entre otros muchos objetivos (Facchin, 2017).

- Mercado objetivo:

En la actualidad, los mercados son considerados conjuntos de compradores potenciales y se tiene en cuenta el concepto humano. Los usuarios pueden

tener diferentes perfiles de compradores dependiendo de cómo realicen una compra, o cuáles son sus tomas de decisión al respecto. A veces también se utiliza el perfil del cliente ideal para conocer el mercado objetivo de una empresa (Siemens, 2016).

- *NPS:*

La metodología *Net Promoter System* (NPS) sirve para medir la lealtad de los clientes de una empresa y se basa en las recomendaciones. Fue introducido en 2003 por Reichheld en su artículo *The One Number You Need to Grow* (El único número que necesita para crecer) publicado en la revista *Harvard Business Review* (Reichheld, Frederick, 2003).

El Net Promoter Score se basa en una sola pregunta: «¿Cuán probable es que recomiende el producto o servicio a un familiar o amigo?».2 Para ello se les pide calificar en una escala de 0 a 10, donde 0 es «Muy improbable» y 10 es «Definitivamente lo recomendaría». Según los resultados, los clientes se clasifican en promotores, pasivos y detractores:

- ✓ Los que responden asignando 9 o 10 puntos: promotores
- ✓ Los que asignan 7 u 8 puntos: pasivos
- ✓ Los que otorgan 6 puntos o menos: detractores
- ✓ Para obtener un resultado se restan los detractores a los promotores y se consigue un porcentaje, de manera de medir la calidad del servicio.

El índice NPS puede ser tan bajo como -100 (todo el mundo es un detractor) o tan alto como 100 (todo el mundo es un promotor). Un NPS superior a 0 se percibe como bueno y un NPS de 50 es excelente.

- *Omnicanalidad:*

Es la integración de todos los canales existentes en el mercado, de manera tal de generar caminos que se interrelacionen para que un cliente que inició una comunicación por una vía de interacción pueda continuarla por otra (CMO, 2017).

- *Partners* (socios):

Se refiere tanto a clientes (quienes ayudan a definir el valor) como a colaboradores (quienes ayudan a crear ese valor). Internet ha transformado la

sociedad, debido a que los clientes no solo escogen los productos y servicios específicos que buscan, sino que también pueden personalizarlos, como se sabe esto es solo el principio de la revolución tecnológica (CMO, 2017).

- Plaza:

La plaza o distribución tiene la función de poner el producto a disposición del cliente, en el momento y lugar que lo necesite (Minderest, 2018).

- Precio:

El precio, como un elemento del marketing mix, es un instrumento cambiante a corto plazo, pues es sensible de modificarse teniendo efectos inmediatos sobre las ventas y ganancias de la empresa. Por otro lado, es también un elemento altamente competitivo e influye poderosamente en la oferta y la demanda, pues repercute poderosamente sobre el consumidor a un nivel psicológico aún más poderoso que el factor económico. Se trata del valor percibido, pues el precio se asocia irremediamente al producto y la experiencia que ofrece (Minderest, 2018).

- Promoción:

Bajo la premisa de que los esfuerzos de promoción tienen el objetivo, no sólo de comunicar las ventajas diferenciales del producto, sino que pretenden provocar un estímulo en el consumidor que lo lleve a una acción, se implementarán una serie de acciones apoyadas en herramientas con un alcance 360 de nuestro potencial consumidor (Coutinho, 2018).

- *Retargeting*:

Es un modelo de publicidad online que busca a las personas que mostraron interés en ese *e-commerce*, producto o servicio a través de Internet, y les recuerda que la oferta sigue disponible para ellos, mientras navegan por otros portales. En el plano técnico, se necesita colocar un código que permite rastrear 'cookies' (Facchin, 2017).

- RSS:

Rich Site Summary, constituye una herramienta que ofrece la Web 2.0, y sirve para facilitar la gestión y publicación de información y noticia webs. RSS es

una forma estandarizada de distribución de la información de las páginas web a los lectores de las páginas (NETMEDIA, 2018).

- *SEO:*

Search Engine Optimization, proceso de mejora de visibilidad o posicionamiento en los resultados orgánicos de un buscador. Busca resultados orgánicos (Coutinho, 2018).

- *SEM:*

Search Engine Marketing, estrategia de marketing que busca promover la visibilidad del sitio web mediante campañas de anuncios de pago (Effective Branding, 2018).

- *S.M.A.R.T.:*

Es la abreviación de la metodología *Specific, Measurable, Achievable, Result-oriented and Time limited* (Doran, 2017).

- *Up selling:*

Es una técnica para inducir al cliente a comprar productos más caros, más actualizados u otros *add-ons*, con el fin de incrementar el *ticket* de venta (Pinto Castro, 2000).

- *UX:*

Del anglicismo *user experience*. Es la sigla que se usa para referirse a la experiencia de usuario. Para entender y delimitar el término es válido acotar que un *Lead* (anglicismo que significa tomar la delantera). puede tener varias funciones: suscribirse a un boletín, bajar un e-book, suscribirse a un concurso, etc. Estas acciones del consumidor representan el primer paso para concretar una venta (CMO, 2017).

- *Vigilancia tecnológica:*

Es un proceso organizado, selectivo y permanente, de captar información del exterior y de la propia organización sobre ciencia y tecnología, seleccionarla, analizarla, difundirla y comunicarla, para convertirla en conocimiento para tomar decisiones con menor riesgo y poder anticiparse a los competidores (Somalo, El Comercio Electronico, 2017).

- VUCA:

Es el acrónimo utilizado para describir entornos caracterizados por la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad. El término se comenzó a usar en la década de los noventa por los soldados norteamericanos y posteriormente se empezó a utilizar para describir el contexto en el que operan las organizaciones (Openhimer, 2016).



CAPÍTULO II: ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA

2.1. Análisis externo

2.1.1. Análisis del entorno global

Se utilizará la herramienta PESTEL para explorar cada uno de los factores que impactan el entorno global, la misma que se encuentra adjunta en el Anexo 3.

Análisis Político:

Los recientes escándalos de corrupción han afectado la imagen del país evidenciando la debilidad de nuestras instituciones, lo cual impacta negativamente en la confianza de los inversionistas y ciudadanos. Lo cual genera menor consumo, impactando negativamente el potencial de crecimiento de la economía y los negocios. (Diario El Comercio, 2018).

Análisis Económico:

Se espera un mejor desempeño de las actividades económicas no primarias, se prevé que el producto bruto interno (PBI) registrará una expansión de 4,2% (Diario El Comercio, 2018), lo cual genera expectativas positivas para el crecimiento del consumo interno. *

Análisis Social:

En el anexo 4 se presenta gráficamente como el entorno demográfico. La Población Económicamente Activa (PEA) es de casi 16 millones de personas de las cuales el 48.3% pertenece al rango de 25 a 44 años y el 56.4% es del sexo masculino (Cristóbal Fransi & Marimon Viadiu, 2011). Esta posición nos ayuda a plantear el tamaño del mercado objetivo para negocio de Quim.

Análisis Tecnológico:

Si bien es cierto que existe incertidumbre sobre los procesos que lleva a cabo el *e-commerce*, este hecho no ha afectado que muchas empresas empiecen a ver e implementar el canal digital como un complemento a los canales tradicionales que normalmente usan para poder alcanzar el público que desean adaptándose a sus necesidades (Digital, 2018).

Análisis Ecológico:

El *e-commerce*, por su naturaleza, está modificando positivamente el impacto ambiental, y así lo dicta tanto la Unión Europea, como el estudio citado anteriormente, obra del *Green Design Institute*, que sostiene que esta tipología de comercio reduce en hasta un 30 % el consumo de energía y emisiones de dióxido de carbono en comparación con un retail normal, (Rivera Gonzalez, 2016).

Análisis Legal:

El marco legal del comercio electrónico en Perú aún no cuenta con regulación específica, todas las ventas online son consideradas afectas a todos los impuestos y tributos. De otro lado, existe cierta regulación referida a la protección de datos, bases de datos, firmas y certificado digitales. (Arribasplata Ramos, 2015).

2.1.2. Análisis del entorno competitivo y del mercado

En la figura 2.1 se presenta el análisis de la estrategia inicial de Quim Jewelry®, mediante el uso del modelo de las cinco fuerzas de Porter.

Figura 2.1

Las cinco fuerzas de Porter aplicadas por Quim Jewelry®



Fuente: (Porter, Ser Competitivo, 2009)
Elaboración propia

2.1.3. Identificación de las oportunidades y amenazas del entorno

Como resultado del análisis realizado mediante la metodología de las Cinco Fuerzas de Porter, ver Figura 2.1, se ha identificado la posición que Quim Jewelry® tiene en cada aspecto. Tal como a continuación se detalla:

Rivalidad entre competidores:

En el mercado de venta online de bijouterie en Perú, Quim Jewelry® experimentaba una baja rivalidad con sus competidores. Esto es posible porque la estrategia de diferenciación es lo que distingue a Quim de su competencia (Porter, Ventaja Competitiva, 2010).

La encuesta aplicada a los seguidores de Quim en Facebook revela que los clientes promotores aprecian principalmente la calidad del bijouterie. Aunque esta valoración proviene de la observación directa de los clientes, sabemos que Quim Jewelry® en efecto entrega bijouterie de alta calidad a sus clientes, debido a que la Planta de Fabricación proveedora posee procesos de manufactura con estándares internacionales debidamente

certificados por organismos como *Bureau Veritas, SGS, Administration of Quality and Technology Supervision of Shenzhen Municipality.*

La mencionada Planta está ubicada en Guangdong – China, tiene 12 años de experiencia fabricando bijouterie de acero 316 con baño de oro al horno. Exporta a 23 países y participa en la Feria de Dubai y HongKong.

Los principales atributos de calidad del producto son: el proceso de enchapado en oro se realiza sobre acero inoxidable 316 mediante el uso del sistema de horneado, lo cual eleva la durabilidad del baño de oro. También tiene tratamiento que evita la corrosión, no decolora, durable, indeformable, apariencia elegante, no alergénico debido a que usa aleaciones reguladas y permitidas en Europa.

Con base a la vigilancia de las importaciones que QUIM realiza a través de la web de Aduanas de Perú, se conoce que no existen importaciones provenientes del mismo proveedor u otro con similar nivel de fabricación, por procesos de importación formal. Es por lo que se considera que no hay en el mercado peruano aún, bijouterie con la misma calidad.

Poder de negociación de los proveedores:

Debido a que Quim posee marca registrada y además diseña sus propios modelos, los cuales han logrado mayor rotación que los modelos diseñados por los proveedores. Su poder de negociación con los proveedores es alto, pues ha logrado negociar mejores costos para los artículos de mayor rotación, los cuales no pueden ser comercializados por el proveedor por que poseen el sello de la marca impreso en cada pieza (Pacora, 2018).

Amenaza de ingreso de nuevos competidores:

Considerando que la inversión para iniciar un negocio de bijouterie en Perú es baja y que además existen ventajas que ofrece el gobierno para las PYMES. Se considera que esta amenaza es alta (Peru 21, 2018)

Amenaza de ingreso de productos sustitutos:

Existen en el mercado productos sustitutos tales como la Joyería de fantasía fina que ofrecen marcas con posicionamiento tales como Yanbal, Unique, L'Bel. Estas marcas realizan ventas por medio de venta directa, y aunque la calidad de la joya es inferior, el valor de su marca le permite mantener precios altos y llegar a un público objetivo basto (Yanbal, 2018). Es por lo que consideramos que existe una alta amenaza de productos sustitutos.

2.2. Análisis interno

2.2.1. Análisis del direccionamiento estratégico: visión, misión y objetivos organizacionales

Hasta ahora Quim no había medido la satisfacción del segmento de mercado al cual había decidido dirigirse inicialmente (NSE A y B+). Como podemos ver a continuación, sus estrategias estaban enfocadas en la calidad del bijouterie, el empaque y la eficiencia en la entrega. Lo cual, hoy en día no es suficiente para deleitar al consumidor.

Visión

Ser la marca de bijouterie online más conocida y de mayor confiabilidad en el mercado peruano. Con el propósito de mejorar la calidad de vida de los clientes a través de una experiencia de compra satisfactoria, así como, incorporando a las madres adolescentes de comunidades vulnerables, en la cadena de valor de QUIM, brindándoles la oportunidad de elaborar los empaques.

Misión

Ser la marca líder en comercialización de productos de bijouterie online en Perú, brindando productos de buena calidad entregados a tiempo y con la plena satisfacción de los clientes tanto por los bienes recibidos como por la experiencia de compra en QUIM.

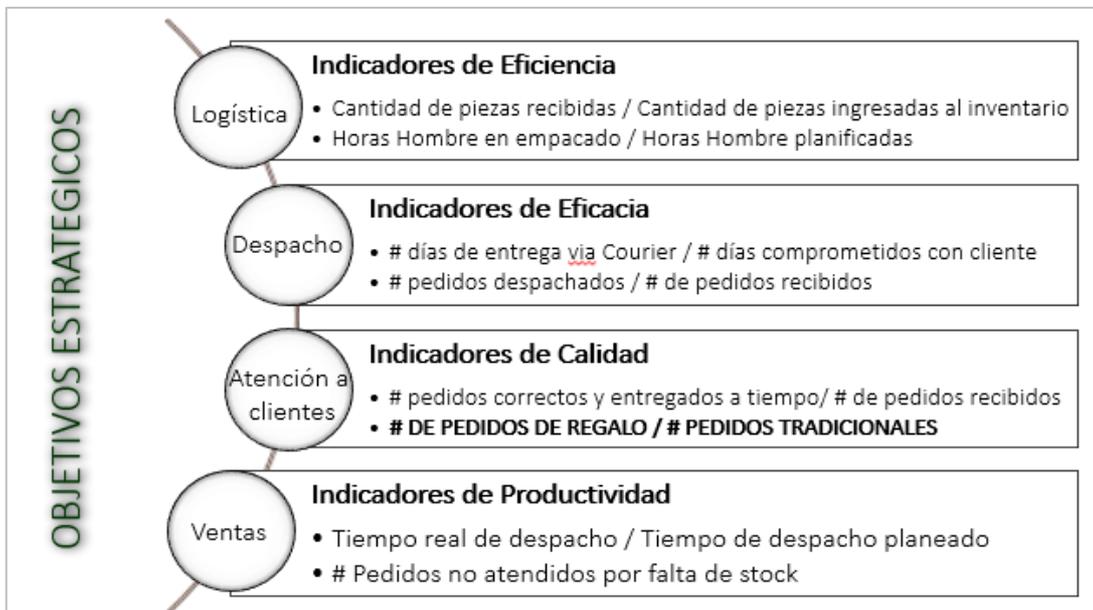
Objetivos estratégicos

Quim Jewelry® desde sus inicios ha orientado sus esfuerzos en la operatividad de la venta, tal como se puede notar en la Figura 2.2, los objetivos estratégicos miden el

desempeño del proceso de entrega del bijouterie, la cantidad vendida, la calidad de las joyas, etc.

Figura 2.2

Objetivos Estratégicos



Fuente: (Yzaguirre, 2017)
Elaboración propia

2.2.2. Análisis de la organización y estructura organizacional

Idalberto Chiavenato señala: “La organización formal implica determinar los estándares para regular las interrelaciones entre las áreas o los puestos, definidos de forma lógica ... para que la entidad alcance sus objetivos” (Chiavenato, 2014). Con base a ello, en el Anexo 5 se presenta la estructura organizacional de Quim Jewelry®, así como las principales funciones de cada puesto.

La valorización de los puestos está basada en la información elaborada por PwC en el estudio de bandas salariales que presentó para la empresa Metrocolor en mayo 2018. (PwC, 2018). Dicha valorización considera los valores determinados para el cuartil inferior en empresas que venden al año en un rango que va entre 30 y 100 millones de dólares.

Las principales características de la cultura Organizacional son:

- Innovación constante

- Cultura de excelencia operativa
- Ecuación de valor de los productos ofrecidos de alto valor percibido
- Respeto por el medio ambiente
- Cultura ética y responsabilidad social

2.2.3. Análisis de Recursos y Capacidades

A continuación, se analizan los recursos y capacidades que Quim Jewelry® posee a fin de identificar las fortalezas y debilidades.

- **Recursos Tangibles:**

Recursos Físicos: La empresa alquila una oficina de 30m² en Surco en donde se almacena el inventario, empaque y documentos de importación.

- **Recursos Organizacionales:**

La empresa no cuenta con Manual de Funciones formalmente establecido.

- **Capacidades:**

Capital Intelectual: La empresa cuenta con el personal idóneo en desarrollo de productos e importaciones; sin embargo, en el aspecto comercial, marketing e innovación, no cuenta con los recursos adecuados.

Activos de reputación: La marca Quim Jewelry ® se encuentra registrada legalmente.

- **Relaciones:**

La empresa tuvo contrato de ventas por encargo con Linio durante 1 año; actualmente no cuenta con ninguna alianza.

2.2.4. Identificación de las fortalezas y debilidades

En la tabla 2.1 se presentan las fortalezas y debilidades encontradas tras realizar el análisis interno:

Tabla 2.1

Análisis Interno: Fortalezas y Debilidades

Fortalezas	Debilidades
F1: Alta calidad.	D1: Baja actividad en redes sociales
F2: Buena durabilidad del producto.	D2: Falta de un Manual de Funciones.
F3: Presentación superior al mercado.	D3: Hace falta más opciones de venta en la página de Facebook
F4: Historial de confiabilidad de entrega.	D4: Falta de seguimiento a las quejas y reclamos de los clientes.
F5: Diseño de producto innovador	D5: Falta posicionamiento de marca
F6: Ecológico	D6: Baja convertibilidad del tráfico en ventas
F7: Marca registrada.	

Elaboración propia

2.3. Análisis FODA

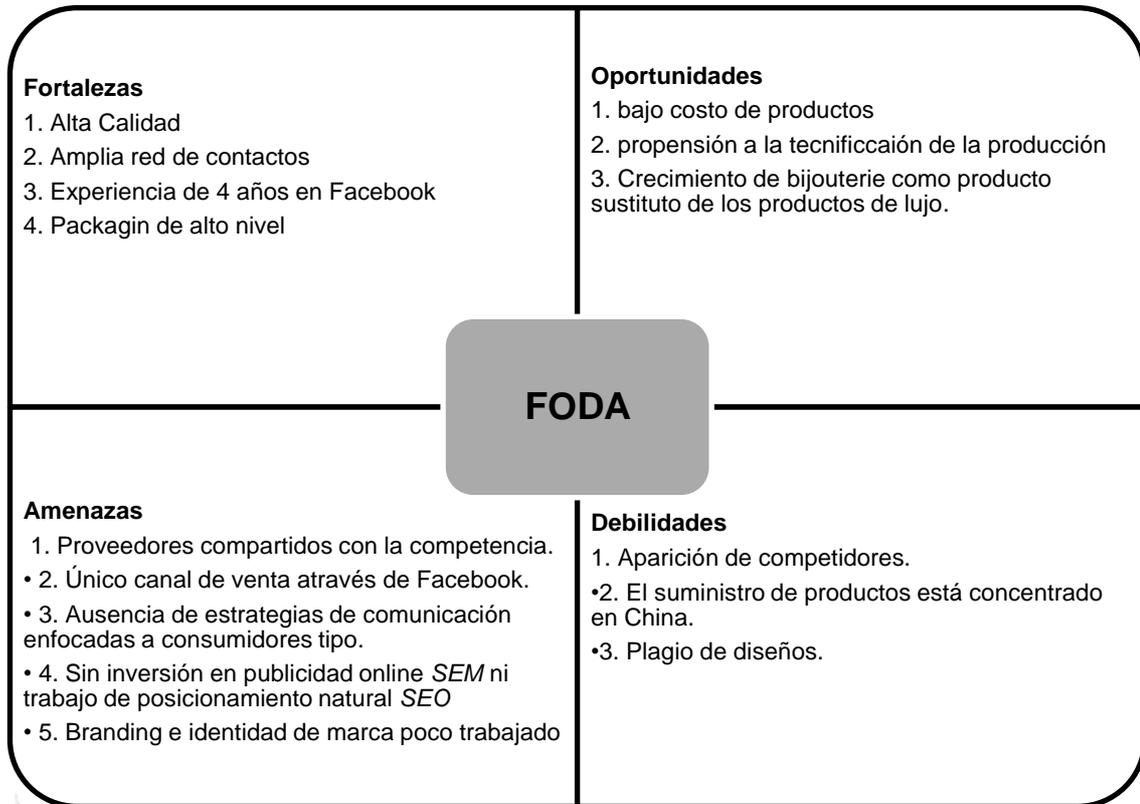
El análisis FODA que se presenta en la Figura 2.3, nos ha permitido identificar aquellos factores que impactan en mayor medida a la empresa.

Para el desarrollo de este análisis FODA, se ha entrevistado a las personas que trabajan en Quim Jewelry®; así mismo, se han revisado los hallazgos de la encuesta realizada a los fans de la página de Facebook de este negocio. La misma que se acompaña en el Anexo 6.

Este análisis FODA nos hace ver que la principal fortaleza de Quim es la calidad de los productos. La principal oportunidad es el crecimiento del volumen de consumo de bijouterie como producto sustituto de las joyas de lujo. Mientras que la mayor amenaza para este negocio es la ausencia de una comunicación enfocada a consumidores adecuadamente segmentados. Y finalmente su debilidad es la concentración de proveedores está en China.

Figura 2.3

Análisis FODA



Elaboración Propia

2.4. Planteamiento del problema

Quim Jewelry® hasta ahora viene operando a través de su página de Facebook, y aunque la recepción de los clientes ha sido buena, viene enfrentando el problema de bajas ventas, lo que le impide generar flujo de caja positivo para continuar operando y creciendo.

CAPÍTULO III: DIAGNÓSTICO, ANÁLISIS DE CAUSAS, RESTRICCIONES Y PROMOTORES

3.1. Diagnóstico

En primera instancia se ha analizado la información del negocio de Quim.

Cómo ya es conocido, la plataforma de Facebook ofrece información estadística a los negocios que allí operan con el fin de facilitar su gestión y procurar el éxito de los negocios en dicha plataforma.

Quim ha construido su propia información durante 3 años, a partir del registro de las transacciones e interacciones con clientes y consumidores. Lo cual ha permitido elaborar la Tabla 3.1 y la Figura 3.1, con el fin de presentar cuales son las principales características y hábitos de sus clientes, y de qué manera han impactado en el desarrollo de este negocio.

Tabla 3.1

Diagnóstico de la Página de Facebook

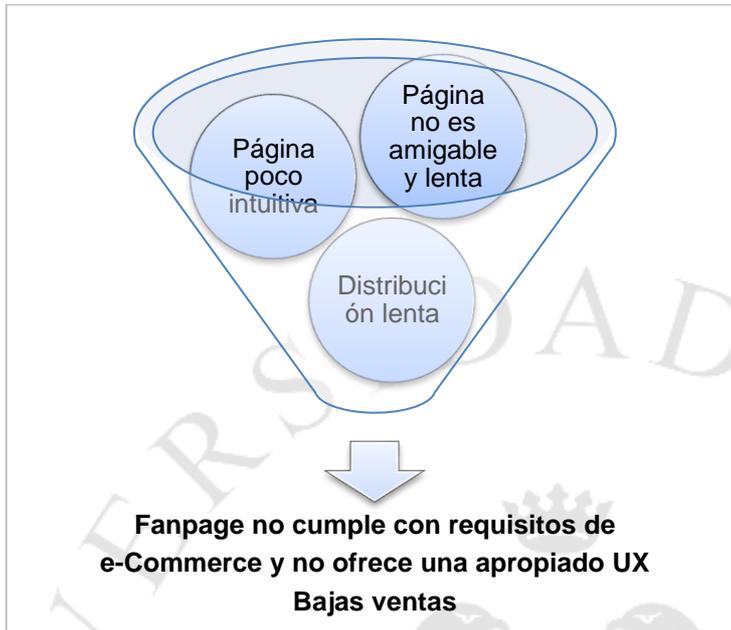
HECHOS OBSERVADOS	CAUSA	EFEECTO
Baja convertibilidad	Página poco amigable	Bajas ventas
Pocas visitas	La estrategia de marketing no está bien dirigida	Bajas ventas
Bajo % de Recompra	Decepción del cliente en el tiempo de entrega. Ingreso de Nuevos competidores	Bajas ventas Disminución en Ventas
Poco tiempo en la página	Página poco intuitiva, poco amigable, lenta	Bajas ventas
No Navegan por todos los álbumes	Página poco amigable o lenta	Bajas ventas
Solo ven 1 producto y no navegan en la página	Los clientes investigan precios, fotos, etc. Si la página no los atrae, no seguirán navegando	Bajas ventas
No culmina el proceso de compra	Demasiados clicks para completar una compra.	Bajas Ventas
No hay suficiente feedback	No es fácil dejar feedback en la página. Muy pocos lo hacen	No construye credibilidad
A cliente no le gusta la página	El cliente no es el público objetivo de la página	Bajas ventas

Fuente: (Jewelry, 2018)

Elaboración Propia

Figura 3.1

Diagnóstico de la página de Facebook de Quim Jewelry®



Fuente: (Jewelry, 2018)
Elaboración Propia

En segunda instancia, resulta relevante entender cuáles son las características generales y hábitos del consumidor *online*. Pues su comportamiento impacta en el resultado del negocio. Se sabe, que son muy similares al de la consumidora de los negocios de venta directa o venta por catálogo (Gómez González, Ane, 2017).

El presidente de la cámara peruana de venta directa, Hans Werner, afirmó al Diario Gestión, el 9 de setiembre 2014, que un estudio desarrollado por Ipsos Perú sobre el comportamiento del público frente a la venta directa, refirió que el 79% de los peruanos alguna vez ha comprado en ese canal, también lo han hecho online, en su mayoría, productos de cosmética, perfumería e higiene, seguidos por joyería y suplementos alimenticios (Werner, 2014).

En tercera instancia, y con el fin de completar la visión integral de negocio, se realizó un diagnóstico para identificar las restricciones y promotores del negocio de Quim. Las mismas que se dan en tres dimensiones: clientes, cadena de valor y negocio. Tal como se detallan a continuación:

3.2. Promotores

Cientes

El análisis se basa en entrevistas a un coach de imagen personal, así como en una encuesta realizada a los seguidores de la página de Facebook – ver Anexo 6.

En la entrevista que le hizo el periodista Daniel Trelles a la Personal Shopper Fiorella Gonzales, para el Diario Gestión. Ella menciona que un personal puede cubrir la necesidad de su cliente en la compra de obsequios, de artículos de decoración y sobre todo debe conocer cada rincón de su ciudad para mantenerse al día de lo que ofrece el mercado (Trelles, 2014).

El cuestionario de la encuesta de satisfacción realizada a los fans de la Página de Facebook se encuentra en el Anexo 6. Al respecto, los parámetros del estudio fueron: 380 encuestas realizadas sobre los 36,000 fans de la página Facebook. De acuerdo con la herramienta de cálculo de la página web www.questionpro.com, la muestra es representativa.

Para analizar los resultados de esta encuesta, se aplicó el método net promoter system (NPS). El resultado obtenido fue: promotores 85%, pasivos 17%, NPS 15%. La respectiva gráfica se encuentra en el Anexo 7. En la Tabla 3.2 se presentan los principales comentarios de los clientes promotores, quienes indicaron los motivos generales por los que recomiendan la página Facebook de Quim Jewelry®. En el Anexo 8 se muestra el gráfico pareto correspondiente.

Tabla 3.2

Cientes Promotores: Criterios Generales

CRITERIOS	TOTAL	PORCENTAJE	% ACUMULADO
Relación calidad/precio adecuada	280	20%	20%
Precio razonable	280	20%	41%
Confianza en la entrega	259	19%	59%
Variedad de productos	140	10%	70%
Diseños de moda	120	9%	78%

(continúa)

(continuación)

Atención al cliente	100	7%	85%
Tiempo de entrega razonable	80	6%	91%
Forma de pago fácil	50	4%	95%
fácil acceso en la página de Facebook	43	3%	98%
Forma de búsqueda flexible	23	2%	100%
Otros	4	0%	100%
SUMA TOTAL	1,379	15%	

Elaboración propia

3.3. Restricciones

Las declaraciones de los clientes pasivos y detractores, ver Anexo 9, son la fuente para identificar aquello que no está satisfaciendo a los clientes de Quim y que, por lo tanto, se convierten en oportunidades de mejora, las cuales se presentan en la Tabla 3.3.

A fin de identificar la causa raíz del problema, estas oportunidades de mejora han sido analizadas mediante la aplicación del Diagrama Ishikawa, ver Anexo 10. Como resultado de ello, en el Capítulo IV, se plantea como solución un nuevo Plan de marketing que resolverá el problema atacando las causas raíz de manera efectiva.

Las acciones específicas del mencionado Plan de Marketing harán posible que Quim Jewelry® ofrezca a los clientes una experiencia de usuario que supere las expectativas de sus clientes.

Tabla 3.3

Cientes Pasivos y Detractores: Criterios Específicos

CRITERIOS	TOTAL	PORCENTAJE	% ACUMULADO
calidad/precio inadecuada	35	15%	15%
bajo posicionamiento	35	15%	30%
Precios de Collares altos	33	14%	45%
El producto no satisface las expectativas de los clientes	33	14%	59%
Búsqueda poco flexible	30	13%	72%
Poca variedad de productos	30	13%	85%
Diseños desactualizados	30	13%	98%
Muchos clicks	5	2%	100%
SUMA TOTAL	231	14%	

Elaboración propia

Cadena de Valor

Las actividades de operación del negocio de Quim Jewelry® se grafican en la cadena de valor de Michael Porter, ver Anexo 11.

Se observó que la cadena de valor inicialmente ha sido diseñada en función a conceptos de producción de bienes. Siendo que el negocio de Quim Jewelry® se desenvuelve de manera online, y lo que persigue es mejorar la experiencia del cliente y/o usuario. Se plantea que la cadena de valor esté basada en un modelo de venta de servicios en lugar de venta de bienes. Pues se sabe que la principal diferencia entre ambas es que la primera ocurre de manera secuencial, mientras que la segunda se da en forma simultánea, dándole mayor dinamismo al negocio.

De acuerdo a lo mencionado por Ignacio Somalo, quien es asesor reconocido en España en temas de negocios digitales (Somalo, Nacho Somalo y CIA, 2018); cuando se crea una cadena de valor es clave identificar las actividades relevantes que generen valor para el cliente, y se conviertan en ventajas competitivos y por ende palancas frente a los competidores.

El cliente de Quim Jewelry® aprecia el alto valor percibido del bijouterie. Lo cual es resultado tanto a la calidad del material con el que está hecho el bijouterie, así como al excelente empaque. En la Figura 3.8 se muestra la cadena de valor ideal para el negocio de venta online, tomado del libro El Comercio Electrónico (Somalo, El Comercio Electronico, 2017). El gráfico se encuentra en el Anexo 12.

Ignacio Somalo también señala cuales son los aspectos clave que se deben medir, tras la elaboración de la cadena de valor para los negocios online:

- (i) La tasa de convertibilidad de visitas en ventas
- (ii) Generar una propuesta de valor logística coherente (precio/rapidez)
- (iii) E-logística como palanca que contenga: fiabilidad, rapidez, integración de sistemas, cultura de servicio en lugar de costos.
- (iv) Medio de pago de fácil uso, como las tarjetas de crédito o débito

Análisis Interno Externo

En la Tabla 3.4 se presenta el resultado del análisis de los Factores Internos (Fortalezas y Debilidades), y de los Factores Externos (Oportunidades y Amenazas). Para ello se ha aplicado la herramienta llamada Matriz Interna Externa (IE).

La cuantificación de la metodología mencionada permite graficar y ubicar a la empresa en uno de los 9 cuadrantes de la matriz. Para ello, los resultados se tabulan en una escala del 1 al 4, donde 1 es malo y 4 es bueno.

Tabla 3.4

Análisis de Matriz Interna de Quim Jewelry®

FACTOR Interno	Ponderación	Calificación	Resultado
Entrega a Tiempo	0.4	3	1.2
Profundidad de Inventario	0.2	2	0.4
Calidad de producto	0.4	4	1.6
	1.0		3.2
FACTOR Externo	Ponderación	Calificación	Resultado
Competencia	0.1	4	0.4
Delivery	0.5	3	1.5
Aranceles	0.4	4	1.6
	1.0		3.5

Fuente: (Ortiz de Díaz & Cortez Brazon, 2017)
Elaboración propia

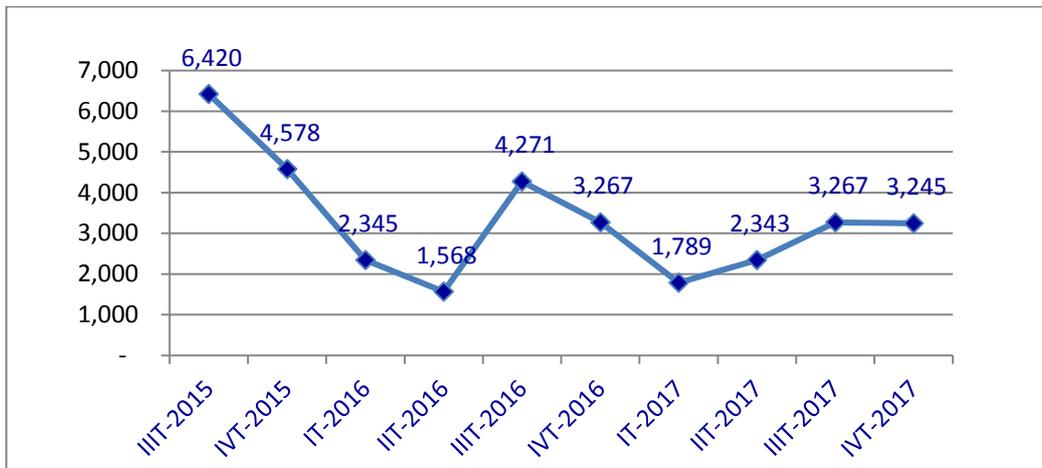
En el Anexo 13, se observa gráficamente que Quim Jewelry® esta ubicado en el cuadrante I de la Matriz. Lo cual significa que el negocio tiene potencial de crecimiento.

Negocio

Los indicadores financieros tales como el flujo de caja deficitario debido a la lenta rotación de inventarios, que se da como resultado de las bajas ventas. Evidencian el bajo performance del negocio.

Figura 3.2

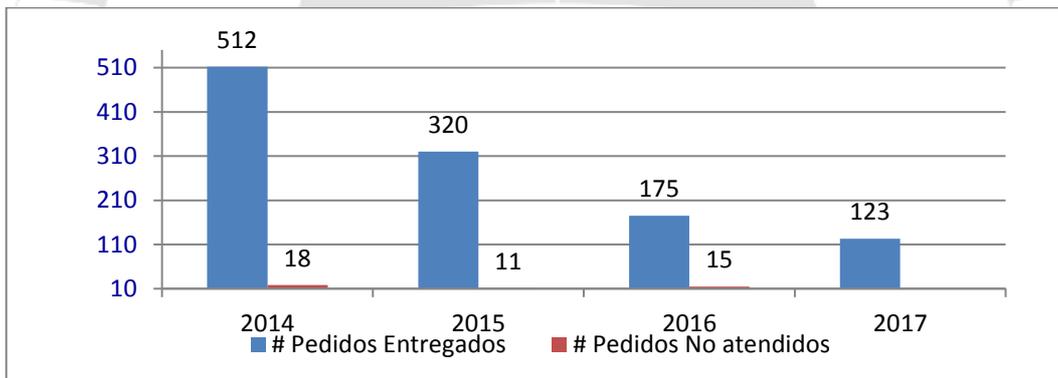
Ventas en soles 2015 - 2017



Elaboración propia

Figura 3.3

Número de Pedidos 2014- 2017



Elaboración propia

El negocio en su conjunto se ha visto impactado negativamente, tanto por la mala definición de la cadena de valor; así como por los criterios detractores y pasivos, ambas detalladas líneas arriba. Las principales causas, se detallan a continuación:

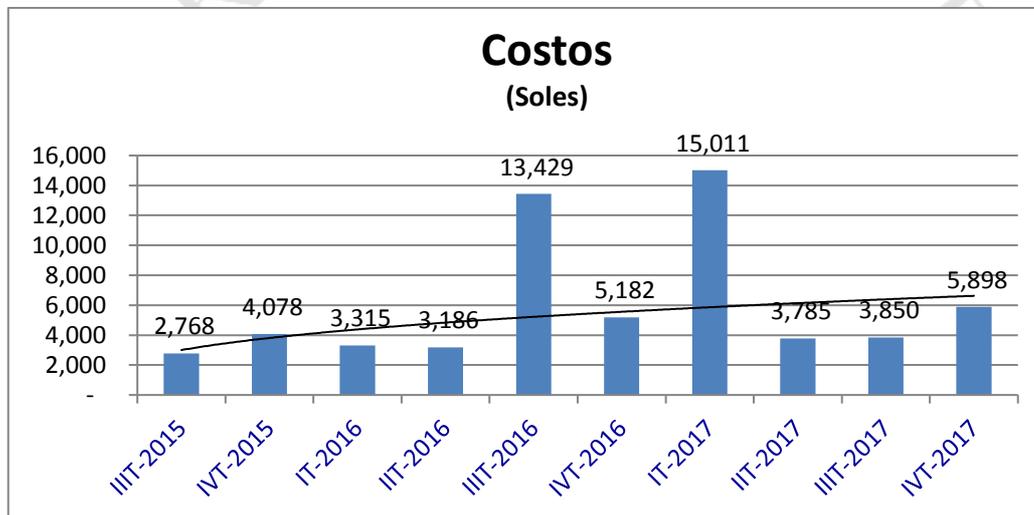
- La marca Quim presenta bajo posicionamiento, por ello, no surge como alternativa de compra.
- La navegación en la página de Facebook es poco intuitiva y presenta limitaciones para concretar las ventas, por ello la convertibilidad de la venta es baja.

- (c) El producto no satisface las expectativas de los clientes, puesto que está orientado al segmento A/B; siendo que el segmento real es B/C+. Por ello, los clientes no compran.

Como se aprecia en la Figura 3.4, los costos se han mantenido estables a lo largo del tiempo, pues principalmente se originan en dólares (usd\$).

Figura 3.4

Análisis de Costos en soles, 2015- 2017



Elaboración propia

El análisis de indicadores que se presenta en el Anexo 14, nos da luces de la posición financiera complicada de este negocio. Se puede observar que las principales oportunidades de mejora son las siguientes:

- Incrementar la convertibilidad del tráfico online en ventas (cantidad).
- Reenfocar el negocio en la atención a clientes, dándole mayor flexibilidad de búsqueda en la web, e incorporar ofertas.

3.4. Análisis de Causas

Para entender las causas por las que el negocio tiene bajas ventas, se ha compilado toda la información detallada líneas arriba y se ha aplicado la herramienta del diagrama Ishikawa (ver Anexo 15). Como resultado de ello, a continuación, se listan las tres principales causas:

- Poco reconocimiento de la marca Quim
- Facebook es un canal deficiente de ventas
- La segmentación del mercado de Quim está errada.

A fin de clasificar las causas raíz identificadas, se han aplicado los principios de la metodología Kaizen, los cuales se detallan en el Anexo 16. El uso de este método se debe a que según la página web de MaisMedia.com es una poderosa arma en todos los sectores en los que se aplica. Y, por tanto, también lo es en el medio online para las empresas del mundo digital” (Quintana, 2017). También se sabe que es muy utilizado en el manejo de proyectos de mejora continua (Ruiz, 2018). Como resultado, las causas raíz fueron clasificadas según el impacto en las ventas, ver Anexo 17.

3.5. Entorno empresarial relevante

El negocio de venta de bijouterie de Quim Jewelry®, se desenvuelve en un entorno muy dinámico y de alto potencial de crecimiento. Tal como a continuación se demuestra mediante la citación de diversas fuentes de información:

En el artículo titulado: peruanos visitan en promedio cinco canales, publicado el 10 de octubre 2018 en la página web de *kantar world panel*, se menciona que “los factores tiempo y presupuesto preocupan a 6 de cada 10 consumidores peruanos; lo que se sintetiza en un trayecto de compra que gira en más de cinco canales, a fin de encontrar los mejores precios, por lo que la cercanía entre estos puntos resulta clave” (panel, 2018).

El artículo ¿Por qué los supermercados han apostado por una estrategia de precios bajos en Perú?, publicado en la página web de *peru-retail*, el 19 de diciembre 2017, menciona que “un 31% de las mujeres le presta atención a la publicidad en Internet para informarse de las promociones”. (peru retail, 2017)

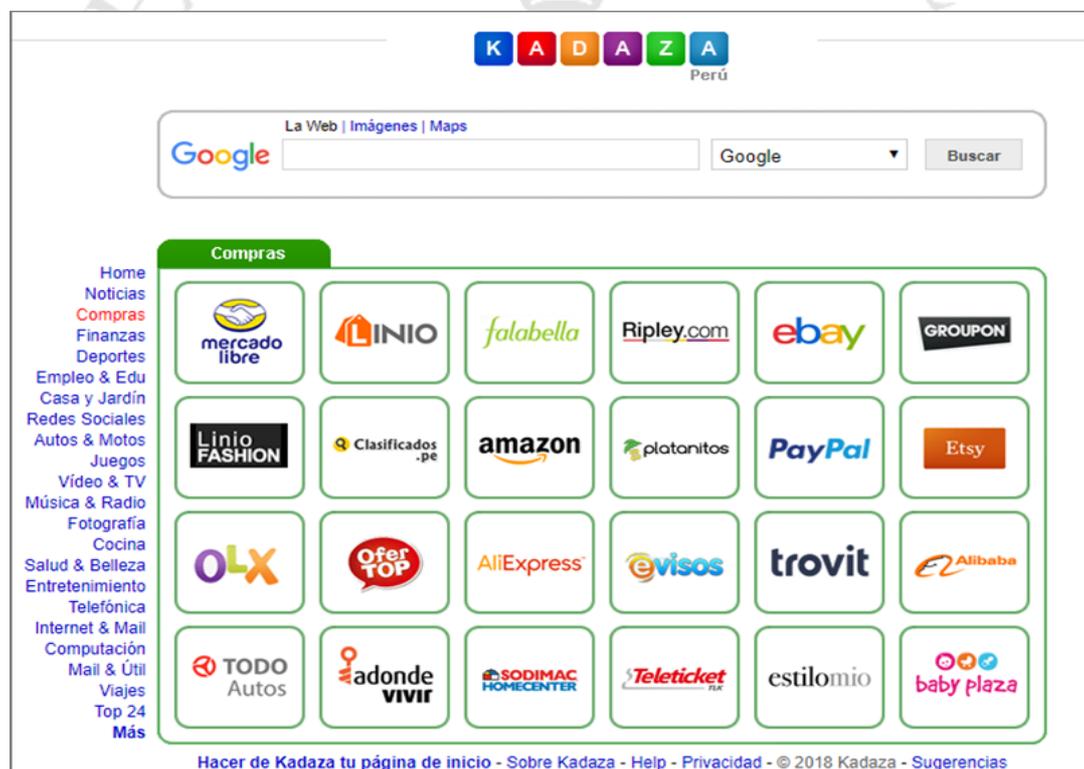
En la entrevista “el crecimiento es un mix de lo *online* y *offline*”, realizada a

Stéphane Roger, Director Global de *Shopper & Retail* en *Kantar Worldpanel*, publicada el 11 de octubre 2018 en la página web de *kantar world panel*. Roger analizó el potencial del mercado afirmando que “la oportunidad más grande está en el *e-commerce*. Este canal creció 15% el año anterior y representa el 5.8% del gasto total en la canasta. En categorías como belleza está mucho más desarrollado, alcanzando el 10%” (Roger, 2018).

En la página web llamada KADAZA se puede ver de manera resumida aquellas páginas webs más importantes en el mercado peruano, que ofrecen productos a consumidores finales. Tal como se muestra en la siguiente figura:

Figura 3.5

Webs de venta online en Perú



Fuente: (kadaza, 2018)

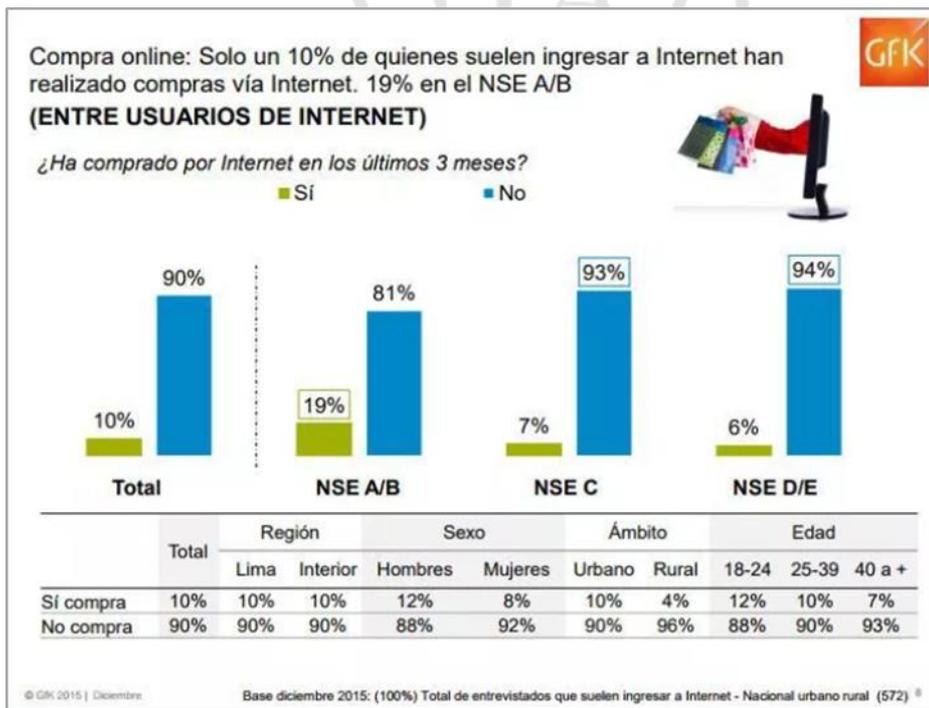
De la información obtenida se aprecia que hasta el momento no existe en Perú, una página web especializada en venta de bijouterie online. Lo cual representa una oportunidad de llegar primero y posicionar la página de manera que sea el referente de la venta de bijouterie para regalo.

En el artículo llamado Consumidores Online Peruanos, publicado el 23 agosto

2017 en la página web de Mercado Negro – que es una comunidad de marketing en Perú–, se menciona que los que más compran en internet tienen entre 25 y 50 años, son dependientes y pertenecen al NSE A/B, y más del 50% son milenials. El artículo describe un análisis realizado por GFK – exclusivamente sobre milenials- revelando que la mayoría son de Lima y pertenece al NSE A/B, ver Figura 3.7.

Figura 3.6

Encuesta GFK: Usuarios de Internet

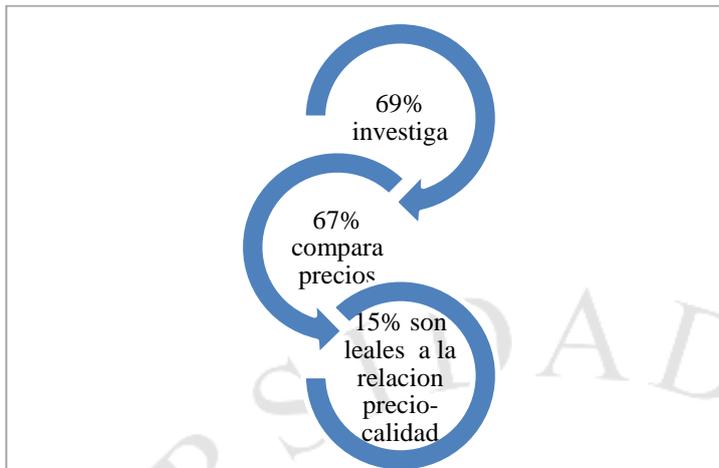


Fuente: (Mercado Negro, 2015)

Otro hallazgo de la encuesta de GFK fue entender el comportamiento del comprador online, resaltando lo siguiente:

Figura 3.7

Comportamiento del consumidor peruano



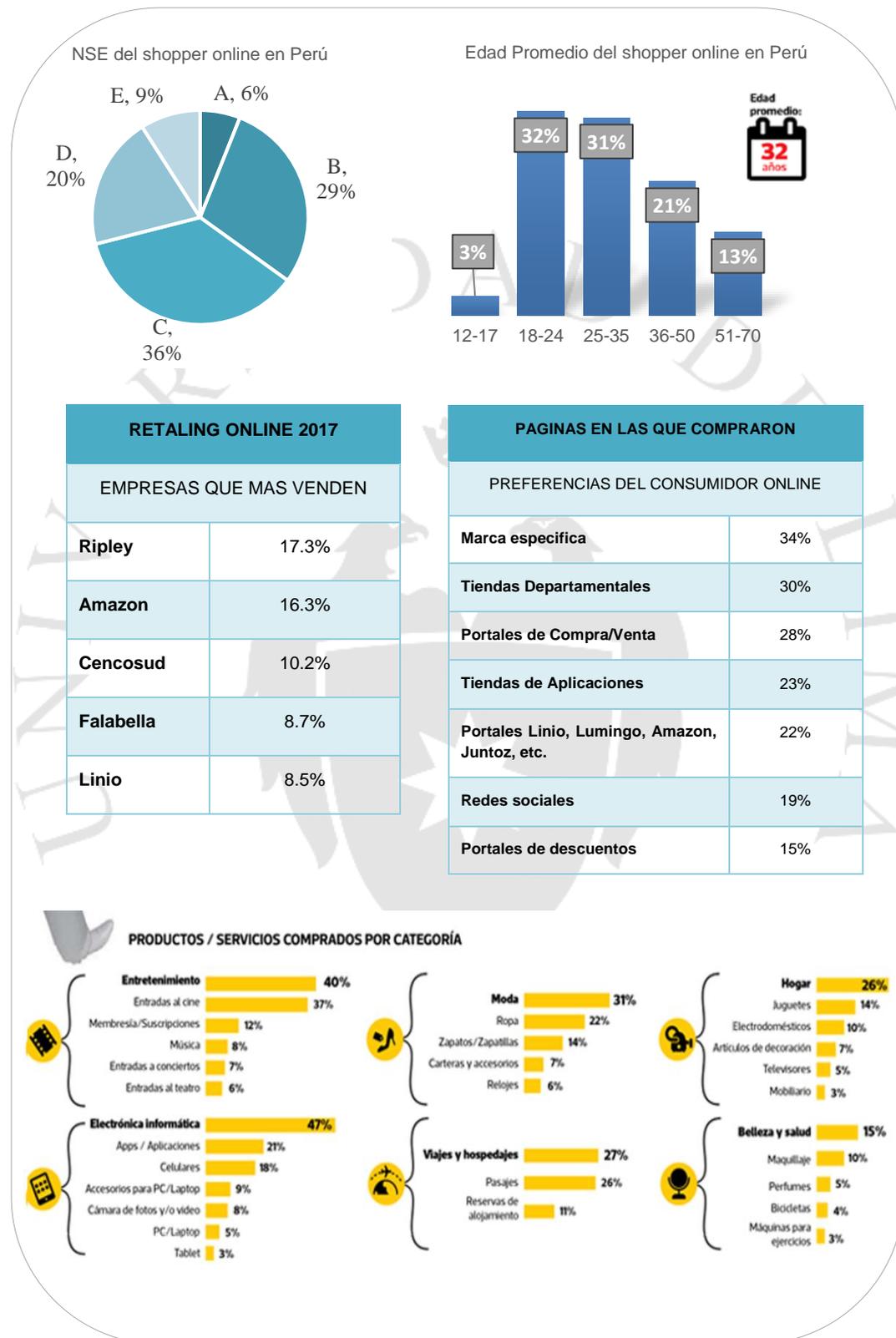
Fuente: (GFK, 2015)

Javier Álvarez Pecol de Ipsos Apoyo, el 31 octubre 2018, publicó un artículo titulado “Shopper online: El consumidor que entró al agua y va hacia la cresta de la ola”. En el cual explica la razón por la que el canal online en el Perú tiene alto potencial de crecimiento, pues el cliente valora el ahorro de tiempo y comodidad. Otro dato importante es que la velocidad de crecimiento que desde el 2015-cuando se inició la venta online en Perú- hasta el 2018, a alcanzado 3 millones 300 mil peruanos. Lo que representa el 11% del país y 29% de la comunidad digital. Otros dos datos relevantes son que (i) existe una correlación directa entre la venta online y el crecimiento del uso del smartphone, ya que el 90% de las compras online son a través de este dispositivo; y que (ii) el 72% de los clientes online tienen una cuenta bancaria. (Alvarez pecol, 2018).

El artículo llamado *Recomposición en línea*, publicado por el diario *El Comercio* del 13 de agosto 2018, escrito por Leslie Salas Oblitas, quién es periodista especializada en mercados, presenta un exhaustivo análisis del mercado online peruano, en el contexto de la compra del market place linio realizado por el grupo Falabella en agosto 2018. Al respecto señala que Falabella pagó alrededor de 138 millones de dólares por la web de Linio, siendo los principales factores de la decisión, (a) el *know how* de la venta *online* en varios países de la región., (b) el potencial de ventas en el mercado peruano debido a que mueve 2,500 millones de dólares al año y crece a tasa del 20% a 30% anual. En la Figura 3.9 se presenta gráficamente los datos más importantes del mercado online, (Salas Oblitas L. , *Recomposición en Línea*, 2018).

Figura 3.8

Dashboard del mercado online en Perú



Fuente: (Salas Oblitas L. , Recomposición en Línea, 2018)

Elaboración Propia

El comportamiento del consumidor ha sido analizado por Giuliana Núñez – Directora de Proyectos en Ipsos Marketing Perú -, en la publicación de Ipsos Apoyo llamado volver al futuro (Núñez, Volver al Futuro - la reinención del comportamiento del shopper, 2018), ella menciona cuales son los principales cambios que está experimentando el retail:

1. Aumento en la complejidad de la elección lleva a la búsqueda de caminos cortos a la hora de decidir la compra
2. Preferencias pre-store son fundamentales para concretar compras
3. La evolución digital está generando la reinención del comportamiento del shopper
4. Los nuevos modelos disruptivos de *e-commerce* evolucionan cada día
5. El omnicanal une el mundo digital y físico.

En el Anexo 18 mostramos cuales son los principales factores que influyen en la decisión de compra del cliente online, (Núñez, Ipsos Apoyo, 2017).

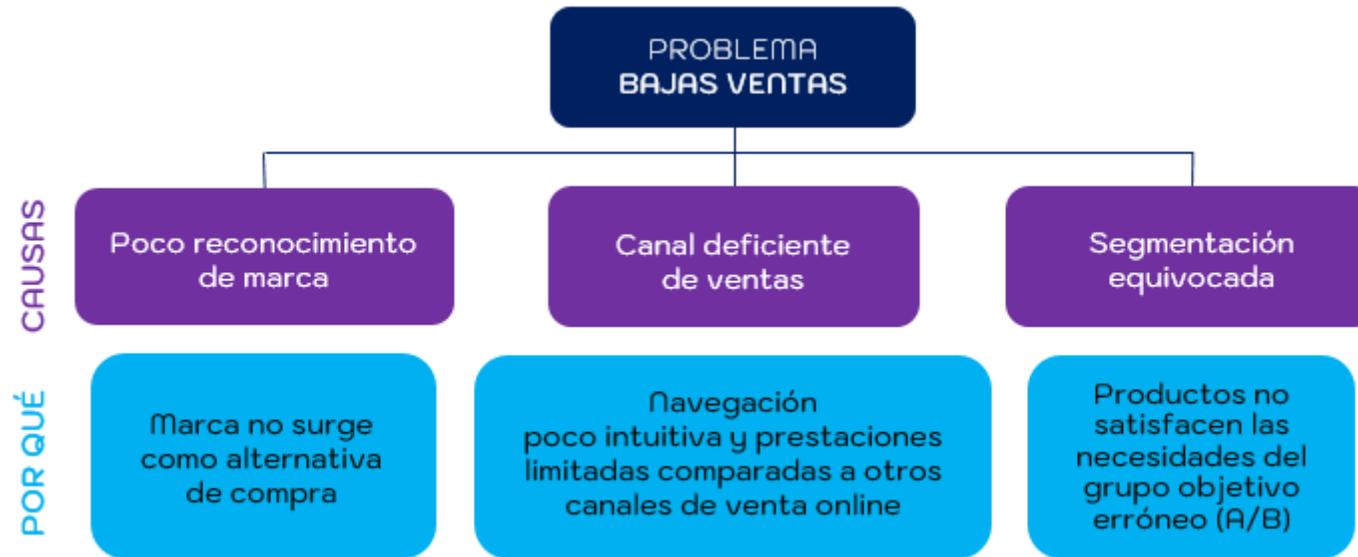
Con base a la entrevista realizada a los gestores de Quim Jewelry® y al ecosistema de venta online, hemos concluido que los factores más han afectado a este negocio son los siguientes:

- (i) Aparición de competidores,
- (ii) Masificación del producto en mercados públicos,
- (iii) Baja confiabilidad de la calidad del bijouterie en el mercado,
- (iv) Pocas ofertas, cupones y/o campañas de descuento.

En la siguiente página podemos ver la Figura 3.10 se presenta el diagnóstico de manera concluyente.

Figura 3.9

Diagnóstico del negocio



Elaboración propia

CAPÍTULO IV:

ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN Y SELECCIÓN DE LA PROPUESTA DE MEJORA

Se detallan las alternativas de solución para cada una de las causas raíces encontradas y descritas en el capítulo anterior. Las cuales, luego de una evaluación cualitativa y cuantitativa, son priorizadas en función al impacto que tendrán sobre las ventas y los mayores beneficios para la empresa.

4.1. Identificación de las alternativas de solución

Luego del análisis desarrollado en el Capítulo III, se ha utilizado la metodología de análisis de información histórica de Facebook y benchmarking de la venta online para identificar las alternativas de solución que van a eliminar las causas del problema de las bajas ventas. El detalle se presenta en la Tabla 4.1.

Tabla 4.1

Alternativas de solución

CAUSA RAIZ	ALTERNATIVAS DE SOLUCION
Poco reconocimiento de la marca Quim (Analítica de producto y mercado)	Realizar análisis comparativo de los sitios web de venta online de moda en Perú y Otros países
	Realizar benchmarking de sitios web de los principales retailers en Perú
	Implementar vigilancia tecnológica y de clientes para estar alerta de nuevos competidores y productos
Canal deficiente de ventas (benchmarking y analítica)	Incorporar más opciones de menú en la página de Facebook para que sirva de puente hacia el <i>e-commerce</i> .
	Crear una web para venta on-line bajo el esquema designe Thinking y use tecnología block chain
	Crear una web para venta on-line bajo el esquema designe Thinking y use tecnología block chain
La segmentación del mercado de Quim está errada (Analítica de producto y mercado)	Segmentar nuevamente el mercado, e implementar un plan de marketing.
	Implementar una política de precios consistente con el plan estratégico de precios de mercado online.

Elaboración Propia

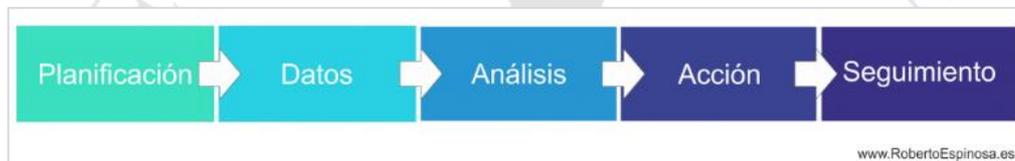
4.2. Análisis benchmarking de la venta online en Perú

Se ha analizado el mercado online, específicamente el *e-commerce*. Para ello se han identificado cuatro plataformas web que consideramos representativas y valiosas – en cuanto a sus características-, con el fin de identificar oportunidades de replicación y mejora para Quim Jewelry®.

La metodología aplicada fue el benchmarking competitivo de la web de Roberto Espinoza de España, (Espinoza, Roberto, 2017), quien lo describe de la siguiente manera:

Figura 4.1

Etapas del benchmarking

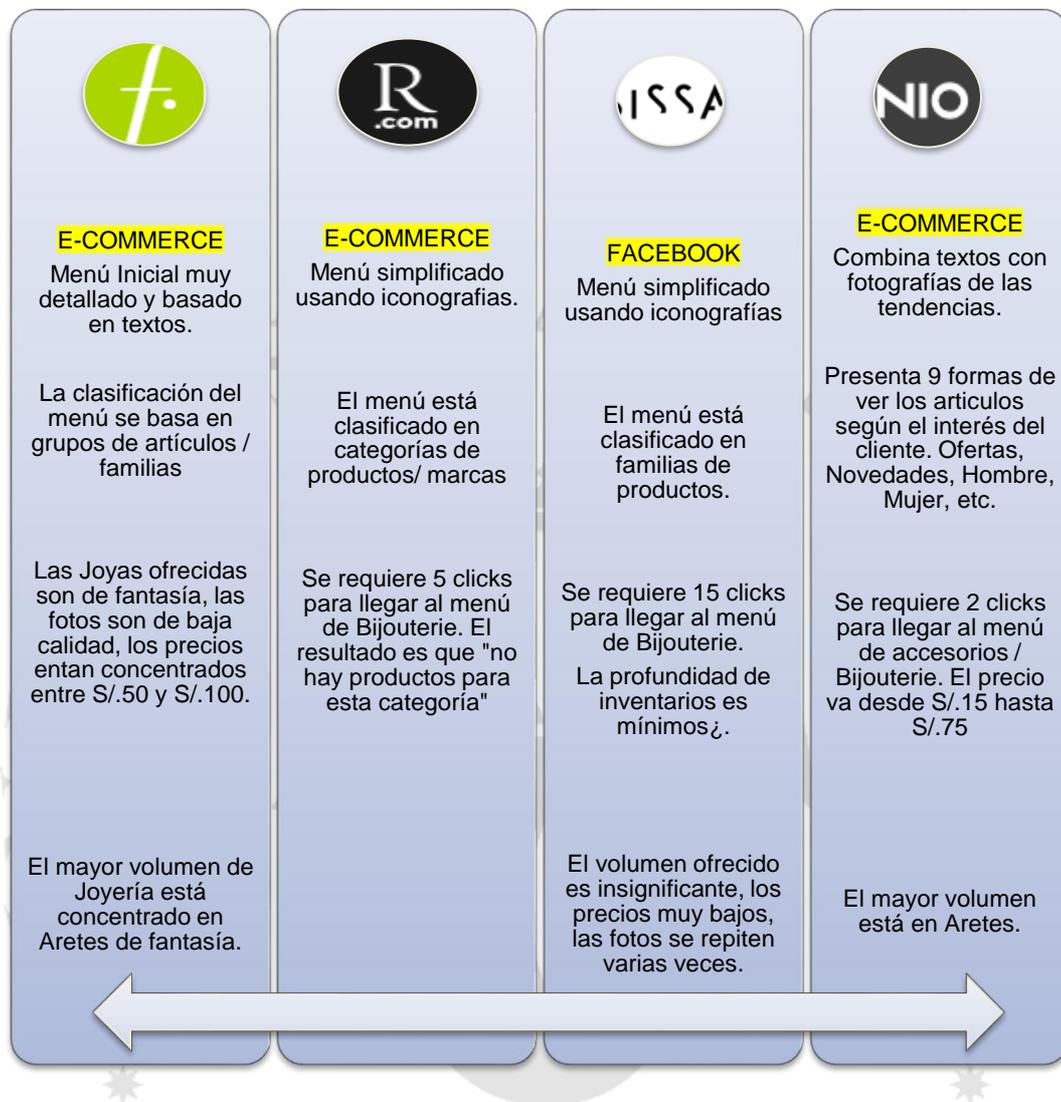


Fuente: Etapas del Benchmarking Competitivo (Espinoza, Roberto, 2017)

El alcance del análisis realizado incluye la venta online de bijouterie tanto via redes sociales (Facebook), como retailers (e-commerce). En la Figura 5.10 se muestra el desarrollo de dicho análisis.

Figura 4.2

Benchmarking de cuatro plataformas de venta online en Perú



Fuente: Páginas web de cada vendedor online

Cuadro: Elaboración propia

Respecto al e-commerce, se concluye que la plataforma web de Ripley es la más amigable. Siendo sus principales fortalezas las siguientes:

- El Menú es amigable, usa textos ligeros y fotos de las prendas que ofrecen.
- La presentación dinámica del menú es muy útil para decidir cuál es el criterio de búsqueda.

En relación con la venta vía Facebook, comparada con la venta via web, se concluye que:

- La página no facilita la búsqueda, no tiene botones para búsqueda ni pago de la compra.
- La oferta de productos es de poca profundidad y escasa variedad.

Como resultado del benchmarking realizado se concluye que en Perú existe una oportunidad importante de entrar en el negocio *online* de venta exclusiva de bijouterie, pues las páginas que operan en el mercado peruano demuestran que tienen poco foco en la venta Bijouterie específicamente, además no existe ninguna página especializada en venta de bijouterie en Perú.

Se ha determinado que Quim Jewelry® usará la *Fan page* de Facebook únicamente como palanca para sostener el posicionamiento de la marca y para direccionar a los clientes a la página web. En la cual se ofrecerán opciones de búsqueda hecha a medida, forma de pago fácil y la posibilidad de dar seguimiento a la compra. La distribución a todo el Perú se hará vía *courier* local de bajo costo como Chazqui y/o Olva.

Conclusión

Del cuadro anterior se desprenden la siguiente propuesta de acciones a tomar:

1. Realizar una nueva segmentación de mercado para tomar las siguientes acciones específicas:
 - a) Relanzar la marca Quim Jewelry, definiendo sus valores e identidad visual de acuerdo con los objetivos a largo plazo del negocio.
 - * b) Implementar una estrategia de *Branding* para posicionar a Quim Jewelry en la mente del consumidor.
 - c) Implementar una política de precios consistente con el plan estratégico de precios de mercado online del segmento B y C+.
 - d) Implementar un plan de marketing digital que contemple estrategias de *Inbound Marketing*, campañas de *e-Mail Marketing*, *Mobile Marketing*, Marketing de Influencia, B2B, *SEO* y *SEM*.
 - e) Iniciar una estrategia de co-Branding con Rosatel, con el objetivo de ampliar la cobertura, generar awareness de marca y aumentar las ventas.
2. Crear una web para venta on-line bajo el esquema *Design Thinking* y use tecnología *block-chain* centrado en la experiencia de usuario.

- f) Realizar benchmarking de sitios web de los principales retailers en Perú
- g) Realizar análisis comparativo de los sitios web de venta online de moda en Perú y Otros países

4.3. Diseño de las alternativas

Las alternativas antes detalladas se resumen en el Anexo 19 con el fin de elegir las más alineada con los objetivos del negocio.

Para la selección de las oportunidades de mejora pusimos en práctica la herramienta *Goal Tree Analysis* (GTA), la cual nos permite determinar las oportunidades que más impacten en los indicadores claves de gestión, satisfacción al cliente y beneficios financieros.

4.4. Selección de la solución a aplicar

En la Tabla 4.2 se plantean las oportunidades de mejora incluyendo la calificación de criterios, puntaje final, factor estratégico y facilidad de implementación.

Tabla 4.2

Selección de soluciones

N°	ALTERNATIVAS DE SOLUCION
1	Analizar opciones de envío en el mercado peruano
2	Crear una web para venta on-line bajo el esquema designe Thinking.
3	Implementar un plan de marketing
4	Implementar una política de precios consistente con el plan estratégico de precios de mercado online del segmento B y C+
5	Implementar una política de promociones para liberar inventario de baja rotación, sin dañar la marca.

(continúa)

(continuación)

6	Implementar vigilancia tecnológica y de clientes para estar alerta de nuevos competidores y productos
7	Incorporar más opciones de menú en la página de Facebook
8	Realizar análisis comparativo de los sitios web de venta online de moda en Perú y Otros países
9	Realizar benchmarking de sitios web de los principales retailers en Perú

Elaboración Propia

En el Anexo 20 se presenta el ranking de factores con el fin de evaluar las oportunidades de mejora (puntaje con los pesos) que tienen mayor beneficio en el negocio. Así mismo, en el Anexo 21 se presenta la forma cómo se realizó un análisis de factor estratégico, beneficios financieros y facilidad de implementación, con estos datos se realiza una priorización de oportunidades utilizando la matriz de esfuerzo-beneficio. Concluyéndose que las acciones A y C son las que priorizaremos para solucionar el problema de las bajas ventas, la cuales se muestran en la Tabla 4.3:

Tabla 4.3

Alternativas de solución elegidas

N°	ALTERNATIVAS DE SOLUCION
A	IMPLEMENTAR UN PLAN DE MARKETING (5Ps) ENFOCADO EN VENTA DE SERVICIOS
C	DESARROLLO DEL MARKET PLACE ENFOCADO EN ESTRATEGIA CENTRADA EN EL USUARIO

Elaboración Propia

En la siguiente figura mostramos gráficamente las causas, efectos y la solución.

Figura 4.3

Diagnóstico y soluciones



Elaboración propia

CAPÍTULO V: DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE MEJORA – PLAN DE MARKETING

5.1. Planteamiento de objetivos generales de marketing

El plan de marketing se desprende del plan estratégico de Quim, en el cual la Misión será replanteada. Del mismo modo, las políticas y objetivos S.M.A.R.T. están enmarcadas en dos grandes áreas: el marketing estratégico, que definirá el “qué” y el marketing operativo, que definirá el “cómo”, tal como se detalla en la Tabla 5.1.

Tabla 5.1

Aspectos del Plan de Marketing

Marketing Estratégico	definirá el “qué”	ANÁLISIS	¿Dónde estamos?
		OBJETIVOS	¿A dónde queremos ir?
		ESTRATEGIAS	¿Cómo llegaremos allí?
Marketing Operativo	definirá el “cómo”	EJECUCIÓN	¿Qué herramientas utilizaremos?
		CONTROL	¿Cómo nos aseguraremos?

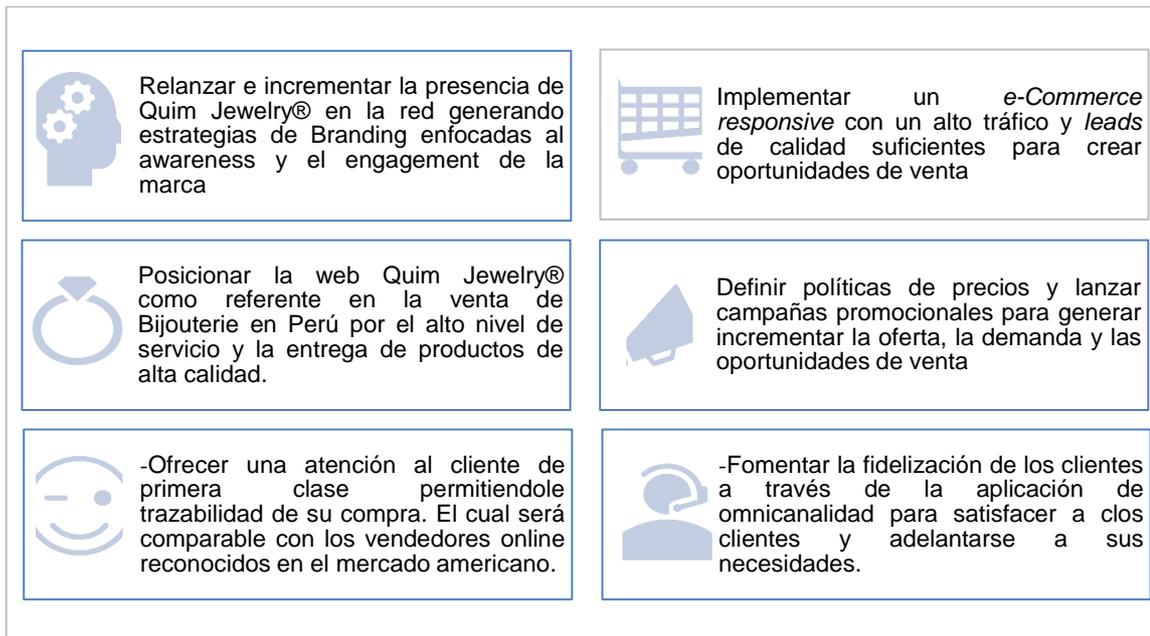
Fuente: (Doran, 2017).

Elaboración Propia

La nueva Misión de Quim Jewelry ® es que el nuevo espíritu es innovador y contribuye con la valoración de la mujer tanto como consumidora como proveedora, acercando productos de bijouterie de alta calidad y eco amigable a través de la venta online en todo el Perú.

Figura 5.1

Los objetivos de marketing de Quim Jewelry®



Elaboración Propia

5.2. Mercado Objetivo

Para encontrar el grupo objetivo de Quim Jewelry® para sus ventas *online* en Perú, se ha analizado data tomada del último censo poblacional realizado por el INEI y publicado por CPI, en agosto 2017.

Así, en la Figura 5.2 se presenta la Población total del país identificando que el 50% son mujeres, equivalente a 15.9 millones de personas.

Figura 5.2

Población Total de Perú

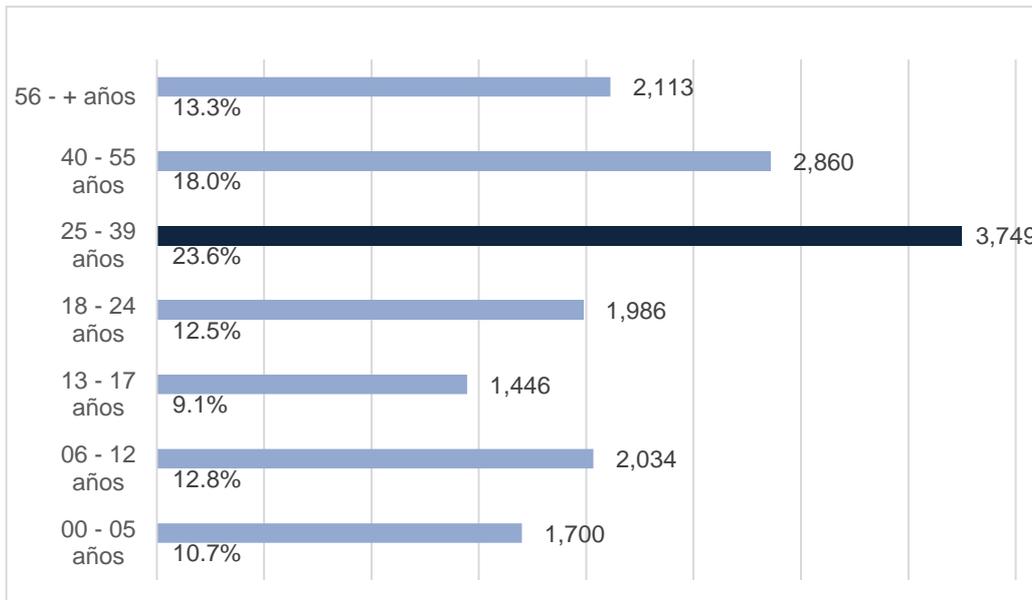


Fuente: (INEI, 2018)
Elaboración propia

En la Figura 5.3 se puede observar que la población femenina de Perú de 25 a 39 años es de 3.7 millones de personas.

Figura 5.3

Población Femenina por Segmentos de edad 2017 en miles

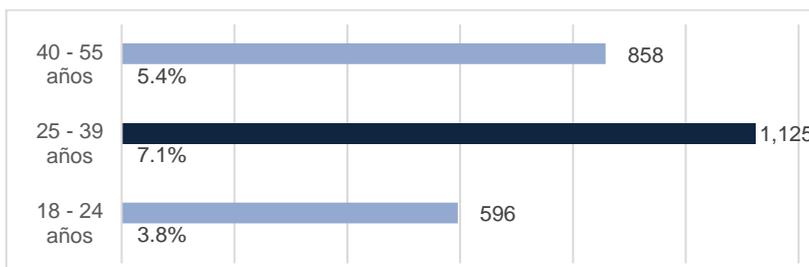


Fuente: (INEI, 2018)
Elaboración propia

Continuando con la tarea de segmentación para el negocio de QUIM, se ha identificado que las mujeres que compran online, cuya edad es de 25 a 39 años, es de 1.12 millones de personas. Lo cual se muestra en la Figura 5.4

Figura 5.4

Población Femenina que compra Online por Segmentos de edad 2017 miles

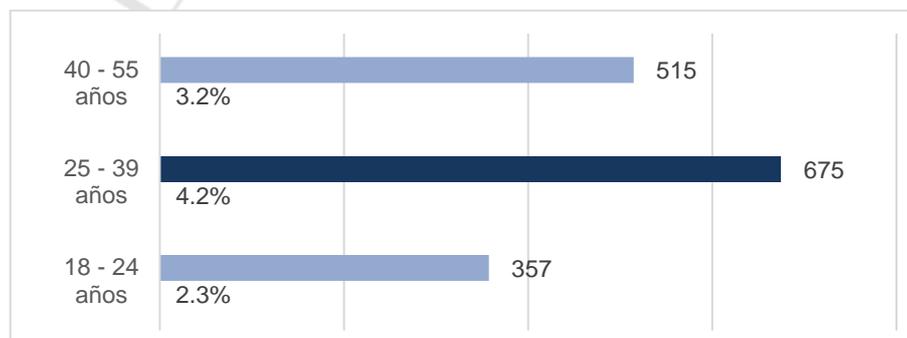


Fuente: (INEI, 2018)
Elaboración propia

En la siguiente Figura se puede observar que la población femenina de 25 a 39 años, que realiza compras online es de 675 mil. Este segmento representa el mercado meta; es decir, es el grupo al cual va a ir dirigida la comunicación de marketing; sin embargo, los grupos inferiores y superiores usualmente se ven atraídos a comprar por que aspiran a verse más jóvenes (Grupo de mujeres de 40 a 55 años que compran online); o a verse de mayor edad (grupo de mujeres de 18 a 24 años que compran online). En consecuencia, el mercado objetivo es de 1.5 millones de mujeres que compran online que van desde los 25 hasta los 55 años.

Figura 5.5

Población Femenina que compra Bijouterie Online por Segmentos de edad 2017 en miles

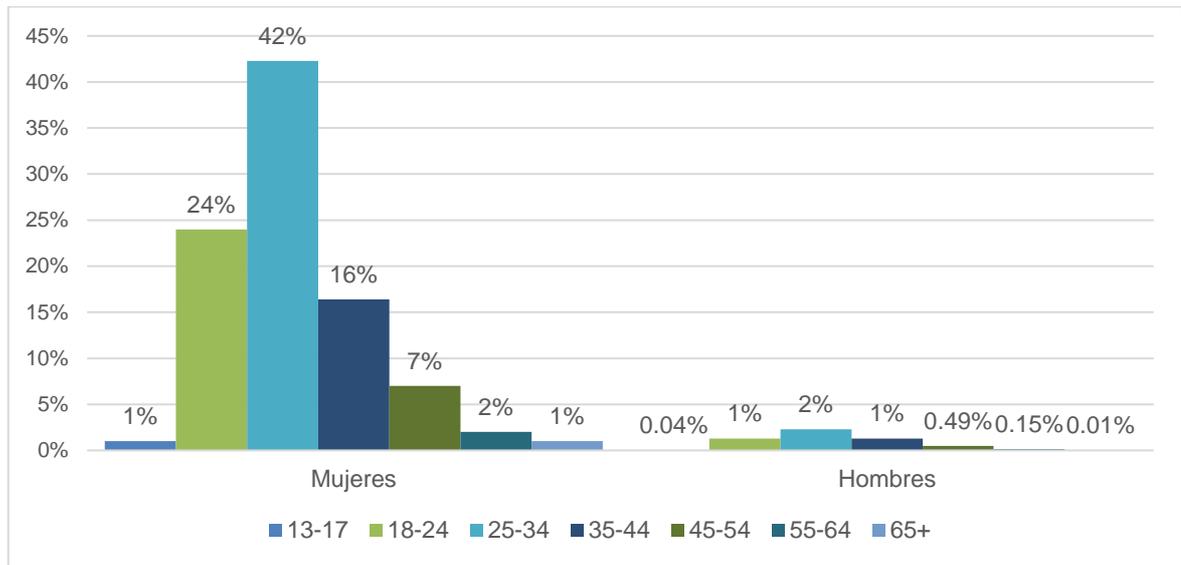


Fuente: (INEI, 2018)
Elaboración propia

Dado que QUIM opera hace 4 años únicamente mediante su propia página de Facebook, y tomando ventaja de los atributos de esta red social. Se ha extraído información estadística de los seguidores de este negocio, con el fin de identificar su perfil demográfico. Como resultado de ello, en la Figura 5.6 se observa que el 42% de los seguidores son mujeres de 25 a 34 años. Otro dato relevante que se obtuvo de esta red social es que 500 personas que han realizado compras en los últimos 3 años pertenecen a este segmento.

Figura 5.6

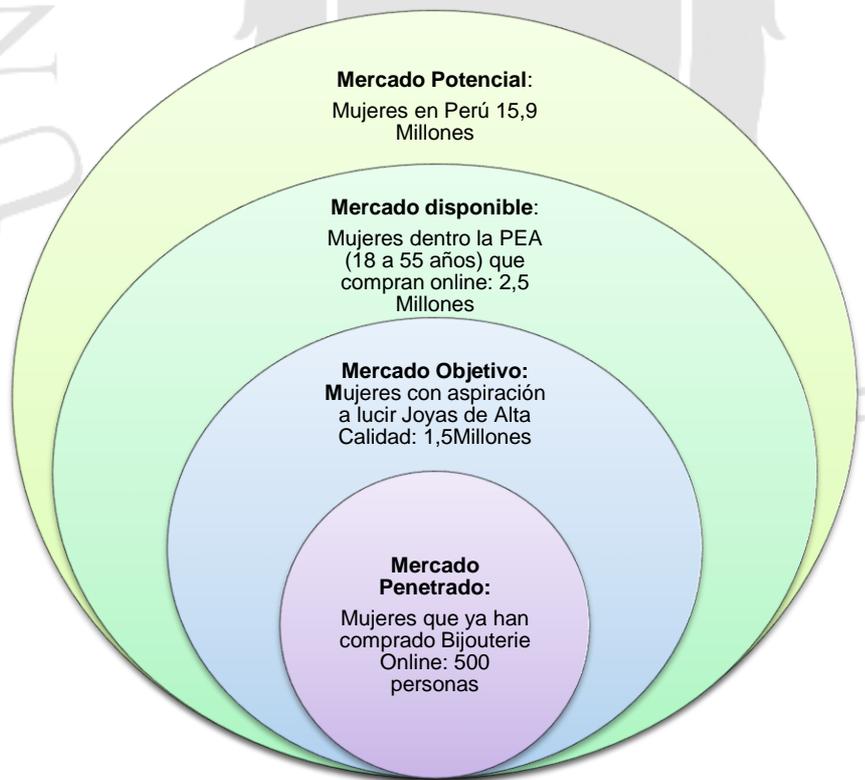
Seguidores de Facebook de Quim Jewelry ® en Facebook a septiembre 2018



Fuente: (Jewelry, 2018)
Elaboración propia

Figura 5.7

Mercado Objetivo de Quim Jewelry®



Elaboración propia

Como resultado del análisis poblacional realizado y mostrado líneas arriba. En la Figura 5.7 se observa de manera gráfica la identificación del mercado objetivo el cual asciende 1.5 millones de mujeres y el mercado penetrado es de 500 mujeres. Lo cual revela que existe un enorme potencial de crecimiento de ventas.

5.3. Segmentación de mercado para los consumidores

La segmentación de mercado para los negocios *e-commerce* es fundamental para garantizar el éxito de la estrategia de marketing (GFK, 2015).

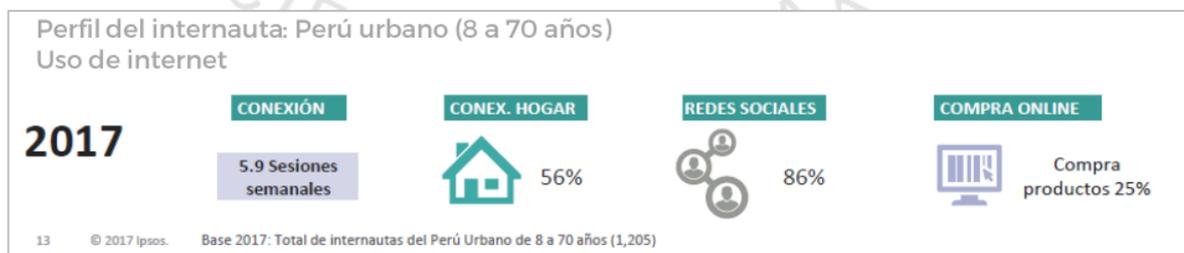
El aspecto medular de la segmentación es agrupar a los consumidores potenciales de acuerdo con sus características para delimitar de forma precisa la oferta del producto – comunicación de marketing eficiente -, y así lograr el impacto esperado.

El comprador peruano puede comprar a través de múltiples formas (omnicanal); ya sea visitando tiendas directamente, a través de una página web, o de aplicaciones en el smartphone, o a través de plataformas digitales interactivas, las cuales evalúan en tiempo real sus características y preferencias de compra, con el fin de proponerles ofertas de productos o servicios que le sean relevantes.

La aceleración digital que hay en Perú juega un papel muy importante en el potencial crecimiento del *e-commerce*, pues el 86% de las compras *online* se hacen a través de un smartphone, tal como se muestra en la Figura 5.8.

Figura 5.8

Perfil del Internauta peruano de 8 a 70 años (uso de internet)



Fuente: (Nuñez, Ipsos Apoyo, 2017)

A fin de crear un Plan de Marketing efectivo y un plan de comunicación cuyo alcance y acciones sean acertadas, es importante definir cuáles son las características comunes de los clientes potenciales de QUIM. Para lograrlo, se han identificado las características comunes al segmento, las mismas que a continuación se detallan:

- **Prosumer = Consumidor + Productor**

Navega, chatea, postea, vota, bloguea y busca. Oye la TV, si algo le llama la atención, investiga y recomienda.

Colecciona contenidos multimedia.

Su celular es inseparable.



- **Millennials**

Nacidos entre los 80' y 2000

Emprendedores

Confían en amigos, leen Blogs,
no leen periódicos

Prefieren opiniones de expertos

Las redes sociales son su mundo.



- **Metrosexuales**

Parejas con altos ingresos

No desean tener niños

Tienen un estilo de vida caro



- **Mujeres @**

- **DINK's**

También dinki es un término acuñado en los años 1980 proveniente de las siglas inglesas double-income; no kids (sueldo doble sin hijos). Los dinks pueden ser considerados un subgrupo de los yuppies.



- **Touch screeners**

Perfil Demográfico del cliente de Quim Jewelry®

El potencial cliente se encuentra en Perú debido a que el despacho de las ventas se realizará solo a nivel nacional. En su gran mayoría son mujeres entre 18 a 51 años que navegan y compran vía online.

Dentro de este universo, QUIM enfocará sus estrategias de comunicación a mujeres entre 25 a 35 años, considerando que son el grupo objetivo más propenso a comprar y comparten códigos comunicacionales e insights más cercanos a los objetivos de marca. Como ya hemos visto en el Capítulo III, la pictografía de nuestros clientes; es decir, la clase social, estilo de vida y personalidad, se incluye entre los que más compran en internet: tienen entre 25 y 50 años, son independientes y pertenecen al NSE B/C, perteneciendo en más del 50% a la generación millennial.

Dentro de sus características generales citamos:

- Se encuentren activamente trabajando o estudiando.
- Son digitalmente activas, oscilando entre nativas e inmigrantes digitales.
- Son multipantalla, haciendo uso constante del smartphone
- Son prosumers
- Pueden pertenecer al grupo de Dinkis
- Pertenecen a la generación Millennial
- Son de nivel Socioeconómico B y C+
- Se clasifican dentro del estilo de vida Proactivo, en los segmentos Sofisticado y Moderno (Arellano, 2018)

Psicográfico del cliente de Quim Jewelry®

El aspecto conductual de los potenciales clientes de Quim pertenece a la generación Millennial. En cuanto a sus motivaciones y estilos de ver el mundo, según Begazo y Fernandez (2015), esta generación nació con Internet por lo que la tecnología es su herramienta principal en múltiples ámbitos de su vida. No conciben su vida sin Internet o sin un celular; se mantienen permanentemente conectados y están acostumbrados a la inmediatez (IPSOS, 2017).

Sus Influencers pertenecen tanto su entorno cercano y físico como al virtual. Son seguidoras y consumidoras de videobloggers e influencers, tienen una marcada inclinación respetuosa con el medioambiente y se preocupan por vivir de una manera saludable y libre. Mantienen una vida social activa y disfrutan de todo lo que la tecnología puede ofrecerles; prefieren YouTube o Netflix que la televisión tradicional, escuchan Spotify en lugar de la radio, y prefieren estudiar de forma virtual que presencial (datum, 2017).

En la Figura 5.9 se presenta de manera resumida y gráfica el perfil del consumidor.

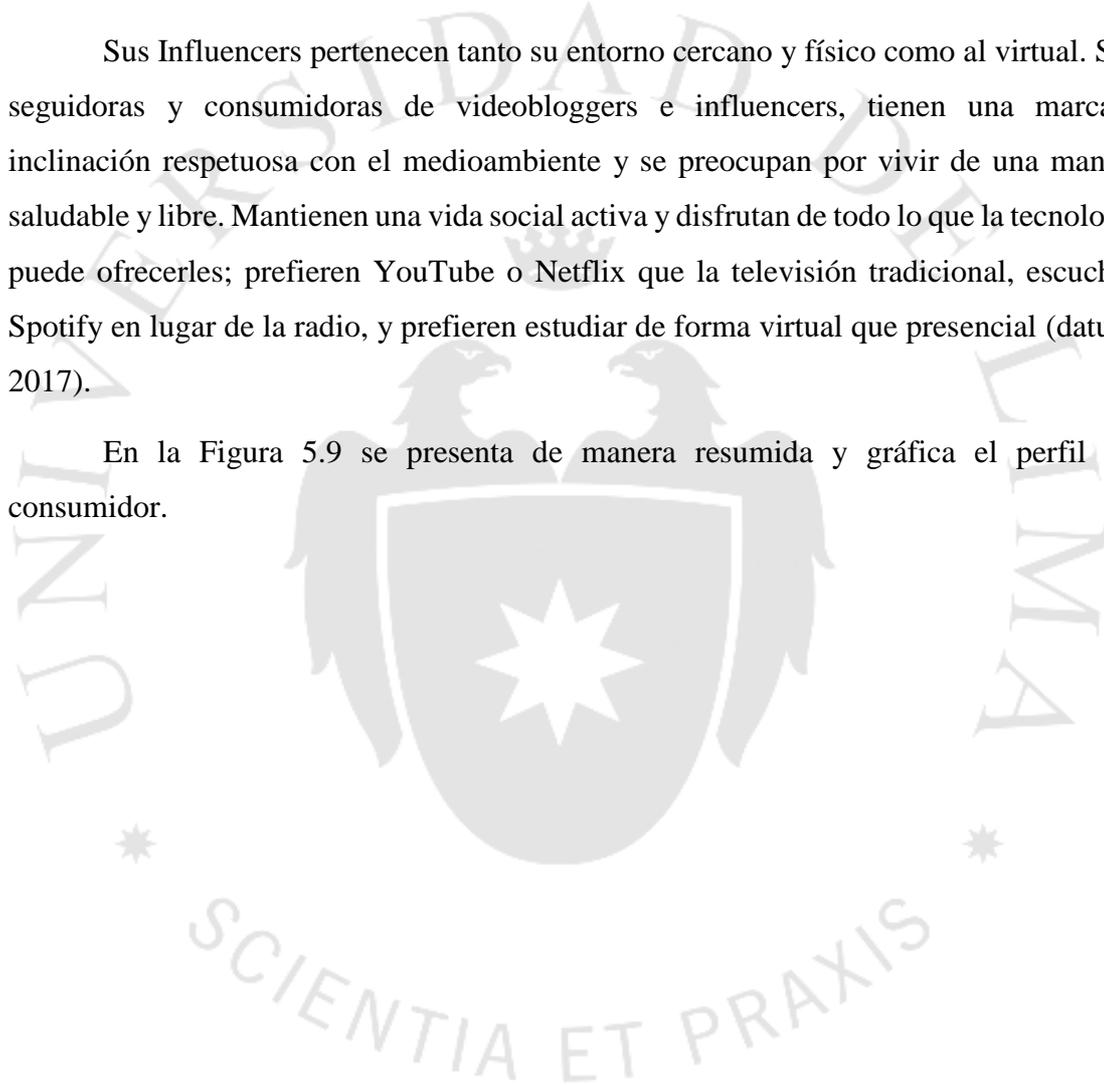


Figura 5.9

Perfil del Consumidor

CONSUMIDORAS META PARA TRABAJAR *INSIGHTS* Y CONTENIDOS



CAMILA

- Pertenece al final de la generación millennial, tiene 26 años y es nativa digital. Es la menor de 2 hermanos.
- Disfruta de su primer trabajo y de la independencia que le ofrece.
- Tiene un celular de última generación del cual depende. Se toma muchas *selfies* y va al gimnasio.
- Busca opciones de ocio a través del celular, es multipantalla y *prosumer*. Compra por Internet.
- Es muy social y le da mucha importancia a su grupo, con el cual se relaciona *on* y *off*. Usa Instagram, Facebook, Youtube y WhatsApp.
- Sus horarios son regulares y suele comer de vez en cuando con amigas y colegas del trabajo. Busca opciones saludables y sale de fiesta.
- Vice con sus padres y conoció a su pareja al final de sus estudios.



GABRIELA

- Pertenece al inicio de la generación *millennial*, tiene 35 años y es inmigrante digital. Es la hija mayor.
- Tiene un trabajo estable por lo que es económicamente independiente. Piensa comprar una mascota.
- Tiene un *iPhone* y lo utiliza como cámara, para navegar por sus redes preferidas pero sobre todo para buscar información y como herramienta de trabajo.
- Le gusta mucho la moda e invierte en su imagen. Le gusta viajar.
- Postea todo en su FB. Usa Facebook y WhatsApp.
- Sale de compras y de fiesta con su grupo de amigos, es una compradora exigente y se documenta ON/OFF
- Es soltera y está enfocada en su carrera profesional.

Fuente: (IPSOS, 2017)

Elaboración propia

5.4. Propuesta de Valor de Quim Jewelry®

¡QUIM sabe que hoy en día los regalos ya no sorprenden!, principalmente por que las personas “coordinan” previamente lo que la persona desea recibir como regalo. Las personas generalmente se sienten comprometidas con los regalos y van a las tiendas a buscar aquello que acordaron. Por otro lado, nuestra consumidora sabe lo que quiere y no se priva en consentirse de vez en cuando, por lo que la experiencia de “regalarse” es válida con ellas

En la Tabla 5.3 se muestra como Quim Jewelry® pretende abarcar, con sus menús de búsqueda, los detonantes y hábitos de compra específicos de nuestros clientes potenciales. Lo que hará este negocio es hacer que la compra del regalo sea una experiencia placentera, simple y confiable. Quim desea que la sensación de regalar/se potencie la frecuencia de compra.

Tabla 5.2

Opciones para comprar en la web de Quim Jewelry®

Wow sorpresa!	¡La joya indicada para esa ocasión!	Selección específica
---------------	-------------------------------------	----------------------

Elaboración propia

La responsabilidad social se dará con la realización de un evento pro-festejo navideño para una comunidad de niños de Lima.

El Logo actual de la marca es fue realizado bajo los parámetros de proyección iniciales de la empresa.



Para los objetivos trazados sobre el reposicionamiento de Quim, la marca gráfica se replantea para conseguir una mayor aceptación en las consumidoras de la generación Millennial y para acompañarla en sus objetivos de crecimiento a mediano y largo plazo:



En la Figura 5.10 se presenta el canvas que dio origen a la propuesta aquí planteada.

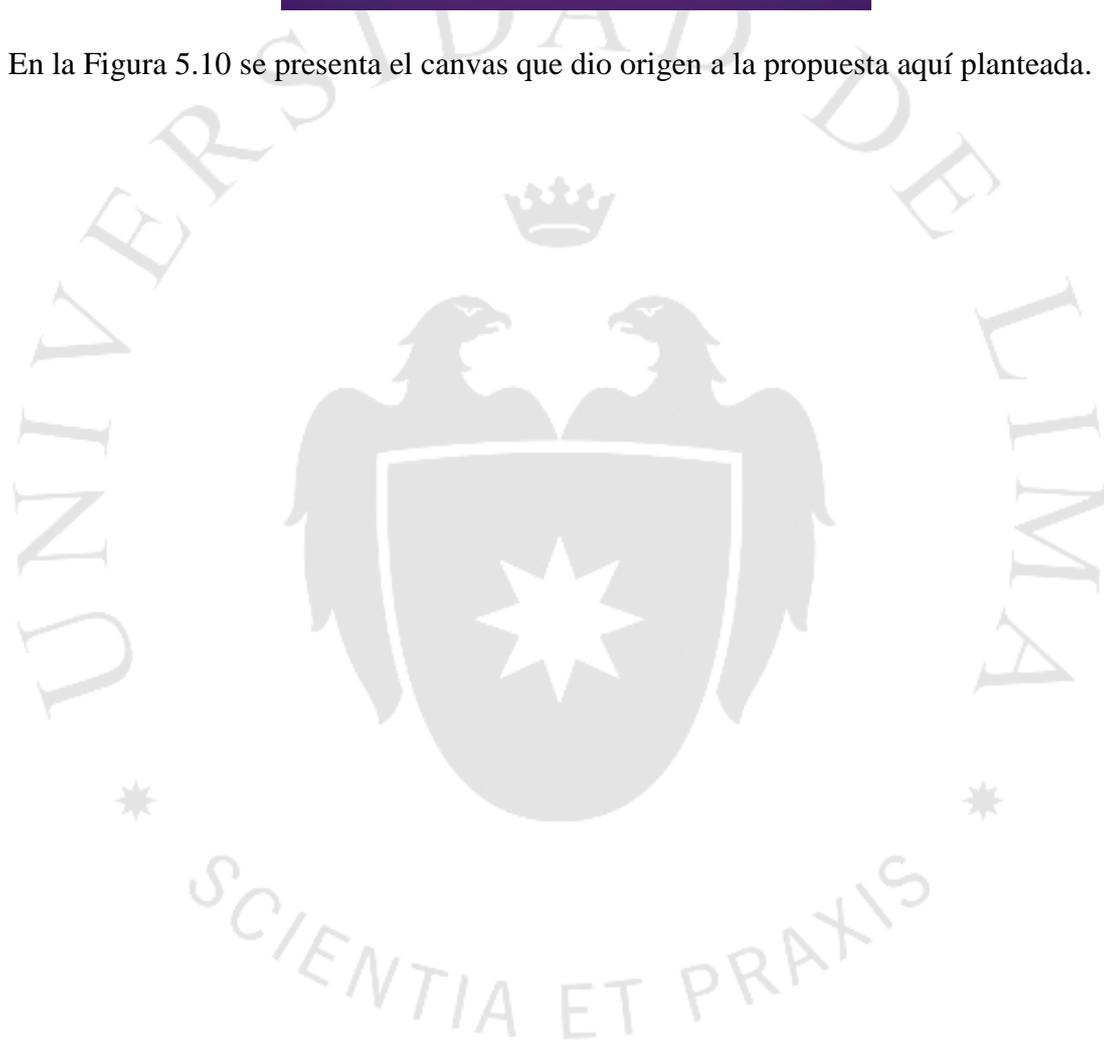


Figura 5.10

Propuesta de Valor – Modelo Canvas

Nombre: Quim Joyería Fina ... y si te regalas algo lindo?				
CANVAS MODELO de NEGOCIO ACTUAL				
<p><u>RED DE ALIANZAS</u></p> <p><u>Proveedores estratégicos:</u> Diseñadores Fotógrafos Fabricantes en China</p> <p><u>Clientes estratégicos</u> Regalos corporativos (Ejemplo: Laboratorios)</p> <p><u>Alianzas estratégicas</u> Rosatel</p>	<p><u>ACTIVIDADES CLAVES</u></p> <p>Propuesta de regalos Venta de Joyería Fina Entrega confiable a todo el Perú</p>	<p><u>PROPUESTA DE VALOR</u></p> <p>Quim será una plataforma web especializada en venta de Joyas de Fantasía Fina, altamente confiable. Cuyo propósito es valorar a la mujer no solo disfrutando de la compra, sino incluyendo a madres adolescentes de comunidades vulnerables en la confección del empaque.</p>	<p><u>RELACIÓN CON CLIENTES</u></p> <p>Se fidelizará clientes como resultado de la satisfacción de compra.</p>	<p><u>SEGMENTOS DE CLIENTES</u></p> <p>Mujeres de 25 a 50 años del NSE B y C+, que compren por internet.</p>
	<p><u>RECURSOS CLAVES</u></p> <p>Despacho Nacional. Diseñadora de Propuestas según las tendencias o moda.</p>		<p><u>CANALES DE DISTRIBUCIÓN</u></p> <p>Venta desde la página web, vista desde cualquier dispositivo móvil. Despacho terrestre y aéreo nacional, vía Chazqui, Olva u otro <i>courier</i> nacional.</p>	
<p><u>ESTRUCTURA DE COSTOS</u></p> <p>Interés del Capital de trabajo. Personal temporal para el manejo de la plataforma web. Y personal de Importación y despacho.</p>			<p><u>FLUJO DE INGRESOS</u></p> <p>Venta de joyas por a consumidores finales y Corporativos.</p>	

Elaboración propia

5.5. Estrategia de Marketing para las 5Ps

La estrategia de Marketing contemplará lo siguiente:

Brand awareness:

Se iniciará con una campaña de lanzamiento que posicione a Quim como la marca que brilla con el cliente, ofreciendo bijouterie de alta calidad, eco amigable y socialmente responsable, complementando la estética, los valores y la personalidad de su grupo objetivo.

Para potenciar la recordación de marca, se utilizarán estrategias de *UX*, (*user experience*), tanto en el *e-commerce*, como en el *branding* emocional. El objetivo será lograr un aumento sostenido del tráfico orgánico y presencia digital:

- Aumentar en un 200% el tráfico de visitas en 3 meses
- Diseñar y optimizar el *e-commerce* y las *RSS*, *Rich Site Summary*, para conseguir un aumento del 25% en conversiones en 1 mes.

Leads cualificados:

La esencia de esta estrategia es acelerar la convertibilidad del tráfico *online* en ventas. Para lograrlo, se captan o registran clientes potenciales para luego fidelizarlos a largo plazo.

Esta estrategia implica registrar internautas cuyo historial de navegación en internet los califique como potenciales clientes. Los cuales recibirán información relevante que los invitará a decidir la compra.

Como resultado de la implementación de esta estrategia, el *e-commerce* de Quim Jewelry® tendrá tres botones llamados: (1) Invita a un Amigo, (2) Lista de productos que deseas, (3) Tus recomendaciones.

Ventas online:

Como resultado de la renovación de la marca Quim, del cambio de la plataforma de venta de su página de Facebook a una web *e-commerce*, del impulso financiero y del potencial

de crecimiento de la venta online en Perú, que ha alcanzado el 29% de crecimiento a nivel país en los últimos 3 años, así lo señala Javier Álvarez Pecol de Ipsos Apoyo, el 31 octubre 2018, quién publicó un artículo titulado “Shopper online: El consumidor que entró al agua y va hacia la cresta de la ola”. (Alvarez pecol, 2018).

Como resultado de lo antes descrito, se espera incrementar las ventas online en un 15% en los primeros 9 meses de iniciado el proyecto.

B2B:

La estrategia *business-to-business* será aplicada con el fin de generar alianzas estratégicas que incidan en el awareness de la marca.

- Realizar campañas promocionales digitales utilizando los medios más acordes al grupo objetivo, con el soporte de las marcas aliadas.
- Presencia destacada de las marcas aliadas en la web.

Producto:

Quim Jewelry® ofrece joyas de acero inoxidable bañadas en oro, pertenecientes a la categoría Joyas de Fantasía, o Bijouterie, a través de una plataforma de venta *online*.

El atributo diferenciador es la alta calidad del producto que logra tras la formación de una alianza estratégica con un fabricante con 12 años de experiencia vendiendo de manera mayorista a 23 países alrededor del mundo. Esta alianza le permite a Quim Jewelry® hacer que la calidad sea sostenible en el tiempo.

Las principales características del proceso de manufactura, que hacen que la calidad del producto sea perceptible al cliente, son: (i) el proceso de enchapado en oro se da al horno y con alta presión, (ii) el material usado es acero quirúrgico 316, (iii) tratamiento que evita la corrosión, (iv) no decolora, (v) es durable, (vi) indeformable y (vii) baño de rodio que le da apariencia elegante, (viii) no alergénico debido a que usa aleaciones reguladas y permitidas en Europa.

El empaque es de alta gama. Y la forma de comprar en Quim es muy sencilla, ofreciendo al cliente la comodidad de obtener el producto sin necesidad que el cliente tenga que realizar ningún desplazamiento.

En suma, una ecuación de valor es positiva, pues la percepción del producto final es mayor que el precio pagado. Lo que fortalece la ecuación de valor para el cliente.

Respecto a la estacionalidad, los picos de venta ocurren durante la temporada de festividades tales como Navidad, Día de la Madre, Día de la secretaria, Día de los Enamorados, etc. Las ventas suelen bajar en verano y otoño.

La excelencia en la operación de entrega de productos a todo el Perú es fundamental para acompañar a la estrategia de marketing. Por ello, se aplicará la estrategia de omnicanalidad (Power Data, 2016), de manera que el cliente, que es el centro del negocio, goce de la posibilidad de realizar sus compras a través de diferentes dispositivos, pudiendo dejar sus pedidos grabados, para luego ser retomados desde cualquier otro dispositivo móvil.

La omnicanalidad también se aplicará en el botón de seguimiento del envío de su compra, que ofrecerá el *e-commerce*, vinculando al cliente con el sistema de seguimiento de los distribuidores de paquetería i.e. Chazqui y Olva. Como resultado de ello, se contribuirá con el fortalecimiento de la marca y la fidelización del cliente, en base a la satisfacción generada en él.

Rediseño de Marca:

Una marca es un conjunto de significados que, gestionados de forma adecuada, hacen único al producto, generando vínculos con las personas y creando valor para la empresa y la sociedad. Estas características son también las que hacen posible su sustentabilidad y es por ello por lo que, luego del estudio realizado, Quim Jewelry realizará una reingeniería en su posicionamiento, en sus valores, misión y visión; así como en los signos visuales de la marca.

Posicionamiento: bijouterie de alta calidad que complementa la personalidad del cliente.

La calidad del producto será asociada a los valores, estilo y estética del cliente, posicionándose como un complemento que brilla gracias a él; a su elegancia, a su personalidad, a su creatividad y a su responsabilidad social.

Slogan: Quim brilla contigo

Valores: excelencia, respeto y empatía.

Misión: Ofrecer joyería de fantasía fina y eco amigable, creada con altos estándares de diseño y calidad para consumidores exigentes, modernos, originales y prácticos, ofreciendo una experiencia de compra online satisfactoria, ágil y segura.

Visión: Posicionarnos como el e-commerce líder en América latina, especializado en Bijouterie, con una imagen de marca reconocible y asociada a la excelencia, la creatividad y al bienestar del usuario y el medio ambiente y la sociedad.

Como parte de la estrategia de Producto se rediseñará la marca para darle un enfoque joven, moderno y más cercano a la personalidad del grupo objetivo, dando énfasis al diseño y al *packaging*, que será el valor agregado del producto. Se dará especial importancia a la personalidad y a los valores de marca, con el objetivo de humanizarla y lograr una conexión emocional y un *engagement* robusto con el potencial cliente.

Se implementará una estrategia de *Branding* que incluirá:

- **Branding emocional:** a través de *storytelling* que enfatice las emociones del dar y el recibir.
- **Branding sensorial:** a través de las texturas y el olor particular del empaque, para aunar a la experiencia visual de la joya, los sentidos del tacto y el olfato, ambos generadores poderosos de emociones y recuerdos.

E-Commerce:

Dado que Quim opera únicamente de manera *online*, la estrategia a aplicarse será la creación de un completo *e-Commerce* implementado en una página web responsiva (strategia20, 2013). La cual será diseñada bajo parámetros innovadores de usabilidad, amigabilidad e inteligencia digital, con especial énfasis en la experiencia de usuario multiplataforma.

En el contexto actual de negocio, la construcción de una relación sólida con el consumidor es clave para el éxito de cualquier e-Commerce que busque obtener una importante cuota de mercado. Al respecto, Capdevila y Cortes, en *Las Claves del éxito en el Comercio Electrónico* señalan que, en el mercado online, los clientes poseen abundante información acerca de cualquier producto o servicio. Por lo que es importante resaltar las características que diferencian nuestro producto.

En el pasado se creía que la calidad, el precio, o la disponibilidad lo era todo. Hoy en día, todo aquello es común. Para alcanzar el éxito se requiere construir una relación de fidelidad con el comprador, la cual empieza con la satisfacción de la compra realizada (Pinto Castro, 2000). Es por ello que se incluirán estrategias de gamificación en la web, con el fin de fomentar la orientación al logro y el refuerzo positivo, así como también para generar *engagement*, viralización e incremento de *leads*. Por ejemplo:

- Tarjeta de usuario frecuente Tan pronto el usuario realice una primera compra, obtendrá la Tarjeta Virtual de usuario frecuente que lo hará acreedor a descuentos u obsequios.
- Descuentos por recomendación Los usuarios obtendrán descuentos cuando una de sus recomendaciones se traduzca en nuevos clientes suscritos a la web, buscando así crear promotores de marca.

Adicionalmente, se implementará una estrategia de diferenciación frente a los principales competidores de Quim (Doit y Belle), enfocada en la arquitectura de información de la web y en la experiencia de compra. En este sentido los menús de navegación irán enfocados no solo al tipo de producto (collares, pulseras, para ellos, ellas...), sino a las necesidades y emociones del grupo objetivo, agrupando productos por ocasiones tales como: me voy de fiesta, estoy casual, etc. De igual manera, se analizarán los hábitos, frecuencia y ticket promedio de compra para redefinir la categorización de productos con el fin de anticipar las necesidades del consumidor, convirtiendo a Quim en un asesor y no solo en un medio de compra.

Un análisis constante del e-commerce y de la competencia serán necesarios para ser creativos y proactivos al respecto.

Fan page:

Siendo Facebook el origen de este emprendimiento, su protagonismo dentro de la estrategia de ventas de Quim seguirá siendo relevante, sin embargo, su objetivo dentro del plan será utilizarla para conectar y dialogar con los usuarios, conseguir *leads*, generar tráfico al *e-Commerce* y como presencia de marca.

La bidireccionalidad de esta red social y su capacidad para entablar una conversación tú-a-tú con el cliente serán clave como soporte pre y post venta (Facchin, 2017).

La estrategia con Facebook será: Creación de contenido útil para el usuario final: consejos, recordatorios (se acercan las fiestas, ¿Cuánto brillarás esta Navidad?), “tendencias en verano” (*Linkbuilding*: procederán del Blog Quim, de YouTube o de Influencers de moda). Los objetivos principales son:

- Acciones colaborativas para fidelizar al mercado objetivo.
- Difusión del contenido del Blog, el canal de YouTube y menciones sobre la marca por parte de fuentes externas.
- Imágenes con el *call to action*: COMPRA EN QUIM.
- Infografías con consejos sobre cómo cuidar tus joyas.
- Uso de *hashtags* para generar conversación y tendencia en redes sociales: #QUIMjewelry
- Botón Recomienda a un Amigo para crear comunidad y viralización.

Precio:

El precio, en el caso de Quim, será regulado por factores externos, tales como la naturaleza del mercado y la demanda, así como los precios y oferta de la competencia, especialmente de otros vendedores de Bijouterie online tales como Sissai o Monona's Joyería, ambas en Facebook

La estrategia de Quim Jewelry® será determinar el precio en función al mercado *online*. De forma que los márgenes sean determinados por la eficiencia en costos y no a partir de ellos.

Se implementarán promociones en épocas festivas para equilibrar las ventas en los meses más bajos, fomentar la intención de compra, e incrementar el *Cross selling* y el *up selling*.

Plaza:

La ventaja competitiva de Quim Jewelry® es la estrategia la diferenciación que aplica para ganar en el mercado de venta online (Porter, Ventaja Competitiva, 2010). Es por lo que resulta relevante analizar las características, ventajas y desventajas de los competidores directos con el fin de identificar claramente cuál es el punto de partida de la estrategia planteada por Quim. En la tabla 5.3 se presenta la mencionada comparación de los dos competidores directos que tendrá Quim en el mercado de venta online de bijouterie en Perú.

Tabla 5.3 Marco de referencia competitivo

Análisis comparativo de competidores directos					
Mercado de venta de bijouterie online en Perú					
Método: observación directa					
	Conocimiento del consumidor	Calidad del Producto	Disponibilidad del Producto	Asistencia Técnica	Atención al cliente
https://belleetchicperu.com/	B	A	M	A	A
https://www.doitacesorios.com/f/joyeria	A	M	B	M	M

Calificaciones: E (Excelente), B(bueno), A(aceptable), M(malo)

Fuente: (Kotler & Keller, 2012)

La mayor concentración de Bijouterie es en Aretes, lo cual no hace mucho sentido porque según la conocida página web de Bijouterie de España llamada uno de 50, se sabe que las pulseras son las piezas de mayor uso por las mujeres. (Unode50, 2018)

El marco de referencia competitivo realizado respecto del e-commerce de *Doit* y *Belle Et Chic*, nos lleva a la conclusión que ambos competidores no presentan puntos de paridad relevantes para los clientes, sino más bien, en todas las variables analizadas, se

observa que el consumidor de bijouterie aún no disfruta de una oferta razonablemente buena. Lo que probablemente, lo mantiene insatisfecho respecto a este canal de ventas.

En conclusión, la implementación del *e-Commerce* responsivo, omnicanal, y que sea capaz de aplicar eficientemente todas las herramientas de marketing, hará que Quim Jewelry® llegue eficazmente a sus consumidores, aunque en una primera etapa su alcance sea únicamente a nivel nacional.

Para minimizar una de las debilidades (escaso reconocimiento de marca) se implementará un *Co-Branding* con la marca Rosatel para que, a través de ella, los productos de Quim amplíen su rango de llegada, incrementando, además la recordación de la marca.

Promoción:

Uno de los objetivos de la promoción será la reducción del inventario de lenta rotación en los 3 meses de menor venta en el año, que son febrero, abril y octubre. Las promociones también generarán tráfico en la web.

Se reforzará la presencia de marca mediante campañas publicitarias diseñadas para presentar nuevos modelos e incentivar la compra en épocas festivas.

A continuación, se presenta la lista de herramientas a aplicarse para implementar las estrategias promocionales antes descritas, las cuales serán desarrolladas teniendo en cuenta las particularidades del grupo objetivo y los objetivos de la marca Quim:

Posicionamiento

- SEO (Search Engine Machine) para mejorar la visibilidad del sitio web de manera orgánica, mediante la optimización de motores de búsqueda y generación de leads.
- SEM (Search Engine Marketing) para mejorar el posicionamiento de la marca mediante anuncios pagados en el ciberespacio, tales como Google Ads, Facebook Ads, Twitter, Ads, Business Instagram y publicidad en YouTube.
- Marketing de Influencia (Influencers) para generación de comentarios y viralización a través de los principales Influencers de Moda peruanos.
- Pinterest como estrategia de Branding.

Venta online

- *Web Site + Blog* para atraer, captar, fidelizar y posicionar.
- Redes sociales (*RRSS*) tales como Facebook, YouTube, Instagram y Pinterest, para generar contenidos, comunicar, fidelizar, realizar promociones y como estrategia de *Branding*.
- Big Data, análisis *on/off page* para toma de decisiones y análisis predictivos y proactivos.
- *Inboud Marketing*, mediante el uso de contenido diseñado para captar la atención de clientes potenciales.
- *e-Mail Marketing*
- *B2B / Co-Branding*: alianzas estratégicas con marcas líderes del sector:
Rosatel
- *RRPP* para generar publicidad on/off.
- *Inboud Marketing*

Se dará especial énfasis a Facebook e Instagram, por ser un producto especialmente visual y por ser ambas redes sociales las más utilizadas por el público objetivo.

SEO/SEM (*Search Engine Machine/ Search Engine Marketing*)

Esta estrategia constituye la clave para diferenciar la marca Quim es la presencia online.

Debido a que los prosumers deciden su compra contrastando información de opiniones de otros clientes; si a este hecho le añadimos el uso generalizado de dispositivos móviles. Entonces, los esfuerzos de Promoción deben ocurrir en el entorno *online* multiplataforma. Es por lo que se plantea una campaña combinada y monitorizada al minuto para reaccionar a la respuesta del consumidor, potenciando tanto la presencia de marca como la inversión publicitaria y la estrategia.

El posicionamiento orgánico de la marca se logrará mediante la colaboración de un *Community Manager* que optimice el código fuente de la página para obtener un alto posicionamiento natural en los buscadores y genere contenidos sobre la marca para fidelizar al público objetivo, respetando las 3 “U” del *Content Marketing*: enfocados al Usuario, Útiles y Únicos (Facchin, 2017).

En cuanto al *SEM*, Figura 5.12, se invertirá en campañas de Google *AdWords*, Facebook Ads e Instagram. Los pasos por seguir para esta estrategia combinada son:

- Estudio previo de palabras clave, seleccionando aquellas con alta demanda, pero con webs de posicionamiento bajo.
- Optimización de *e-Commerce*, *Blog* y *RRSS*.
- Lanzamiento de campaña *SEM* utilizando *AdWords*.
- Lanzamiento de campaña *SEO* valiéndonos del estudio de palabras clave y monitorización 24/7 de la campaña *SEM*.
- Planificación de estrategia de contenidos, basada en el análisis *SEM*.
- Creación de contenidos, *Linkbuilding*.
- Se utilizará Google Display Networks, formato robapágina, *Retargeting* y Facebook Adds:
 - Se promocionará en el *Fan page* con el propósito de generar tráfico al *e-Commerce*, promocionar la marca y obtener bases de datos propias.
 - Se utilizarán formatos de Instagram para Noticias tanto para el celular como de la computadora.
 - Se utilizará formato de video, por el ser el que mayor captación genera (*slide show* de imágenes)
 - Segmentación: Lima, Arequipa, Piura

Figura 5.11

Estrategia *SEM* de lanzamiento



Fuente: (Facchin, 2017)

INBOUD MARKETING

Quim aplicará estrategias centradas en el consumidor a través de contenido relevante y de valor añadido, distribuido en cada uno de los cuatro momentos de la venta online:

- **Atraer** Se pretende atraer al cliente con una campaña omnicanal donde destacarán el móvil MKT y las redes sociales tales como Instagram y Facebook, que deriven a un landpage y/o directamente a la página del e-Commerce, dependiendo del tipo de campaña. Se definen las siguientes palabras clave longtail: joyería, bijouterie, comprar joyas, qué regalar, regalos para mamá, día de los enamorados, pulseras, accesorios, fantasía fina, etc.
- **Convertir** Para obtener *leads* se creará un *landing page* con un CONCURSO (lanzamiento); donde se solicitará al usuario una rápida suscripción a través de un sencillo formulario (E-email o cuentas de Facebook o Google).
- **Cerrar** Se buscará convertir con campaña continuadas de Inboud MKT y móvil MKT, ofreciendo temas y contenido de interés y valor: listas de música Spotify, códigos de descuento, grabar las iniciales de un nombre en determinada pieza de joyería, invitaciones a desfiles de moda o exhibición de joyería, etc. Se analizará el *workflow* de los usuarios a través de herramientas de *CRM*.
- **Deleitar** Para lograr que los clientes sean promotores de la marca se realizarán acciones colaborativas, como por ejemplo co-creación de *playlist* de Spotify, ofrecer *freebies*. Etc. además de campañas de email marketing con contenido útil y valioso para el usuario.

EMAIL MKT

Los mails tienen la capacidad de generar importantes oportunidades de venta a través de la recordación de nuestras ofertas y, sobre todo, de la personalización de nuestro mensaje a nuestros consumidores cuidadosamente segmentados. Además, ofrece una minuciosa capacidad de medición y un ROI positivo.

Las siguientes actividades serán aplicadas por el negocio de Quim:

- Se realizarán al menos 4 campañas anuales, iniciando por el anuncio del relanzamiento de la marca y continuando con campañas destinadas a fidelizar a los usuarios.
- Se trabajará con bases de datos mixtas: externas y propias, repotenciando la información obtenida hasta el momento en la página de Facebook.

- Se definirán al menos dos “personas tipo” para trabajar los *insights* y contenidos.
- El diseño mantendrá la línea gráfica pauteada para la marca, reforzando los beneficios emocionales y la personalidad joven y actual de Quim (Molina, Borja, 2016).
- El *call to action* – que es un botón o enlace situado en el contenido del e-mail será llamativo y acorde a la campaña que se esté realizando.
- El *landpage* destacará la belleza de los productos, así como las ventajas de comprar en Quim: seguridad, comodidad, exclusividad, lujo; además de los objetivos pertinentes a la campaña que se esté realizando.
- El *target* debe ser usuario de teléfonos inteligentes, redes sociales y estar acostumbrado a demandar contenido online.
- Los mails se personalizarán para llegar de una forma más cercana.
- La frecuencia de envío será mensual, tal como lo recomiendan las agencias de marketing digital, quienes se basan en los resultados obtenidos durante la implementación de esta herramienta en diversos negocios (Jordi, 2015).
- La medición tomará en cuenta la cantidad de mail abiertos, clics producidos, usuarios registrados, cantidad de posts, tiempo de permanencia y emoción.

CO – BRANDING / B2B:

Quim actuará como marca invitada de Rosatel, la cual se ha elegido no solo por coincidir con los valores de Quim, sino por ser un complemento ideal para una joyería de fantasía fina.

Dentro de la estrategia de colaboración propuesta a Rosatel se incluirá la presencia de su logotipo y banner dentro del home de nuestro *e-Commerce* para fomentar el *Linkbuilding*.

Como ya se ha demostrado a través de la aplicación de un análisis benchmarking de plataformas web e-commerce, en Perú existe una oportunidad importante de entrar al mercado online de venta de bijouterie debido a que las páginas web analizadas demuestran que no hay foco en la venta Bijouterie, son poco dinámicas. Es por ello que el proceso de decisión de compra es lento.

Determinamos que Quim Jewelry® usará la *Fan page* de Facebook para sostener el posicionamiento de la marca y para direccionar a los clientes a las pagina web, ofreciendo opciones de búsqueda hechas a medida con un carrito de compra dinámico, muy fácil de usar, seguro, visual y amigable.

Parthners (socios):

Se implementará una web que genuinamente escuche al cliente y que le demuestre que fue escuchado a través de la implementación de cambios que ellos han sugerido. A continuación, se muestra la dinámica que se da en la interacción online.

Figura 5.12

Interacción en el e-commerce



Fuente: (Somalo, El Comercio Electronico, 2017)

5.7. Pronóstico de la Demanda

Se analizó las ventas históricas de Quim de los últimos 3 años, basadas en el mercado penetrado de 500 clientes. Es por ello que el pronóstico de la demanda se basa en el mercado objetivo, el mix de productos y la expectativa de resultados del Plan de Marketing. La valorización de estas asunciones para cada variable se presenta en la Tabla 5.4:

Tabla 5.4

Asunciones de la Demanda

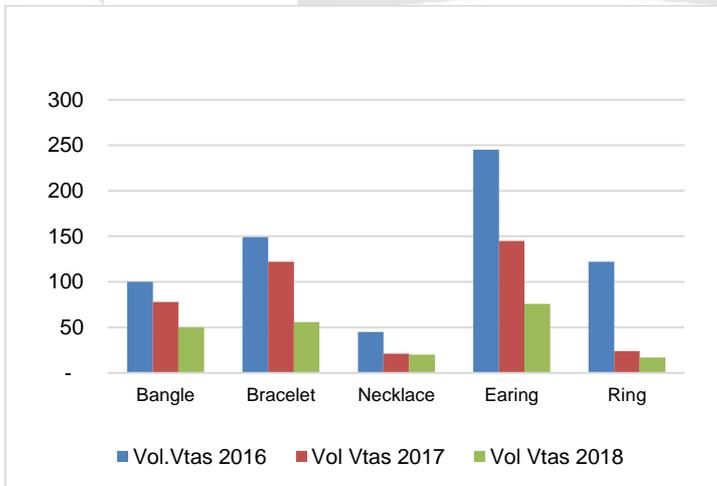
Años	Cant. Vendida	Precio.venta	Descuentos	Ingresos
2019	x10 AA	+5% AA	flat -5%	122,163
2020	+100% AA	+5% AA	flat -5%	256,543
2021	+15% AA	+5% AA	flat -5%	309,775
2022	+15% AA	+5% AA	flat -5%	374,088
2023	+15% AA	+5% AA	flat -5%	451,694

Elaboración Propia

Debido a que a naturaleza del negocio de venta de bijouterie demanda variedad de productos tanto en modelo, color, moda; así como en profundidad como tallas de anillos, largos de collares, etc. Resulta relevante proyectar la demanda considerando el mix de productos, así como sus respectivos precios y costos. En la Figura 5.14 se presenta el pronóstico de la demanda (cantidades), por tipo de producto.

Figura 5.13

Pronóstico de la Demanda en Unidades

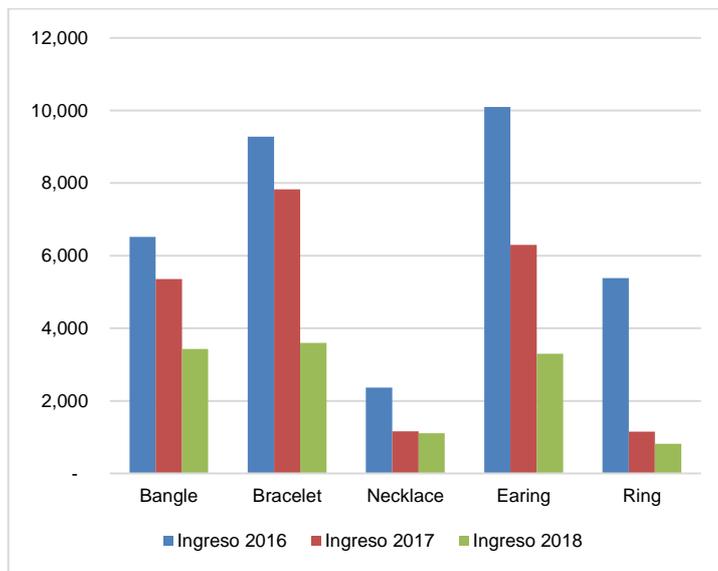


Elaboración Propia

El resultado del *mix* de ventas impacta directamente la rentabilidad del negocio. En la figura 5.14 se presenta el plan de ventas valorizado.

Figura 5.14

Plan de ventas en soles



Elaboración Propia



CAPÍTULO VI: VALIDACION Y EVALUACION DE LA PROPUESTA DE MEJORA

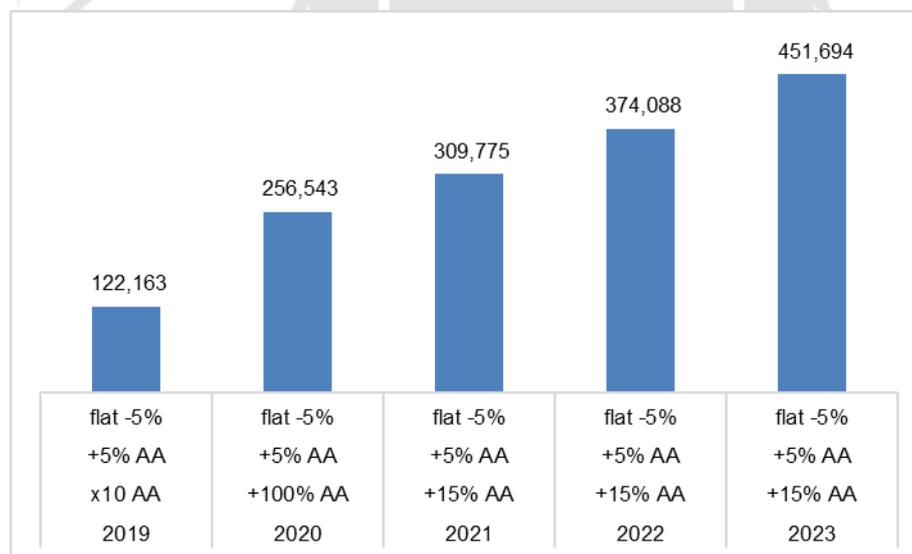
En este capítulo validaremos los resultados financieros del plan de marketing planteado en el capítulo anterior, con el fin de confirmar la viabilidad de este proyecto de mejora.

6.1. Demanda proyectada

Como resultado de las asunciones planteadas en el plan de demanda y ventas. El incremento de los ingresos se dará por el mayor volumen de ventas que se logrará, cuando el plan de marketing y la plataforma web de ventas hayan sido implementados.

Figura 6.1

Proyección de la Demanda en soles



Elaboración Propia

6.2. Plan de Inversión

En esta sección se determinará el plan inversión que incluye adquisiciones, así como gastos para poner en marcha el plan de marketing. Los principales equipos de cómputo serán comprados localmente en Hiraoka.

Financiamiento:

El financiamiento se dará desde fuentes internas y externas por tanto se analizará la composición de la deuda para cada tipo de fuente y el plan de financiamiento a contemplar en el flujo de caja.

El Flujo de caja del financiamiento, las cuotas de pago del préstamo se muestran en el Anexo 22.

El Capital propio es de S/.70,000, mientras que el capital a financiar también es de S/.70,000 a una tasa anual (TEA) de 12%, los pagos serán mensual con plazo total de 5 años. La amortización es fija y las cuotas son variables, tal como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 6.1

Supuestos de la inversión

Inversión		
Capital propio	70,000	Soles
Vida útil	5	años
Costo oportunidad de Capital COK	6.38%	anual
IGV	18%	

Elaboración Propia

Las inversiones en Activos se dan el año anterior al inicio del proyecto y se deprecian y amortizan durante 5 años. Los cuadros se muestran en el Anexo 23.

Tabla 6.2

Inversión en Activos Intangibles (Soles)

Intangibles	Costo	Año de Ejecución
Registro de Marca	1,200	2014
Diseño de Logotipo	500	2018
Publicación en Diario	400	2018
Derechos Notariales	300	2018
Desarrollo de página web	42,000	2018
Total	44,400	

Elaboración Propia

6.3. Presupuesto Operativo

El cálculo del capital de trabajo se basa el método del período de desfase que permite calcular la inversión utilizar para financiar la operación desde el instante en que se adquieren los insumos hasta el momento en que se recupera el capital invertido mediante la cobranza de la venta; mediante la siguiente ecuación:

$$C.T. = (\text{Costo total del año} / 365 \text{ días}) * \text{Número de días del ciclo productivo}$$

Costo total de las operaciones anuales: considera los costos totales de mantener la operación durante todo el año incluyendo costos de operación, ventas, mano de obra directa, gastos administrativos y gasto de planilla. Obteniéndose para el primer año:

Tabla 6.3

Gastos de Operación en el primer año

Gastos Operativos	Inversión	2019
Gastos de marketing		
servicio de marketing		(34,200)
Rediseño de la marca y nuevo plan	(61,017)	
Gastos Administrativos		
servicio de contabilidad		(3,600)
capacitaciones		(800)
electricidad, agua, internet		(2,160)
limpieza		(360)
mantenimiento oficina		(240)
Sueldos		(246,060)
Garantía de Alquiler	-	
Alquiler	(600)	(3,600)
Gastos de Ventas		
Comisión Tarjeta de crédito		(3,259)
Empaque y distribución		(9,855)
FC costos operativos	(61,617)	(304,134)

Elaboración Propia

Política de Ventas:

En cumplimiento de las regulaciones locales, todos los precios incluyen el IGV, que es de 18%.

El 70% de las ventas se realizan desde la plataforma web con medios de pago electrónicos como las tarjetas de crédito y débito. El operador de estos medios de pago

cobra una comisión de 3.5% y hace los abonos cada 7 días. El 30% de las ventas serán pagadas mediante una transferencia bancaria.

Política de Compras:

La mercadería es importada de China, con base a las experiencias de importación que ha tenido el negocio de Quim Jewelry®, el lead time promedio es de 30 días, el cual incluye los días de carga en origen, consolidación de carga en aeropuerto de Guanzhou en China, tránsito aéreo, descarga y desaduanaje en el aeropuerto de Lima en Perú (www.freightos.com, s.f.). El incoterm negociado con el proveedor es Exwork y el transporte es aéreo.

El fabricante produce a demanda, cuidando la calidad, el grabado del logo de la marca el diseño exclusivo.

Costo de Importación:

La partida arancelaria que aplica para este tipo de mercadería es la llamada “*Joyería: De los demás metales preciosos, incluso revestidos o chapados de metal precioso (plaqué)*” N° 7113.19.00.00. La tasa Advalorem es del 6%, IGV 17% e IPM 2%.

De acuerdo con la metodología de costos valido localmente, el advalorem se activa como costo del producto. Mientras que el IGV e IPM se registran como crédito fiscal en el Balance.

Política de Inventarios:

Los inventarios rotan cada 7 días, pues al tratarse de bienes de moda, las compras deben rotar a esa velocidad.

Cuando l inventario excede los 15 días en stock, es clasificado para las campañas, ofertas o descuentos.

Capital de Trabajo:

La rotación de las cuentas por cobrar es de 7 días, y la política de caja mínima es de 15 días.

Ciclo Productivo:

Para calcular el ciclo productivo se considera que el día 1 se realizan las compras y abastecimiento del Bijouterie y materiales de empaque; los cuales permanecen en el almacén un promedio de 15 días (se contempla realizar las compras cada mes) hasta que sean requeridos para su empaque y distribución. El bien final se produce en un promedio de 1 días y es despachado al día siguiente para ser enviado por el *courier* en al día siguiente o en dos días como máximo.

El cliente hace el pago con un medio electrónico el día de la compra; luego el operador de la tarjeta realiza el abono semanalmente. Descontando la comisión del 5%. Por tanto, el capital de trabajo invertido queda inmovilizado por un promedio de 37 días.

Tabla 6.4

Inversión en capital de Trabajo

	Año 0	2019	2020	2021	2022	2023	Liquidación
Compra de mercadería		(8,768)	(40,626)	(46,382)	(53,356)	(61,353)	
Rotación de Cuentas por Cobrar	7	28,342	31,177	12,350	14,923	18,009	
Política de caja mínima (para cubrir días sin venta:	15	(838)	(1,676)	(1,928)	(2,217)	(2,550)	
Requerimiento de Capital de Trabajo		(37,949)	(73,479)	(60,660)	(70,497)	(81,912)	
Inversion en Capital de Trabajo		(37,949)	(73,479)	(60,660)	(70,497)	(81,912)	(324,497)

Elaboración Propia

En el Anexo 24 se acompaña el módulo de compras, el cual detalla en función a la demanda y el ciclo de inventarios, las cantidades a comprar por cada ítem. Y en el Anexo 25 se acompaña Los gastos operativos detallados.

A continuación, se presenta el Flujo de Caja Libre, en la Tabla 6.5, así como el impacto del IGV en el negocio (crédito fiscal).

Tabla 6.5

Flujo de caja libre

Flujo de Caja Libre	año 0	2019	2020	2021	2022	2023	Liquidación
Soles	Inversión	1	2	3	4	5	
Ingresos		145,183	361,568	458,843	528,808	638,555	18,009
Inversión	(72,000)		-	-	-	-	62,400
Compra de mercadería	(6,400)	(8,768)	(40,626)	(46,382)	(53,356)	(61,353)	
Inversión							
Gastos operativos	(61,617)	(304,134)	(318,567)	(324,035)	(329,585)	(336,089)	600
IGV por pagar	-	-	(40,206)	(82,495)	(104,592)	(131,395)	(82,649)
IR por pagar	-	-	-	(20,360)	(36,850)	(63,923)	
Liquidación						(1,640)	
Flujo de caja económico	(140,017)	(167,720)	(37,830)	(14,429)	4,424	44,155	(1,640)
Flujo de financiamiento	140,000	(19,494)	(18,284)	(17,074)	(15,865)	(14,655)	-
Flujo de caja financiero	(17)	(187,231)	(243,345)	(274,848)	(286,289)	(256,789)	(258,429)

Elaboración propia

Tabla 6.6

Balance General

Balance General	año 0	2019	2020	2021	2022	2023
Soles	Inversión	1	2	3	4	5
Efectivo	-17	-187,231	-243,345	-274,848	-286,289	-256,789
Mercaderías	139,417	44,069	243,150	317,800	303,712	291,695
Cuentas pagadas por anticipado	600	600	600	600	600	600
Cuentas por cobrar		28,342	31,177	12,350	14,923	18,009
Activo corriente	140,000	-114,219	31,582	55,901	32,946	53,515
Garantia alquiler	-	-	-	-	-	-
Credito/Debito de IGV		5,452	-40,206	-82,495	-104,592	-131,395
Activo bruto	-	72,000	72,000	72,000	72,000	72,000
Depreciacion		-12,203	-24,407	-36,610	-48,814	-61,017
Activos fijos neto	-	59,797	47,593	35,390	23,186	10,983
TOTAL ACTIVOS	140,000	-48,971	38,969	8,796	-48,460	-66,897
Pasivo financiero	70,000	70,000	56,000	42,000	28,000	14,000
Cuentas por pagar a proveedores		8,768	40,626	46,382	53,356	61,353
Impuestos por Pagar		-	-	20,360	36,850	63,923
Total Pasivo	70,000	78,768	96,626	108,742	118,207	139,276
Patrimonio	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000
utilidades acumuladas		-197,739	-14,480	52,355	94,757	164,374
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	140,000	-48,971	152,146	231,097	282,964	373,650

Elaboración propia

6.4. Análisis de Rentabilidad

La evaluación económica financiera demuestra que el proyecto es factible. Debido a que el nivel de rentabilidad del plan de negocio en términos del valor actual neto, la tasa interna de retorno, razón beneficio/costo y el período de recuperación de la inversión; tomando como base los flujos de caja encontrados superan las expectativas del inversionista, así como a continuación se detalla:

Tabla 6.7

Rentabilidad

VAN economico	-461,149 (tasa de descuento = COK)
TIR economico	-35%
TIR modificada	-31%
VAN financiero	-307,640
TIR financiero	58% > COK => Proyecto rentable
TIR modificada	-14%
Payback Simple	4.09 años

Elaboración Propia

Tabla 6.8

WACC - Costo promedio ponderado del capital después de impuestos

WACC = $KD (1-T) (D/(D+E)) + COK (E/(D+E))$	7.73%
kd costo de endeudamiento de la empresa	12%
T= tasa impuesto a la renta	30%
Deuda	140,000
E = patrimonio	70,000
Relacion Beneficio Costo	$\frac{VA \text{ (beneficios)}}{VA \text{ (costos)} + Inversion}$
Va (beneficios) =	1,718,846
VA (costos) + Inversion =	1,819,374
BC=	0.94
BC > 1 el proyecto es rentable	

Elaboración Propia

Tabla 6.9

Modelo CAPM: Rentabilidad esperado del negocio

COK = Costo de capital propio del inversionista	6.38%			
COK = $LR + B(RM - LR)$				
LR = tasa libre de riesgo	2.5% (Bono del tesoro americano)			
RM = Rendimiento del mercado	7.0%			
B s/d = beta sin deuda	0.86			
Empresas Competidoras	Beta con deuda	deuda	Impuesto	Beta sin deuda
Empresa 1 : Unique	1.18	70%	30%	0.45
Empresa 2 : Yanbal	0.95	65%	30%	0.41

Elaboración Propia

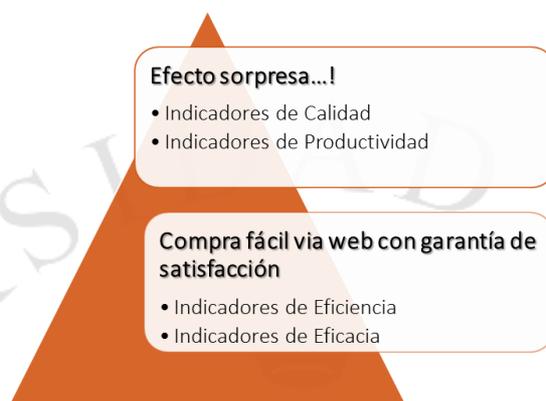
6.5. Análisis de Crecimiento / Escalación

El análisis de rentabilidad realizado previamente evalúa el plan de negocio; sin embargo, consideramos que el potencial de crecimiento del e-commerce en Perú está correlacionado a diversas variables como:

- crecimiento del uso del smartphone
- incremento de la población con acceso a internet
- mejora en la confiabilidad en los medios de pago virtuales
- Grandes retailers están desarrollando el e-commerce, invirtiendo en M&A como Falabella lo hizo con Linio, invirtiendo \$137MM en agosto del 2018 (Gestión, 2018).



CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES



7.1. Conclusiones

Elevar el volumen de ventas de Quim Jewelry® y crear valor de negocio en su propio market place es factible, debido a que se ha redefinido el mercado objetivo y se ha implementado un e-Commerce para lograr un correcto direccionamiento de las estrategias de marketing. Se genera así un negocio innovador, productivo y socialmente responsable, que permite a Quim ganar en el mercado y construir mayor valor a través de la maduración del su market place.

A continuación, detallamos cómo se cumplen las hipótesis planteadas:

H1: El proyecto es comercialmente viable por que se ha demostrado que el nicho de mercado encontrado está desatendido, debido a que no existen aún canales especializados en venta de bijouterie fina. Además, el e-commerce se encuentra en tendencia creciente en Perú.

H2: El proyecto es técnicamente viable por que las herramientas de marketing e innovación si pueden ser implementadas tanto a nivel técnico, comercial y legalmente. Además, el financiamiento para esta implementación está disponible en el mercado financiero peruano.

H3: Los resultados financieros demuestran que el proyecto es viable, por que alcanza un COK de 6.38%, Beta es 0.86, la relación beneficio/costo es 1.30, el TIR financiero es

177%, la TIR modificada es 83%, el VAN económico es S/.390M y el VAN financiero es S/.467M.

Dichos resultados se han estimado considerando una inversión total de S/.140M, de los cuales el 50% será financiado por el sistema financiero peruano, y el saldo provendrá de recursos propios.

En síntesis, las principales palancas para implementar con éxito este negocio son las siguientes:

- La apertura hacia el mercado asiático y la automatización de procesos facilitan la adquisición del producto base y sostienen la calidad.
- Los avances del comercio electrónico y la mediana adultez del público peruano en el mercado *online* permiten la creación de un *Marketplace* con altas posibilidades de inserción.
- LA aplicación de la estrategia de omnicanalidad como estrategia tanto en la *web responsive*, así como en la trazabilidad del despacho.
- La tecnología ofrece una gran oportunidad de posicionamiento y *engagement* a través de estrategias de contenidos enfocadas en el consumidor.
- La buena reputación de la marca y su reducido alcance en el mercado permiten relanzar su identidad y diseñar una estrategia robusta de *Branding* sin repercusiones negativas sobre su consumidor actual.
- Los indicadores de rentabilidad positivos evidencian la viabilidad del plan de negocios.

7.2. Recomendaciones

1. Abrir a largo plazo el Market Place a otras marcas para posicionarlo como el sitio online de bijouterie más reputado del país.
2. Capitalizar el valor de Market Place en los EEFF a través de un proceso de evaluación de negocio
3. Crear una franquicia Quim Jewelry® con el fin de captar inversionistas que apuesten por el negocio de retail e instalen tiendas de venta de bijouterie en los centros comerciales de Perú, ofreciéndoles un canal robusto de venta online.

BIBLIOGRAFIA

- Alvarez pecol, J. (31 de Octubre de 2018). *Ipsos*. Obtenido de <https://www.ipsos.com/es-pe/shopper-online-el-consumidor-que-entro-al-agua-y-va-hacia-la-cresta-de-la-ola>
- Arribasplata Ramos, A. (15 de Julio de 2015). *Legislacion COMERCIO ELECTRONICO EN EL PERU*. Obtenido de https://prezi.com/k3_jrf836qst/legislacion-comercio-electronico-en-el-peru/
- Banco Mundial. (24 de setiembre de 2018). *Banco Mundial*. Obtenido de <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>
- Barletta, F., Pereira, M., Robert, V., & Yoguel, G. (2013). Argentina: dinámica reciente del sector de software y servicios informáticos. *Revista de la CEPAL*(110), 137-155. Obtenido de <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/1/50511/RVE110Yoqueletal.pdf>
- Begazo, J., & Fernandez, W. (Julio - Diciembre 2015). Estrategias de Marketing. En J. Begazo, & W. Fernandez, *Gestión en el Tercer Milenio* (pág. 36). Lima: Rev. de Investigación de la Fac. de Ciencias Administrativas, UNMSM.
- Chiavenato, I. (2014). La Administración. En I. Chiavenato, *Introducción a la teoría general de la administración* (pág. 137). McGraw-Hill/Interamericana.
- Choy, M., & Chang, G. (2014). *Medidas macroprudenciales aplicadas en el Perú*. Lima: Banco Central de Reserva del Perú. Obtenido de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Documentos-de-Trabajo/2014/documento-de-trabajo-07-2014.pdf>
- CMO. (13 de Abril de 2017). *CMO's Notebook: Transformation Occurs Via 'Enterprise-To-Entrepreneur' Platforms*. Obtenido de <https://www.cmo.com/opinion/articles/2017/4/12/cmos-notebook-innovation-occurs-when-enterprises-and-entrepreneurs-engage.html#gs.xxdlwnk>
- Comarch. (Octubre de 2018). *COMARCH*. Obtenido de https://www.comarch.com/trade-and-services/loyalty-marketing/customer-engagement/?gclid=Cj0KCQjwiqTNBRDVARIsAGsd9MqAXrT04g3ID0Dd6LoFKes7glxtFlzAoCOH-gEDzq1SQbTLVXDhKekaAmsMEALw_wcB
- Con Tu Negocio*. (2018). Obtenido de <https://www.contunegocio.es/gestion/mejorar-rendimiento-pyme-metodologia-kaizen/>
- Coutinho, V. (Setiembre de 2018). *Marketing de Contenidos*. Obtenido de <https://marketingdecontenidos.com/brand-awareness/>
- Cristóbal Fransi, E., & Marimon Viadiu, F. (ene-abril de 2011). LA GESTIÓN DEL SUPERMERCADO VIRTUAL: TIPIFICACIÓN DEL COMPORTAMIENTO DEL CLIENTE ONLINE. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 17(1), 93-112. Recuperado el 11 de Noviembre de 2018, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=274119499004>
- datum. (2017). *DATUM*. Obtenido de EN QUE SE DIFERENCIAN LOS MILLENIALS EN EL PERU: http://www.datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/Millennials.pdf
- Delgado, M. y. (2004). Estudios longitudinales: concepto y particularidades. *Revista Española de Salud Pública*, 141-148. Obtenido de <https://psicologiymente.com/miscelanea/estudios-longitudinales>

- Diario El Comercio. (2 de Agosto de 2018). *Diario El Comercio*. Obtenido de Diario El Comercio: <https://gestion.pe/economia/escandalo-audios-tendra-costo-economia-peruana-admite-ministro-240460>
- Diario El Comercio. (10 de Julio de 2018). *El Comercio*. Obtenido de El Comercio: <https://elcomercio.pe/economia/peru/macroconsult-estima-pbi-peruano-crecera-4-2-2018-534858>
- Digital, A. d. (1 de Febrero de 2018). *¿SE DEBE CONFIAR EN EL E-COMMERCE?* Obtenido de <https://trespimedios.co/analisis-del-mercado-para-un-e-commerce-de-tecnologia/>
- Doran, g. (2 de enero de 2017). *www.paulacaneque*. Obtenido de <https://www.paulacaneque-psicologa.com/metodo-smart/>.
- Ecured. (2011). *www.Ecured.cu*. Obtenido de <https://www.ecured.cu/Bisuter%C3%ADa>
- Effective Branding. (2018). *Coleman*. Obtenido de <http://www.colemancbx.com/que-es-co-branding/>
- El Peruano. (15 de Agosto de 2013). Registro de Marca. *Quim Jewelry*.
- Espinoza, Roberto. (13 de Mayo de 2017). <https://robertoespinoza.es>. Obtenido de <https://robertoespinoza.es/2017/05/13/benchmarking-que-es-tipos-ejemplos/>
- Espinoza, Roberto. (13 de Mayo de 2017). *Roberto Espinoza*. Obtenido de <https://robertoespinoza.es/2017/05/13/benchmarking-que-es-tipos-ejemplos/>
- Facchin, J. (21 de Noviembre de 2017). *marketing de contenidos*. Obtenido de <https://josefacchin.com/que-es-el-marketing-de-contenidos/>
- Frenk, A. (28 de julio de 2014). *market and Finances*. Obtenido de <https://www.nielsen.com/pe/es/insights/news/2014/como-es-el-consumidor-peruano.html>
- Frenk, André. (28 de julio de 2014). *Nielsen*. Obtenido de <https://www.nielsen.com/pe/es/insights/news/2014/como-es-el-consumidor-peruano.html>
- García Nieto, J. P. (2013). *Constur ye tu Web comercial: de la idea al negocio*. Madrid: RA-MA.
- Gestión, R. D. (5 de Agosto de 2018). Gastón Bottazzini, el hombre que impulsó la compra de Linio para potenciar a Falabella. *Diario gestión*, pág. 23.
- GFK. (Diciembre de 2015). *Mercado Negro*. Obtenido de <http://www.mercadonegro.pe/consumidores-online-peruanos-datos-debes-tomar-cuenta/>
- Gómez González, Ane. (27 de Setiembre de 2017). *Universidad del país Vasco - Facultad de Economía y Empresa*. Obtenido de ANÁLISIS DE LOS HÁBITOS DE COMPRA: PERFIL DEL CONSUMIDOR DE COMERCIO JUSTO Y ESTRATEGIAS PARA SU IMPULSO: https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/24832/TFG_Gomez.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- INEI. (30 de Junio de 2018). *INEI*. Obtenido de <https://www.inei.gob.pe/>
- IPSOS. (2017). *Es importante entender los Millennials.. Peru*. Obtenido de https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2018-06/ipsos_peru_-_millennials_0.pdf
- Jewelry, Q. (30 de Octubre de 2018). *Quim Jewelry*. Obtenido de https://www.facebook.com/QuimJoyeria/insights/?referrer=page_insights_tab_button

- Jordi. (3 de Junio de 2015). *http://www.digitalresponse.es*. Obtenido de <http://www.digitalresponse.es/blog/cual-es-la-frecuencia-optima-de-envios-en-email-marketing/>
- kadaza*. (2018). Obtenido de <https://www.kadaza.com.pe/compras>
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing* (Vol. 14). Mexico: Pearson Educación. Recuperado el 2018
- La verdad. (31 de Enero de 2017). *https://blogs.laverdad.es*. Obtenido de <https://blogs.laverdad.es/faro/2017/01/31/los-5-secretos-de-oppenheimer/>
- Ley 29571, Código de Protección y Defensa al Consumidor. (1 de Setiembre de 2016). *Artículo 20*. Lima: Indecopi. Obtenido de <https://www.indecopi.gob.pe/documents/20182/1864897/3.Lo+que+debemos+saber+de+la+garant%C3%ADa.pdf/008d20ef-11bf-d82d-3a83-c8b0001ab5d4>
- Mercado Negro*. (diciembre de 2015). Obtenido de <http://www.mercadonegro.pe/consumidores-online-peruanos-datos-debes-tomar-cuenta/>
- merkadat*. (2014). *merkadat*. Obtenido de <https://merkadat.com/producto/generacion-y-2014/>
- Minderest. (2018). *minderest*. Obtenido de ¿Cuánto influye el precio en la decisión de compra online?: <https://www.minderest.com/es/blog/2017/04/12/%C2%BFcu%C3%A1nto-influye-el-precio-en-la-decisi%C3%B3n-de-compra-online>
- Molina, Borja. (30 de Enero de 2016). *http://www.branderstand.com*. Obtenido de Personalidad de marca: <http://www.branderstand.com/personalidad-de-marca/>
- Morrison, M. (1 de Setiembre de 2017). *CIPD.CO.UK*. Obtenido de www.cipd.co.uk/knowledge: <https://www.cipd.co.uk/knowledge/strategy/organisational-development/pestle-analysis-factsheet>
- NETMEDIA. (28 de Mayo de 2018). *NETMEDIA*. Obtenido de Desarrollo de las Tiendas Online en Perú- Casos de Éxito: <https://www.netmedia.com.pe/desarrollo-de-las-tiendas-online-en-peru-casos-de-exito/>
- Núñez, G. (29 de mayo de 2017). *Ipsos Apoyo*. Obtenido de <https://www.ipsos.com/es-pe/yo-soy-el-shopper-peruano-digitalizado>
- Núñez, G. (2 de Julio de 2018). *Volver al Futuro - la reinención del comportamiento del shopper*. Obtenido de [ipsos.com.pe: https://www.ipsos.com/es-pe/volver-al-futuro-la-reinencion-del-comportamiento-del-shopper](https://www.ipsos.com/es-pe/volver-al-futuro-la-reinencion-del-comportamiento-del-shopper)
- Openhimer, A. (30 de Setiembre de 2016). *La importancia de Innovar*. Obtenido de YouTube: https://www.youtube.com/watch?time_continue=34&v=7YF4NvsCtSA
- Ortiz de Díaz, M. I., & Cortez Brazon, K. T. (2017). *Incremento de la confiabilidad de proyectos en gerencias consultoras*. Barcelona: Editorial Académica Española.
- Pacora, M. (2 de setiembre de 2018). *Quim Jewelry*. Obtenido de www.facebook.com/QuimJoyeria/insights/?section=navPeople
- panel, k. w. (10 de octubre de 2018). *www.kantarworldpanel.com/pe/Noticias*. Obtenido de <https://www.kantarworldpanel.com/pe/Noticias/Peruanos-visitan-en-promedio-cinco-canales>
- Perez, A. (5 de Marzo de 2015). *CEO LEVEL*. Obtenido de <http://www.ceolevel.com/que-es-el-diagrama-ishikawa-y-para-que-sirve>
- Peru 21. (17 de Setiembre de 2018). *Peru21*. Obtenido de <https://peru21.pe/noticias/pymes>

- peru retail*. (19 de diciembre de 2017). Obtenido de <https://www.peru-retail.com/supermercados-estrategia-precios-bajos-peru/>
- Pinto Castro, J. (2000). ESTRATEGIAS DE MARKETING POR INTERNET. *Revista de la facultad de Ciencias Economicas UNMSM*, V(16), 198-199. Obtenido de http://www.academia.edu/25311339/Market_internet
- Porter, M. E. (2009). *Ser Competitivo*. Barcelona: Planeta.
- Porter, M. E. (2010). *Ventaja Competitiva*. Soria: Piramide.
- Power Data. (22 de Junio de 2016). *Diferencias entre una estrategia omnicanal y multicanal*. Obtenido de Estrategia Omnicanal: <https://blog.powerdata.es/el-valor-de-la-gestion-de-datos/diferencias-entre-una-estrategia-omnicanal-y-multicanal>
- PWc. (22 de Octubre de 2018). *Salary Pack*. Obtenido de <https://www.pwc.pe/es/servicios/consultoria/people-organization/salarypack.html>
- PWc. (27 de Noviembre de 2018). *Salary Pack - Metrocolor*. Obtenido de <https://www.pwc.pe/es/servicios/consultoria/people-organization/salarypack.html>
- Quintana, J. (5 de octubre de 2017). *www.maismedia.com*. Obtenido de © 2003-2018 MaisMedia™ Desarrollo y Optimización de negocios online, Marketing digital y diseño de estrategias de marketing online que funcionan.: <https://www.maismedia.com/blog/optimizacion/metodo-kaizen-optimizacion-negocios-online/>
- Redacción GESTION. (8 de Diciembre de 2015). Mercado peruano de joyería ‘mueve’ unos US\$ 57 millones al año. *La empresa Omi Argent, que comercializa joyería de plata, abrió su primera tienda en el Perú, con una inversión de US\$ 260,000*.
- Reichheld, Frederick. (Diciembre de 2003). *Harvard Business Review*. Obtenido de <https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow>
- Rivera Gonzalez, D. (21 de Setiembre de 2016). eCommerce, un fresco aliado para el medio ambiente. *Observatorio e-commerce y transformación digital*, págs. 50-52.
- Roger, S. (11 de octubre de 2018). *www.kantarworldpanel.com*. Obtenido de <https://www.kantarworldpanel.com/pe/Noticias/El-crecimiento-es-un-mix-de-lo-online-y-lo-offline>
- Romero, D. (30 de Mayo de 2015). *Marketing B2B: ¿qué es exactamente?* Obtenido de <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/marketing-b2b-que-es-exactamente>
- Ruiz, i. (24 de Mayo de 2018). *Cómo mejorar el rendimiento de una pyme con la metodología Kaizen*. Obtenido de <https://www.contunegocio.es/gestion/mejorar-rendimiento-pyme-metodologia-kaizen/>
- Salas Oblitas, L. (30 de Abril de 2018). E-commerce. *Diario El Comercio*, págs. <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/e-commerce-mil-empresas-suman-ano-comercio-electronico-noticia-516057>.
- Salas Oblitas, l. (30 de Abril de 2018). E-commerce: Mil empresas se suman al año al comercio electrónico. *El Comercio*, págs. 12-13.
- Salas Oblitas, L. (13 de Agosto de 2018). Recomposición en Línea. *El Comercio*, págs. 16-17.
- Siemens, S. (2 de Agosto de 2016). Obtenido de ¿Cómo identificar mi mercado objetivo? : <https://www.youtube.com/watch?v=iUKXx3WuwjM>

- Soler, N. (9 de noviembre de 2017). *www.nielsen.com/pe*. Obtenido de <https://www.nielsen.com/pe/es/insights/news/2017/Consumo-Online-en-Peru.html>
- Somalo, I. (2017). *El Comercio Electronico* (Vol. 1). Barcelona, España: ESIC. doi:9788417024673
- Somalo, I. (02 de Noviembre de 2018). *Nacho Somalo y CIA*. Obtenido de <https://www.nachosomalo.com/quien-soy/>
- strategia20. (4 de marzo de 2013). *¿Qué es un sitio web responsivo y por qué es importante?* Obtenido de <http://strategia20.com/que-es-un-sitio-web-responsivo-y-porque-es-importante/>
- Sunat. (24 de Febrero de 2018). *Sunat DS-034-2018 EF*. Obtenido de <http://www.sunat.gob.pe/orientacionaduanera/pagosgarantias/index.html>
- Toledo, M. (13 de Julio de 2018). *Inboundcycle*. Obtenido de Marketing de contenidos: qué es y cómo aplicarlo a tu estrategia global: <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/bid/172516/que-es-el-marketing-de-contenidos>
- Trelles, D. (26 de mayo de 2014). *¿Qué es ser un personal shopper? Entrevista a Fiorella González. Diario Gestión*, pág. 12.
- Trigoso Lopez, M. (10 de Setiembre de 2018). El 47% de los shoppers dispuestos a las compras online en proximos seis meses. *Gestion*, pág. 8.
- Unode50. (7 de setiembre de 2018). <https://www.unode50.com>. Obtenido de <https://www.unode50.com/es/int/joyeria-ideas-regalos/para-mujer/bestsellers/>
- Werner, H. (9 de setiembre de 2014). Canal de venta directa en Perú ya es el quinto en América Latina. pág. 6.
- Wittmann, R. (2006). *¿Hubo una revolución en la lectura a finales del siglo XVIII?* En G. Cavallo, & R. Chartier, *Historia de la lectura en el mundo occidental* (págs. 435-472). México D.F.: Santillana.
- www.freightos.com. (s.f.). *Freight Shipping And Transit Time Calculator*. Obtenido de [www.freightos.com: https://www.freightos.com/freight-resources/transit-time-calculator-for-international-freight-free/](https://www.freightos.com/freight-resources/transit-time-calculator-for-international-freight-free/)
- Yanbal. (24 de Octubre de 2018). *Bijouterie Yanbal*. Obtenido de <https://www.yanbal.com/pe/Categor%C3%ADas/Mujer/Bijouterie/c/MUJER-BIJOUTERIE>
- Yzaguirre, J. (23 de Octubre de 2017). *Gestión de Procesos. Cursro MBA ULima*. Lima, Lima, Perú: ULima.



ANEXOS

Anexo 1: Registro de la marca Quim Jewelry ®

	PERÚ	Presidencia del Consejo de Ministros	INDECOPI
---	-------------	---	-----------------

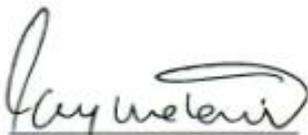
Registro de la Propiedad Industrial

Dirección de Signos Distintivos

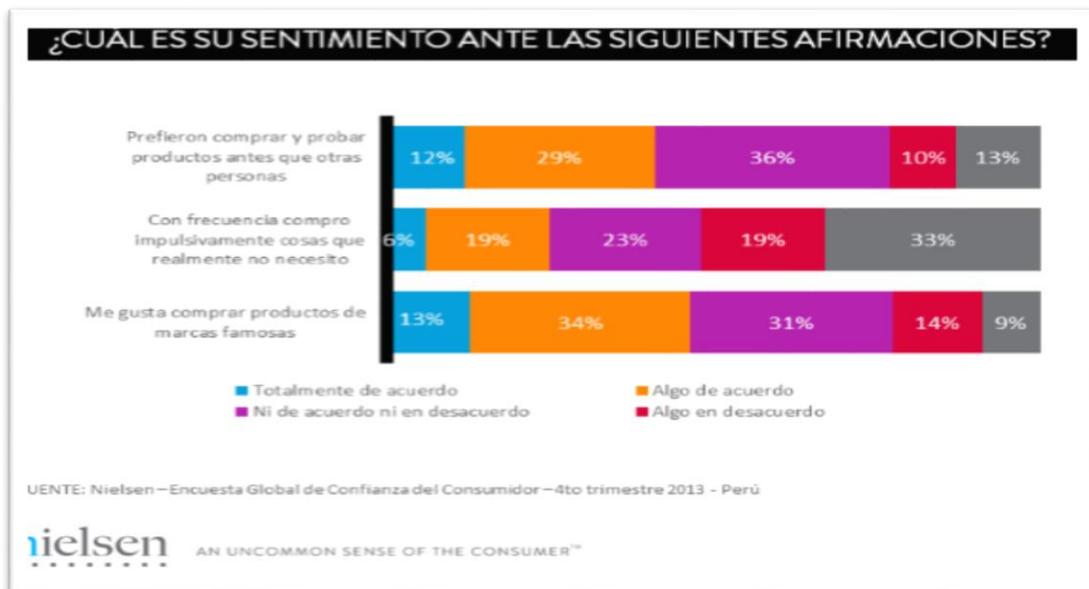
CERTIFICADO N° 00212087

La Dirección de Signos Distintivos del Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual – INDECOPI, certifica que por mandato de la Resolución N° 010747-2014/DSD - INDECOPI de fecha 19 de Junio de 2014, ha quedado inscrito en el Registro de Marcas de Producto, el siguiente signo:

Signo	:	La denominación QUIM JEWELRY FANTASÍA FINA Y ACCESORIOS y logotipo (se reivindica colores), conforme al modelo adjunto.
Distingue	:	Bisutería, artículos de joyería
Clase	:	14 de la Clasificación Internacional.
Solicitud	:	0566680-2014
Titular	:	PACORA CISNEROS MILAGRITOS JAMILE
País	:	Perú
Vigencia	:	19 de Junio de 2024
Tomo	:	1060
Folio	:	197

 RAY MELONI GARCIA Director Dirección de Signos Distintivos INDECOPI	
--	---

Anexo 2: Reacciones de los consumidores peruanos frente a preguntas claves



Fuente: (Frenk, 2014)

Anexo 3: Análisis PESTEL

ANALISIS PESTEL		
P-POLITICO	E-ECONOMICO	S-SOCIOPOLITICO
<p>No existen barreras para entrar y salir del mercado, ni restricciones que limiten el crecimiento del negocio en el Perú. <u>Oportunidad.</u></p> <p>El Banco Mundial indica que el entorno legal presenta un panorama positivo para la inclusión financiera.</p> <p>Perú ha iniciado un proceso de acercamiento con el Asia, que viene experimentando una mayor demanda de importaciones tanto de bienes de consumo, como de materias primas, bienes intermedios y bienes de capital de sus socios comerciales.</p>	<p>El entorno económico es positivo y representa una <u>oportunidad.</u> debido al TLC firmado con China. La estrategia económica del estado peruano es convertirse en el centro de operaciones de Asia en América del Sur, para poder tener un comercio bilateral ordenado.</p> <p>Sobre la base de lo anterior, es factible buscar mejores proveedores chinos, a un menor o igual precio, pero con una mucho mejor calidad.</p>	<p>El entorno social a diferencia de los demás se presenta como una <u>amenaza</u> pues muchas personas pueden copiar los productos que vende Quim Jewelry, por ser una marca pequeña, no monopólica, no tiene poder de mercado y los proveedores pueden hacer un producto muy parecido y venderlo a otras personas, quienes a su vez venden bijouterie con menor calidad y precio.</p> <p>El estilo de vida - Consumo aspiracional: proyecta una imagen saludable, tanto física como económica. Pretende mostrar un estatus superior. En este contexto también se presenta una <u>oportunidad</u> para el crecimiento de bijouterie como un producto sustituto de las marcas de lujo.</p>

(continúa)



(continuación)

T-TECNOLOGICO	E- ECOLÓGICO	L- LEGAL
<p>El entorno tecnológico también se presenta como una oportunidad pues los productos en China se encuentran completamente automatizados, no por algo es el país más grande del mundo (con más de 1,300 millones de personas).</p> <p>Con este nivel de automatización Quim Jewelry puede buscar proveedores de buena calidad, con fabricación ecológica.</p> <p>La publicidad, el comercio hacia clientes minorista a través de medios online, páginas web, Facebook y la propensión de proveedores hacia la mejora en la automatización de su producción son todos beneficios de la tecnología.</p>	<p>El entorno ecológico se presenta a su vez como una oportunidad pues todos los productos de Quim Jewelry son fabricados con cuero y acero. Una forma alternativa para producir el acero es la reducción directa del mismo utilizando gas natural e hidrógeno.</p>	<p>El entorno legal se presenta como una oportunidad pues según el decreto legislativo 668 de la constitución que rige nuestro país, ha delegado en el poder ejecutivo la facultad de legislar el crecimiento de la inversión privada con especial atención en la actividad exportadora.</p> <p>El estado promueve la exportación de productos con mecanismos como el beneficio drawback.</p> <p>Además, la empresa está inscrita como una persona natural acogida al RUS (Régimen Único Simplificado) por tanto debe realizar pagos mensuales de impuestos de acuerdo a la escala de ingresos que corresponda.</p>

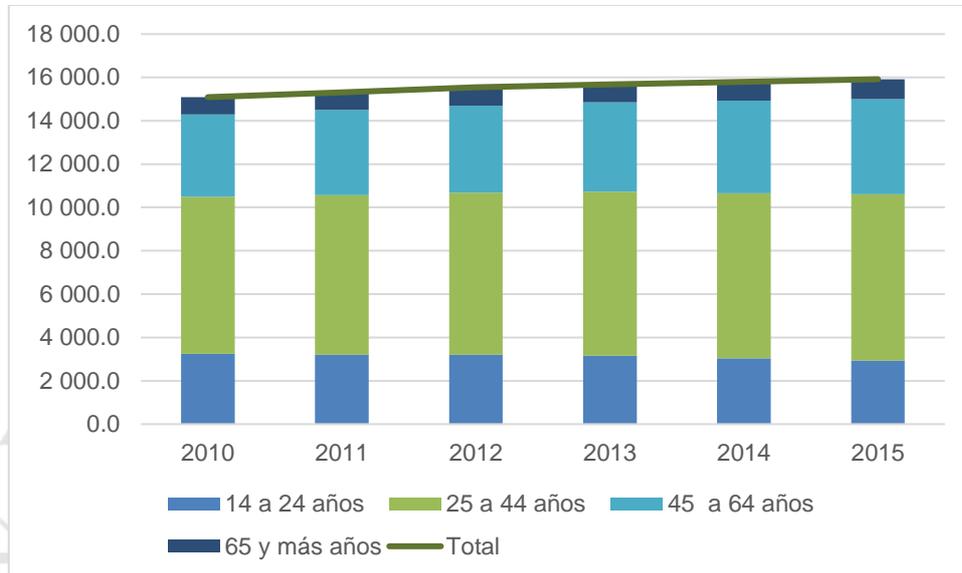
Fuente: (Morrison, 2017)

Elaboración Propia

Resumen:

- 
- *Panorama positivo para inclusión financiera (O)*
 - *Acercamiento con Asia (O)*
 - *Posibilidad de buscar mejores proveedores gracias al TLC firmando con China (O)*
 - *Posible copia de productos (A)*
 - *Estilo de vida aspiracional (O)*
 - *Automatización de productos chinos (O)*
 - *Reproducción directa del acero utilizando gas natural e hidrógeno (O)*
 - *Promoción de la exportación a través de beneficios como Drawback (O)*

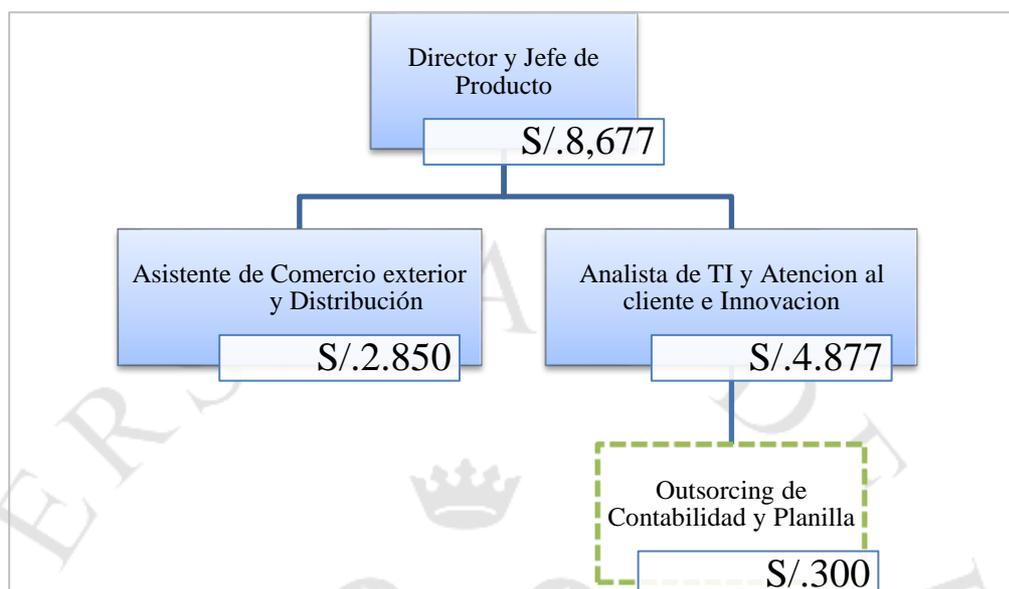
Anexo 4: PEA por edades



Fuente: INEI



Anexo 5: Organigrama de Quim Jewelry ®



Fuente: (Chiavenato, 2014)
Elaboración Propia

El director y jefe de producto, define las estrategias comerciales y de producto, gestiona los cambios y lidera la cultura de innovación. También asegura que la mezcla de producto, así como la profundidad de los ítems, son los adecuados para la venta y la gestión del capital de trabajo, evitando desperdicios o inventarios altos. Tiene a su cargo al analista de comercio exterior, quién ejecuta la acción de comprar los productos en el tiempo justo.

El Asistente de Comercio Exterior y Distribución, se asegura del buen funcionamiento de la plataforma web, la operación de distribución y logística inversa, si fuera el caso. Lidera el proceso importación y ventas online (facturación y despacho).

El Analista de TI, Atención al Cliente e innovación lidera el proceso de cobranza, maneja directamente el feedback de la página web, asegura que los clientes sean escuchados y atendidos. El costo anual de la nómina es de S/.246,060 al año.

Las escalas remunerativas han sido tomadas de la plataforma de bandas salariales que ofrece PwC como servicio a las diversas compañías, con el fin que determinen las escalas remunerativas (PwC, 2018), tal como a continuación se detalla:

DISTRIBUCION POR TAMAÑO**Al 30 de noviembre del 2016**

En Soles Brutos Anuales

*Remuneración Total (Incluye sueldo fijo más bonos efectivamente pagados)***TAMAÑO: 3 (facturación entre US\$ 30 y 100 millones de dólares anuales).****MENSUAL**

PUESTO PwC	25% SUPERIOR	PROMEDIO	MEDIANA	25% INFERIOR
MARCA				
GERENTE DE PRODUCTO	34,038	30,517	24,864	20,086
JEFE DE PRODUCTO	12,726	10,860	10,813	8,677
IMPORTACIONES				
ASISTENTE DE COMERCIO EXTERIOR	3,557	3,364	3,255	2,850
DISTRIBUCION				
ASISTENTE DE DISTRIBUCION	2,878	2,604	2,180	2,025
SERVICIO AL CLIENTE				
EJECUTIVO DE SERVICIO AL CLIENTE	4,140	3,942	3,372	2,883
EJECUTIVO DE SERVICIO AL CLIENTE	2,527	2,366	2,271	1,869
DESARROLLO DE SISTEMAS				
ANALISTA FUNCIONAL	5,464	5,315	5,268	4,877

like Community Manager



Anexo 6: Cuestionario de la encuesta de satisfacción

Quim Jewelry

venta de bijouterie online

*Obligatorio

Dirección de correo electrónico *

Tu dirección de correo electrónico

Compras online? *

Sí

No

Tal vez

Compras bijouterie online? *

Sí

No

Tal vez

por que compras Bijouterie online? *

es mas facil

es mas barato

aprovecho ofertas

puedo enviar directamente los regalos

Otro:

que valoras mas?

calidad

precio

simplicidad

variedad de modelos

confianza

Otro:

como eliges el sitio online, en el que compras?

referencias

publicidad

experiencia previa

te arriesgas

Otro:

te gusta que tenga entrega a domicilio?

Sí

No

como eliges el producto a comprar?

referencias o comentarios en la web

moda

algo que te impresione

nuevo

Otro:

crees que si tuvieras una opción aleatoria para elegir tu compra, la usarías?

Sí

No

Tal vez

te gusta regalar?

Sí

No

Tal vez

te emociona recibir regalos?

Sí

No

Tal vez

si alguien te sorprende con un regalo, es por que?

te quiere

quiere impresionarte

merece tu atención

no tuvo ninguna intensión

Otro:

de cuanto regalas? *

50 soles

hasta 70 soles

hasta 100 soles

hasta 200 soles

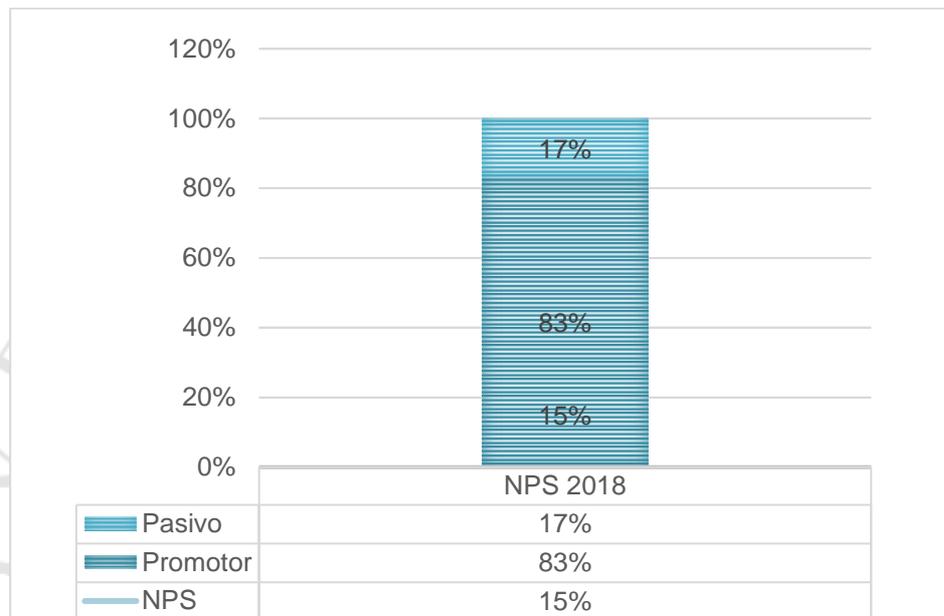
recomendaciones?

Tu respuesta

Envíame una copia de mis respuestas.

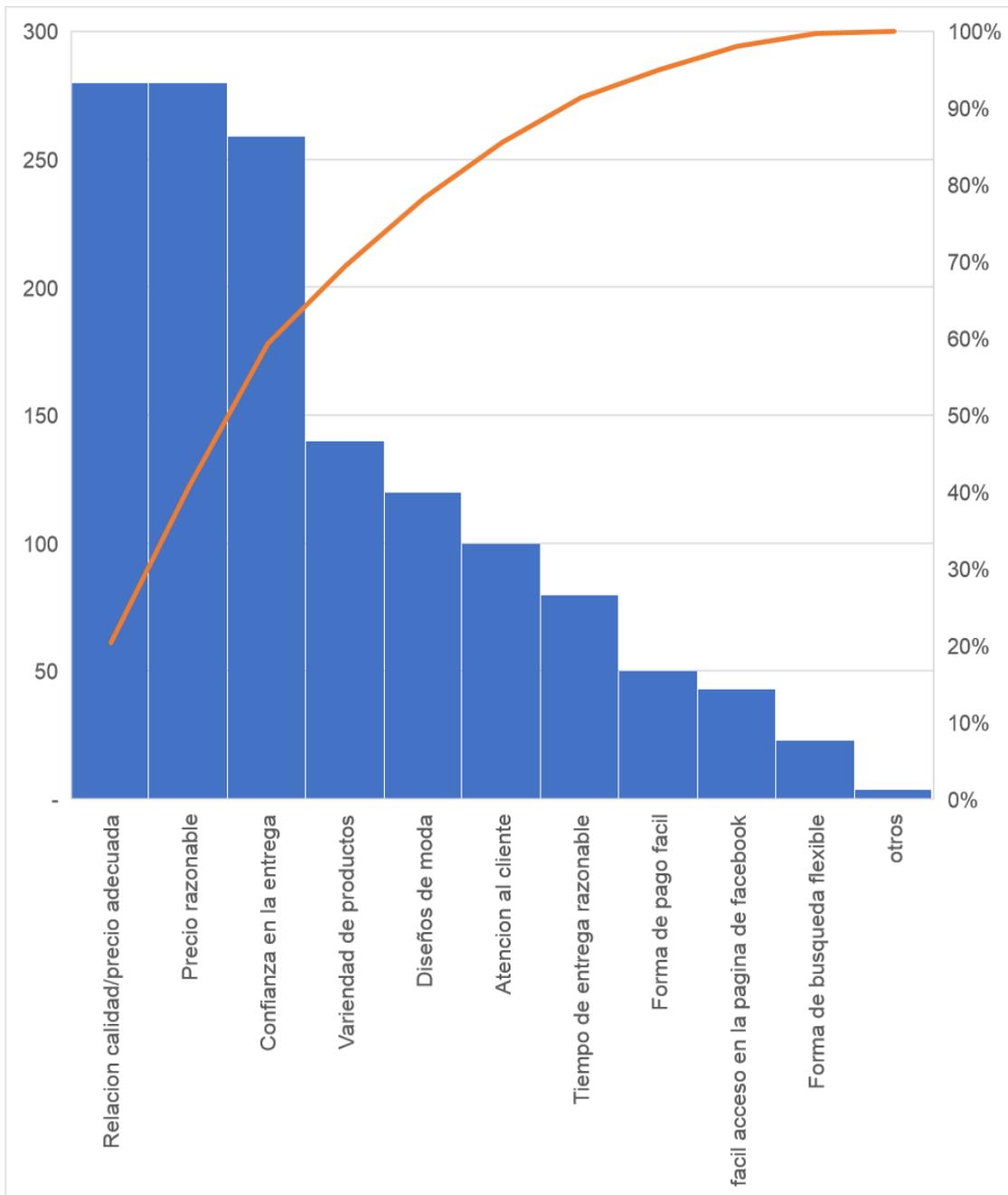
ENVIAR

Anexo 7: NPS 2017 realizado a la Fan Page de Facebook de Quim Jewelry®



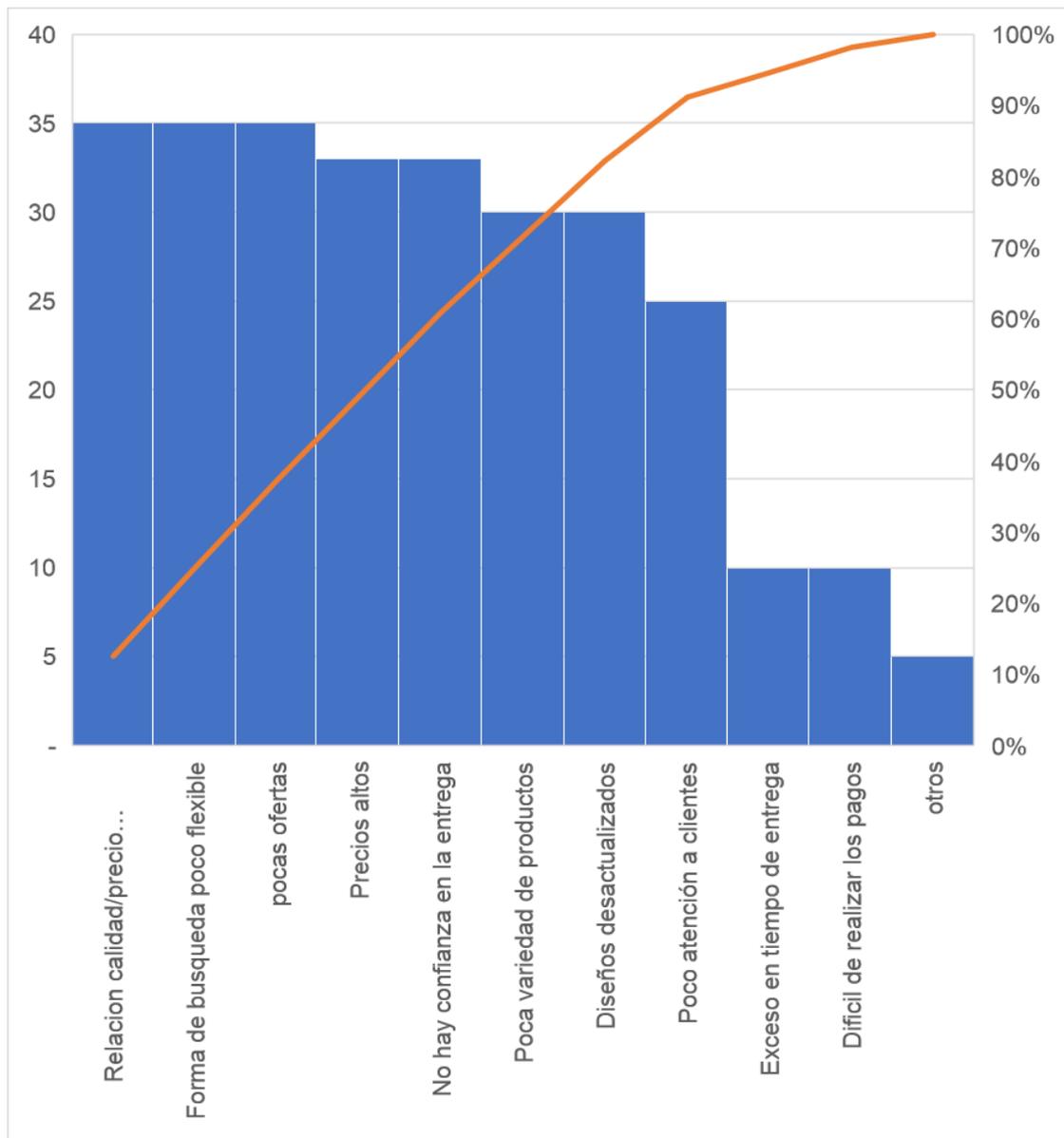
Fuente: Anexo 6: Encuestas de satisfacción de clientes
Elaboración Propia

Anexo 8: Clientes Promotores: Pareto de Criterios Generales



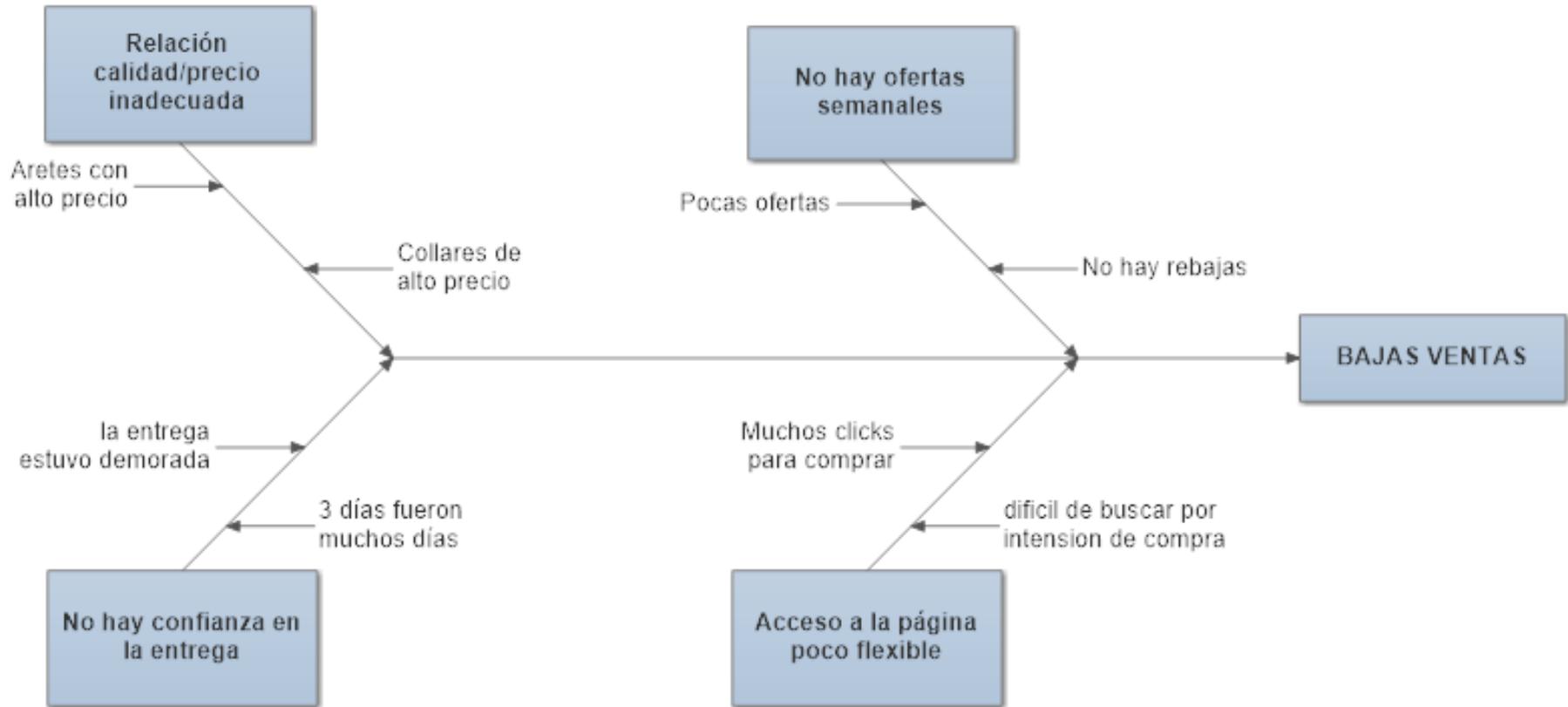
Elaboración Propia

Anexo 9: Clientes Pasivos y Detractores: Pareto de Criterios Generales



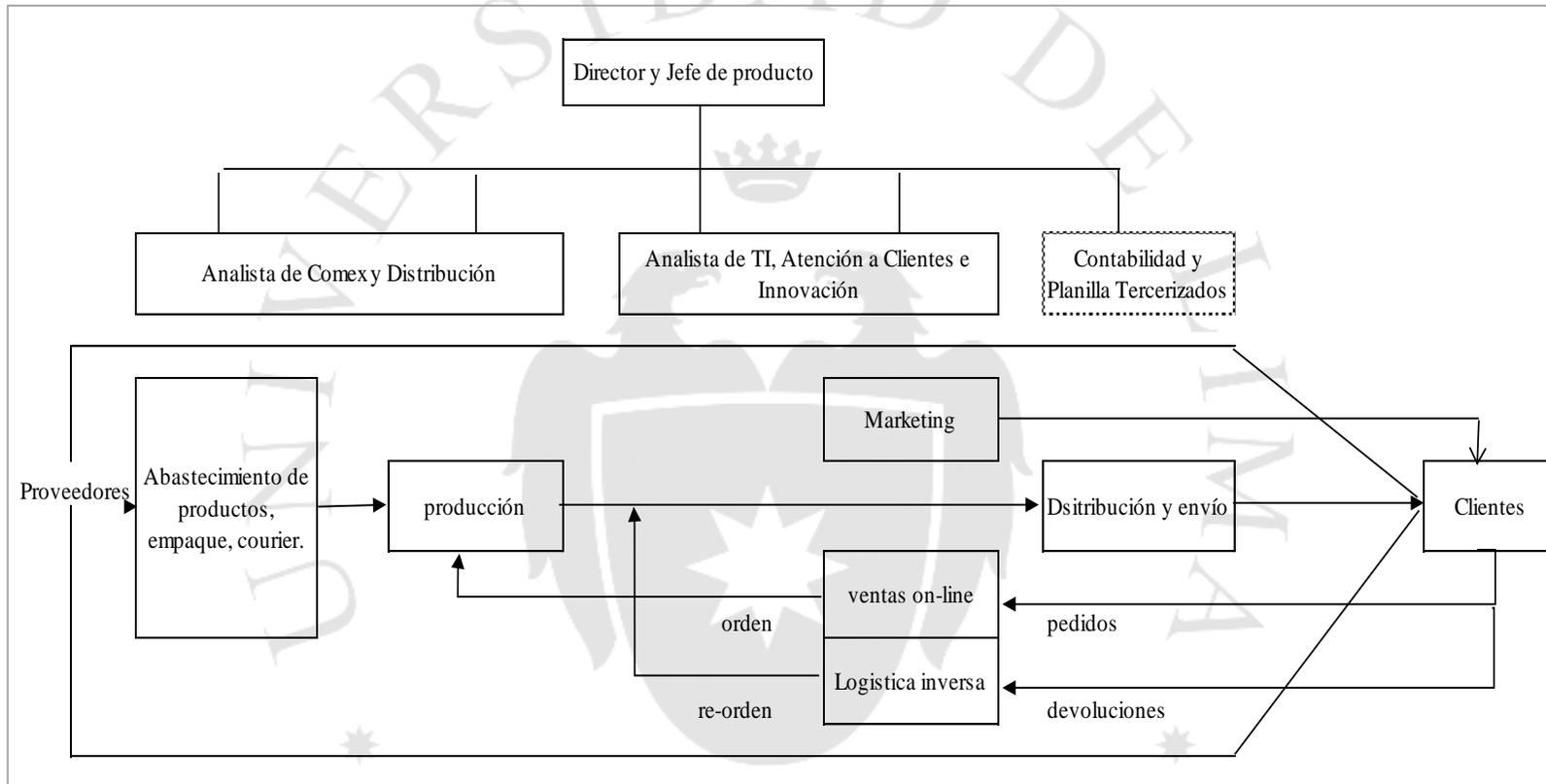
Elaboración propia

Anexo 10: Diagrama Ishikawa - NPS



Elaboración propia

Anexo 11: Cadena de valor de Quim Jewelry®



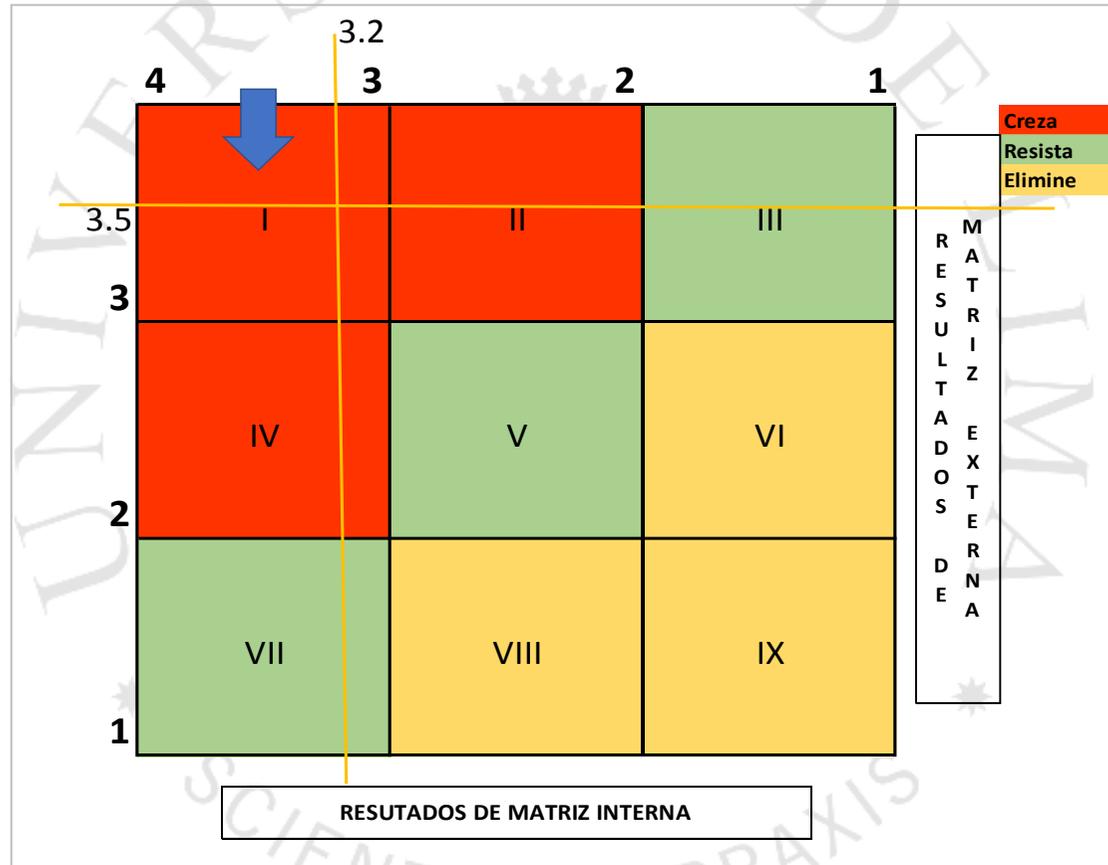
Fuente: (Porter, Ventaja Competitiva, 2010)
Elaboración propia

Anexo 12: Cadena de Valor de una empresa de venta online



Fuente: El Comercio Electrónico (Somalo, 2017)

Anexo 13: Cuadrantes en la Matriz Interna Externa de Quim Jewelry ®



Fuente: (Ortiz de Díaz & Cortez Brazon, 2017)

Elaboración propia

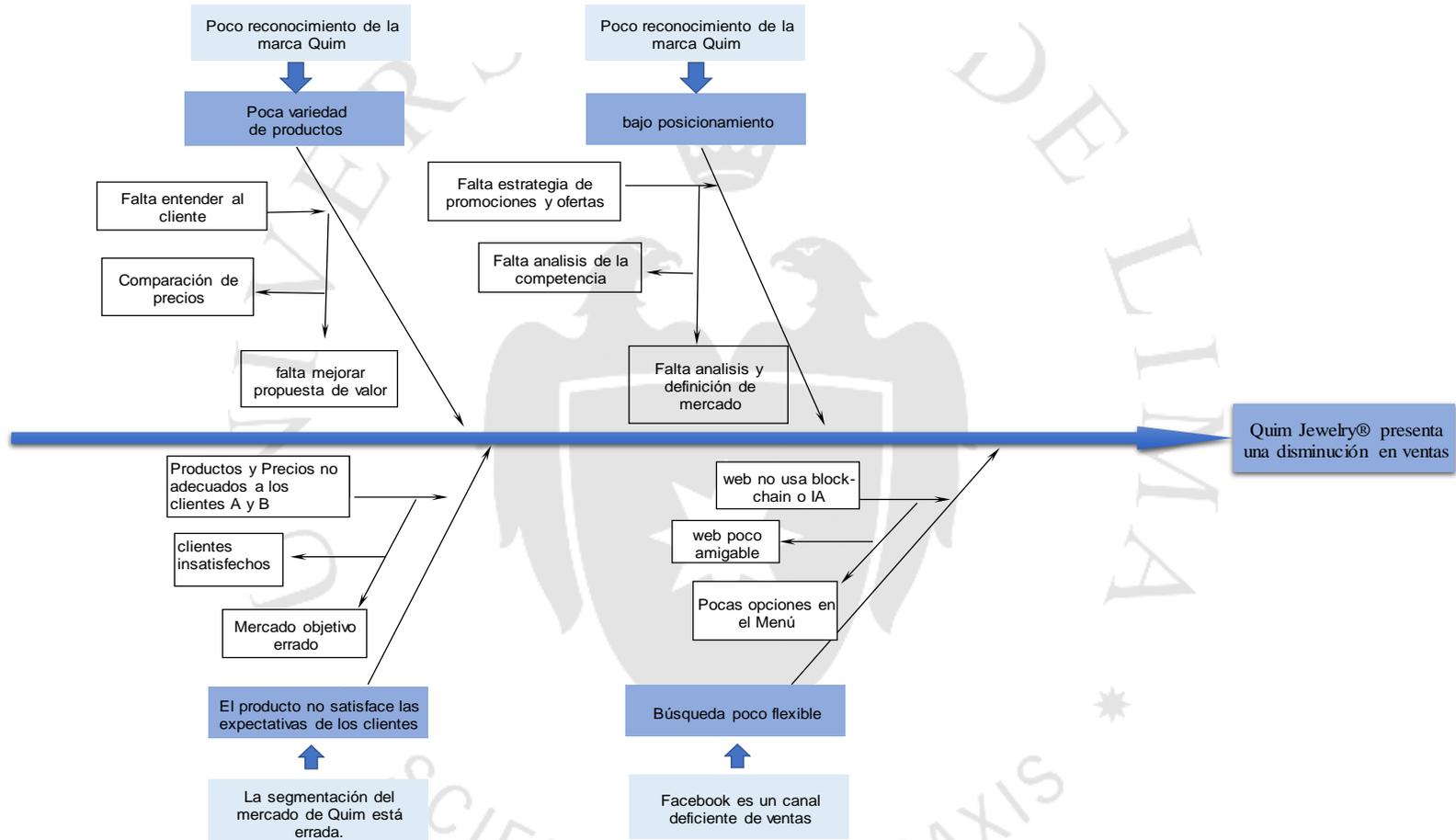
)

Anexo 14: Tablero de mando Integral de Quim Jewelry®

PERSPECTIVA	N°	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES	FORMULA	META	RESPONSABLE	REAL 2016	REAL 2017
Logística	1	Eficiencia	% confiabilidad del proveedor	Cantidad de piezas recibidas / Cantidad de piezas ingresadas al inventario	99%	Compras	70%	90%
	2		% productividad	Horas Hombre en empackado / Horas Hombre planificadas	90%	Compras	85%	85%
Despacho	3	Eficacia	# días de entrega	# días de entrega via Courier / # días comprometidos con cliente	<1	ventas	0.30	0.50
	4		# confiabilidad del despacho	# pedidos despachados / # de pedidos recibidos	98%	ventas	80%	90%
Cuidado del Cliente	5	Calidad	% satisfacción del cliente	# pedidos correctos y entregados a tiempo/ # de pedidos recibidos	80%	ventas	80%	70%
	6		% de satisfacción del consumidor	#pedidos de regalo / # pedidos tradicionales	60%	ventas	10%	10%
Ventas	7	Productividad	% productividad de picking	Tiempo real de despacho / Tiempo de despacho planeado	100%	ventas	80%	70%
	8		# de ventas perdidas	# Pedidos no atendidos por falta de stock	0%	ventas	5	10

Elaboración propia

Anexo 15: Diagrama Ishikawa – Net Promoter Score



Fuente: (Perez, 2015)
Elaboración propia

Anexo 16: los principios del método Kaizen

¿Cómo implementar el método Kaizen en 10 pasos?

Una vez que tenemos claro qué principios debemos aplicar en una empresa que quiera adquirir este método como filosofía del día a día, nos apoyaremos en los **10 principios fundamentales** que hacen posible llevar a cabo el método Kaizen en una pequeña o mediana empresa:

1. **Enfoque en el cliente:** En una pyme que quiera aplicar el método Kaizen, el objetivo fundamental es el de cumplir con las expectativas del cliente. Para ello, cada individuo debe asegurarse de cumplir al máximo con las expectativas que se tiene de su puesto de trabajo.
2. **Realizar mejoras continuamente:** La búsqueda de la perfección es la gran clave del Kaizen, y ésta no se detiene una vez se implementa la mejora. Tanto si la empresa es pequeña, mediana o grande, no hay descanso y debemos interiorizarnos la mentalidad de que la mejora es infinita.
3. **Reconocer abiertamente los problemas:** En todas las empresas existen problemas, incluso en las que se aplica el método Kaizen, pero fomentar una cultura de apoyo apropiada y constructiva, hace posible mantener una comunicación abierta dentro de la empresa, en donde queda claro que no hay culpables, sino procesos para mejorar o problemas para solucionar.
4. **Promover la apertura:** En una empresa Kaizen existe una menor división funcional, por lo que es básico compartir, comunicarse entre departamentos o secciones y el liderazgo es visible. De esta forma, las barreras territoriales no encajan dentro de esta filosofía.

5. **Crear equipos de trabajo:** El trabajo en equipo juega un papel decisivo, ya que los equipos constituyen los ladrillos de la estructura corporativa, dentro de las empresas Kaizen. Así, se pueden crear varios círculos de calidad y sinergias, para poder realizar varios proyectos a la vez.

6. **Manejar proyectos a través de equipos ‘interfuncionales’:** Al trabajar en proyectos dentro de la empresa, es necesario contar con la participación de todos los departamentos e incluso con recursos externos como proveedores y clientes, con el fin de obtener diferentes puntos de vista, colaboración y recursos que contribuyan al desarrollo de los mismos.

7. **Nutrir los apropiados procesos de relaciones:** Las empresas Kaizen son conscientes de que si invierten en la realización de sus empleados en cuanto a habilidades interpersonales, (en especial los gerentes y líderes quienes son los responsables de la armonía de la compañía), lograrán obtener procesos sólidos.

8. **Desarrollar la autodisciplina:** La autodisciplina es la evidencia más palpable de las raíces Kaizen en la cultura japonesa. Ésta exige, además de lealtad con el equipo de trabajo y comportamiento autocontrolado, que también se tenga respeto por uno mismo y por la compañía, así como capacidad para trabajar en un buen clima con compañeros y clientes.

9. **Mantener informados a todos los empleados:** Es necesario mantener informados a los empleados sobre los pasos que da la empresa en todos los demás aspectos empresariales y de proyectos. Es de vital importancia, puesto que su actitud y su comportamiento correcto dependen del entendimiento y la aceptación de la misión, la cultura y valores de la organización.

10. **Fomentar el desarrollo de los empleados:** Desarrollar y formar continuamente a los empleados, hace que éstos adquieran habilidades y tengan más oportunidades para aplicar la información recibida. A este fenómeno se le llama empoderamiento.

Estoy seguro de que si todavía no conocías esta metodología, al menos te habrá entrado la curiosidad por saber más sobre **cómo** podrías **aplicarla a tu empresa, para poder mejorar** todo aquello que pudiera estar creando “cuellos de botella” y frenando su escalabilidad_([Con Tu Negocio, 2018](#)).



Anexo 17 : Priorización de causas raíz

CRITERIOS	SATISFACCION AL CLIENTE (1-10)	COSTOS (1-10)	FRECUENCIA (1-10)	TOTAL	%	ACUMULADO
Falta Bechmarking de sitios online	10	8	7	560.00	18%	18%
Falta Innovación	10	9	6	540.00	17%	35%
Falta Política de precios	9	6	9	486.00	15%	50%
Falta promociones	8	7	8	448.00	14%	64%
Falta foco externo	6	9	8	432.00	14%	78%
Falta Analisis del Mercado	6	9	7	378.00	12%	90%
Baja percepción de dinamismo en la web	5	6	7	210.00	7%	96%
Picking lento	3	4	5	60.00	2%	98%
Courrier poco ocnfiable	6	3	3	54.00	2%	100%

Elaboración propia

Anexo 18: Factores que influyen la compra online

Qué factores influyen en la compra on-line	TOTAL	ARG	AUS	BEL	BRA	CAN	CHN	FRA	DEU	GBR	IND	IDN	ITA	JPN	MEX	PER	POL	RUS	ZAF	KOR	ESP	SWE	TUR	USA
Precios más bajos que otras websites o tiendas físicas	59	60	67	55	63	61	50	56	60	63	52	70	64	47	47	54	63	58	59	57	64	61	44	61
Envío gratis (free shipping)	55	47	58	54	58	61	46	55	65	54	58	60	54	69	46	48	46	55	59	57	53	44	54	65
Facil checkout	37	49	34	44	40	28	32	42	56	26	34	29	49	26	40	57	20	56	42	11	63	11	51	31
Fácil de retornar	27	15	20	32	22	27	34	19	51	24	50	36	26	6	14	17	27	24	27	8	39	20	39	24
Información del producto on-line, de diversas fuentes distintas al retailer	22	19	15	15	20	18	28	16	23	20	37	45	16	15	9	17	18	33	25	41	15	18	25	22
Recomendación de familiares y amigos	22	22	17	12	25	15	38	12	28	13	41	41	14	9	29	34	21	24	27	21	13	17	24	24
Publicidad en general	19	24	10	8	38	11	27	9	12	6	45	41	10	10	23	47	10	17	27	25	5	8	33	18
Información del producto en la web del retailer	17	13	9	9	17	14	23	12	15	19	33	35	13	12	18	17	7	22	17	21	13	10	23	23
Publicidad en internet	13	20	6	6	32	7	19	6	5	2	25	31	5	5	18	38	6	11	18	14	3	4	21	10
Ver y probar primero el producto en una tienda (física)	13	11	11	9	17	8	18	8	9	9	21	18	16	12	11	12	20	13	11	28	8	9	20	11

Base: Adultos 18/21 a 65 años de edad que han realizado una compran on-line mediante un website en los últimos 12 meses, en 23 países (9,436 casos)

Fuente: (Nuñez, Ipsos Apoyo, 2017)

Anexo 19: Esquema de puntaje del *Goal Tree Analysis*

A cada propuesta de solución se le asignará un puntaje en base al impacto que tiene en cada factor detallado en la siguiente Tabla. Cabe resaltar que los factores tienen un peso según su importancia para el negocio.

N°	Factores	Peso	Escala
1	Contribuye a un objetivo clave del negocio	5	1 – 5 (Bajo – Alto)
2	Impacta a la satisfacción al cliente	4	1 – 5 (Bajo – Alto)
3	Tiene beneficios financieros	3	1 – 5 (Bajo – Alto)
4	Se puede obtener la percepción del cliente fácilmente	1	1 – 5 (Bajo – Alto)
5	Se puede recolectar la data del proceso	1	1 – 5 (Difícil – Fácil)
6	La frecuencia del proceso	1	1 – 5 (Mensual – Diario)
7	Es posible identificar el defecto del proceso	1	1 – 5 (Difícil – Fácil)
8	El proceso está en mi área de competencia	1	1 – 5 (No – Sí)

Elaboración Propia

Para la priorización de soluciones se tomarán en cuenta los siguientes puntos:

- Cálculo del factor estratégico (Beneficio al Cliente y/o Negocio), promedio/según los factores 1 y 2.
- Cálculo del puntaje de facilidad de implementación, promedio según los factores del 4 al 8.
- Cálculo de beneficios Financieros, siendo el puntaje del factor 3.

Anexo 20: Goal Tree Analysis – Puntuación / Ranking de Factores

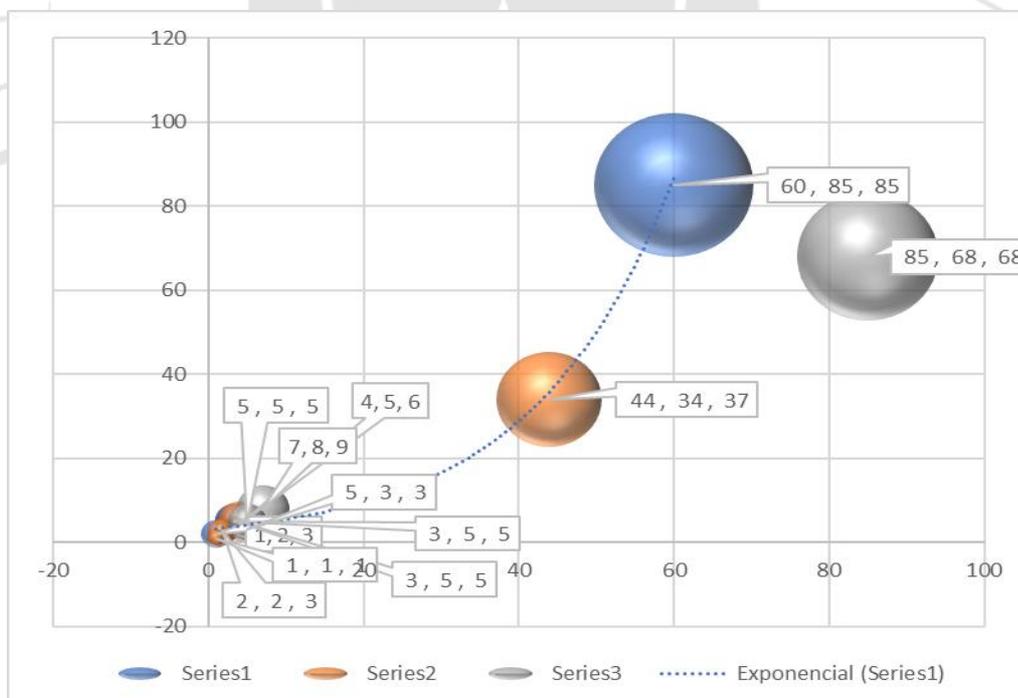
N°	Factores	Peso	Escala	SOLUCIONES								
				1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Contribuye a un objetivo clave del negocio	5	1 – 5 (Bajo – Alto)	4	5	5	5	3	2	5	5	5
2	Impacta a la satisfacción al cliente	4	1 – 5 (Bajo – Alto)	5	5	5	2	2	4	5	3	3
3	Tiene beneficios financieros	3	1 – 5 (Bajo – Alto)	1	5	5	2	2	2	5	2	2
4	Se puede obtener la percepción del cliente fácilmente	1	1 – 5 (Bajo – Alto)	5	5	5	1	1	1	5	5	5
5	Se puede recolectar la data del proceso	1	1 – 5 (Difícil – Fácil)	5	5	5	1	1	1	5	5	5
6	La frecuencia del proceso	1	1 – 5 (Mensual – Diario)	1	5	5	1	1	1	5	5	5
7	Es posible identificar el defecto del proceso	1	1 – 5 (Difícil – Fácil)	1	5	5	1	1	1	5	5	5
8	El proceso está en mi área de competencia	1	1 – 5 (No – Sí)	5	5	5	1	1	1	5	5	5
			Factor Estratégico	3.3	5.0	5.0	1.8	2.3	2.7	5.0	3.3	3.3
			Facilidad de Implementación	3.4	5.0	5.0	1.0	1.0	1.0	5.0	5.0	5.0
			Puntaje de evaluación (incluye pesos)	60	85	85	44	34	37	85	68	68

- Elaboración Propia.

Anexo 21: Matriz de Priorización de Acciones

N°	Factor Estratégico	Facilidad de Implementación	Puntaje de evaluación (incluye pesos)
1	3	3	60
2	5	5	85
3	5	5	85
4	2	1	44
5	2	1	34
6	3	1	37
7	5	5	85
8	3	5	68
9	3	5	68

Elaboración Propia



Elaboración Propia

Anexo 22: Flujo de caja del financiamiento, las cuotas de pago del préstamo

	Inversión	2019	2020	2021	2022	2023
metodo aleman (am	año 0	1	2	3	4	5
Principal	70,000					
Amortización		(14,000)	(14,000)	(14,000)	(14,000)	(14,000)
Saldo		70,000	56,000	42,000	28,000	14,000
Intereses con IGV		(7,630)	(5,950)	(4,270)	(2,590)	(910)
Intereses sin IGV		(6,466)	(5,042)	(3,619)	(2,195)	(771)
IGV		(1,164)	(908)	(651)	(395)	(139)
Escudo tributario		2,136	1,666	1,196	725	255
FC Financiamiento	70,000	(19,494)	(18,284)	(17,074)	(15,865)	(14,655)

Cronograma de Pagos

		Credito en soles:	70,000	Periodo		
		Plazo n:	60	meses		
		T.E.A.:	12%			
		T.E.M.:	1%			
Nro cuota Mensual	Inicial	Interes	Amortizacion	Cuota	Saldo	
0					70,000	
1	70,000	700	1,167	1,867	68,833	
2	68,833	688	1,167	1,855	67,667	
3	67,667	677	1,167	1,843	66,500	
4	66,500	665	1,167	1,832	65,333	
5	65,333	653	1,167	1,820	64,167	
6	64,167	642	1,167	1,808	63,000	
7	63,000	630	1,167	1,797	61,833	
8	61,833	618	1,167	1,785	60,667	
9	60,667	607	1,167	1,773	59,500	
10	59,500	595	1,167	1,762	58,333	
11	58,333	583	1,167	1,750	57,167	
12	57,167	572	1,167	1,738	56,000	
49	14,000	140	1,167	1,307	12,833	
50	12,833	128	1,167	1,295	11,667	
51	11,667	117	1,167	1,283	10,500	
52	10,500	105	1,167	1,272	9,333	
53	9,333	93	1,167	1,260	8,167	
54	8,167	82	1,167	1,248	7,000	
55	7,000	70	1,167	1,237	5,833	
56	5,833	58	1,167	1,225	4,667	
57	4,667	47	1,167	1,213	3,500	
58	3,500	35	1,167	1,202	2,333	
59	2,333	23	1,167	1,190	1,167	
60	1,167	12	1,167	1,178	0	
		21,350	70,000			

Anexo 23: Inversiones en Activos

Inangibles	Costo	Año de Ejecución
Registro de Marca	1,200	2014
Diseño de Logotipo	500	2014
Publicación en Diario	400	2014
Derechos Notariales	300	2014
Desarrollo de pagina web	42,000	2018
Total General	44,400	
Total Proyecto	42,000	

Activo Fijo	Cantidad	Precio Unitario	Costo	Año de compra
Escritorio 1.80x0.60x1.50x0.50	1	1,200	1,200	2013
Escritorio 1.20x0.60x0.75	1	900	900	2013
Sillones de escritorio	3	500	1,500	2013
Archivero Alto 2.36x0.80x0.35	2	1,200	2,400	2013
estanteria	1	89	89	2013
Ventilador de 18"	1	199	199	2013
pizarra acrilica	1	110	110	2013
Laptop Lenovo Optane BIF400BX	1	2,399	2,399	2013
Impresora HP Laser Jet M130fw	1	999	999	2013
Total	12	7,596	9,796	
Total Proyecto			0	

Inversiones	Item	Costo Total	Vida útil (años)	Año de Compra	Años por Amortizar o depreciar
Activo Intangibles	Registro de Marca	2,400	5	2014	1
	Pagina web	42,000	5	2018	5
	Rediseño de Marca y Plan Marketing	30,000	5	2018	5
Activo Fijo Mobiliario Oficina		6,398	2	2014	0
Activo Fijo Equipos Electronicos - computador e impresara multifuncional		3,398	3	2014	0

ANEXO 24: Módulo de compras

Modulo de Compras

	2019	2020	2021	2022	2023
<i>Unidades</i>					
Bangle	435	1,009	1,153	1,327	1,525
Bracelet	78	1,131	1,291	1,485	1,707
Necklace	-	404	461	530	610
Earing	427	1,535	1,752	2,015	2,318
Ring	-	344	392	451	519
<i>Soles</i>					
Bangle	5,515	12,792	14,618	16,824	19,334
Bracelet	774	11,222	12,809	14,734	16,937
Necklace	-	5,511	6,288	7,229	8,321
Earing	2,480	8,914	10,174	11,701	13,461
Ring	-	2,188	2,493	2,868	3,300
Costo Total	8,768	40,626	46,382	53,356	61,353

Modulo de inventarios

	2019	2020	2021	2022	2023	Liquidación
<i>Inventario Inicial</i>						
Bangle	75	10	19	22	26	30
Bracelet	493	11	22	25	29	33
Necklace	264	4	8	9	10	12
Earing	348	15	30	34	39	45
Ring	392	3	7	8	9	10
<i>Compras</i>						
Bangle	435	1,009	1,153	1,327	1,525	
Bracelet	78	1,131	1,291	1,485	1,707	
Necklace		404	461	530	610	
Earing	427	1,535	1,752	2,015	2,318	
Ring		344	392	451	519	
<i>Ventas</i>						
Bangle	500	1,000	1,150	1,323	1,521	-
Bracelet	560	1,120	1,288	1,481	1,703	-
Necklace	200	400	460	529	608	-
Earing	760	1,520	1,748	2,010	2,312	-
Ring	170	340	391	450	518	-
<i>inventario Final</i>						
Bangle	10	19	22	26	30	-
Bracelet	11	22	25	29	33	-
Necklace	4	8	9	10	12	-
Earing	15	30	34	39	45	-
Ring	3	7	8	9	10	-
Inventario Final - Soles						
Bangle	127	241	279	330	380	-
Bracelet	139	279	317	368	418	-
Necklace	51	101	114	127	152	-
Earing	190	380	431	494	571	-
Ring	38	89	101	114	127	-
Total Inv.Final - Soles	545	1,090	1,242	1,433	1,648	-

Estructura de costos

COSTOS	Exwork	Comisión, Seguro y Flete	Arancel 6%	Costo Unitario Total	Precio de Venta	Costo de empaques y fletes	Margen	Inventario Inicial (Cantidad)	Inventario (Soles)
Bangle	9.4	2.5	0.7	12.7	68.6	4.5	51.5	75	951
Bracelet	6.9	2.5	0.6	9.9	64.2	4.5	49.7	493	4,892
Necklace	11.3	1.6	0.8	13.6	55.4	4.5	37.2	264	3,601
Earing	3.5	2.0	0.3	5.8	43.4	4.5	33.1	348	2,021
Ring	4.5	1.5	0.4	6.4	48.0	4.5	37.1	392	2,493
Promedio	6.4	2.0	0.5	8.9	54.3	4.5	40.9		
% Venta	12%	4%	1%	16%		8%	75%	1,572	13,957

Base Imponible para IGV = CIF + Advalorem

	2019	2020	2021	2022	2023	Liquidación
Bangle	5,515	12,792.04	14,617.66	16,823.62	19,333.85	-
Bracelet	774	11,221.77	12,809.29	14,734.16	16,936.84	-
Necklace	-	5,510.67	6,288.16	7,229.34	8,320.56	-
Earing	2,480	8,914.01	10,174.16	11,701.45	13,461.02	-
Ring	-	2,187.50	2,492.74	2,867.92	3,300.33	-
Total	8,768	40,626	46,382	53,356	61,353	-
IGV	1,491	6,906	7,885	9,071	10,430	-
IPM	175	813	928	1,067	1,227	-

Costo de ventas

Ventas (Unidades)	2019	2020	2021	2022	2023
Bangle	500.0	1,000.0	1,150.0	1,323.0	1,521.0
Bracelet	560.0	1,120.0	1,288.0	1,481.0	1,703.0
Necklace	200.0	400.0	460.0	529.0	608.0
Earing	760.0	1,520.0	1,748.0	2,010.0	2,312.0
Ring	170.0	340.0	391.0	450.0	518.0
TOTAL	2,190.0	4,380.0	5,037.0	5,793.0	6,662.0

Costo Unitario	2019	2020	2021	2022	2023
Bangle	12.7	12.7	12.7	12.7	12.7
Bracelet	9.9	9.9	9.9	9.9	9.9
Necklace	13.6	13.6	13.6	13.6	13.6
Earing	5.8	5.8	5.8	5.8	5.8
Ring	6.4	6.4	6.4	6.4	6.4
PROMEDIO	9.2	9.2	9.2	9.2	9.2

Costo de Ventas	2019	2020	2021	2022	2023
Bangle	6,339	12,678	14,580	16,773	19,283
Bracelet	5,556	11,113	12,780	14,694	16,897
Necklace	2,728	5,456	6,275	7,216	8,293
Earing	4,413	8,827	10,151	11,672	13,426
Ring	1,081	2,162	2,486	2,862	3,294
TOTAL	20,118	40,236	46,271	53,217	61,194

ANEXO 25: Gastos operativos

Soles							
Gastos Operativos	Inversión	2019	2020	2021	2022	2023	Liquidación
Gastos de marketing							
servicio de marketing		(57,000)	(57,000)	(57,000)	(57,000)	(57,000)	
Rediseño de la marca y nuevo plan	(61,017)						
Gastos Administrativos							
servicio de contabilidad		(3,600)	(3,600)	(3,600)	(3,600)	(3,600)	
capacitaciones		(800)	(800)	(800)	(800)	(800)	
electricidad, agua, internet		(2,160)	(2,160)	(2,160)	(2,160)	(2,160)	
limpieza		(360)	(360)	(360)	(360)	(360)	
mantenimiento oficina		(240)	(240)	(240)	(240)	(240)	
Sueldos		(94,500)	(94,500)	(94,500)	(94,500)	(94,500)	
Garantía de Alquiler	-						
Alquiler	(600)	(3,600)	(3,600)	(3,600)	(3,600)	(3,600)	600
Gastos de Ventas							
Comisión Tarjeta de crédito		(2,295)	(5,517)	(7,285)	(8,797)	(10,623)	
Empaque y distribución		(9,855)	(19,710)	(22,667)	(26,069)	(29,979)	
FC costos operativos	(61,617)	(174,410)	(187,487)	(192,212)	(197,126)	(202,862)	600

PLANILLA	Headcount	2019	2020	2021	2022	2023
Director Y Jefe de Producto	1	45,000	45,000	45,000	45,000	45,000
Analista de Com.exterior y Distribución	1	22,500	22,500	22,500	22,500	22,500
Jefe de TI y Atención al Cliente e Innovación	1	27,000	27,000	27,000	27,000	27,000
TOTAL		94,500	94,500	94,500	94,500	94,500

GASTOS DE VENTAS	headcount	2019	2020	2021	2022	2023
Costo de empaque y entrega	1.00	9,855	19,710	22,667	26,069	29,979

ANEXO 26: Contrato Linio



Los presentes términos y condiciones aplican al Servicio Marketplace (según dicho término se define más adelante) que Linio Perú S.A.C. (en adelante "Linio") pone a disposición y presta a productores y comercializadores de productos (en adelante, cada uno un "Vendedor" y sus productos, los "Productos") para que usando la plataforma "Marketplace", pero por su propia cuenta y riesgo, efectúen ventas directas a los clientes del portal de Internet de titularidad exclusiva de Linio <http://www.linio.com.pe/> (en adelante el "Portal") y utilicen los servicios que se describen más adelante, que son prestados por Linio a los Vendedores (el "Servicio Marketplace").

1. **Acceptación.** La firma o aceptación por cualquier medio por parte de un Vendedor, incluyendo, de manera enunciativa más no limitativa, a través de un apoderado, representante, factor y/o dependiente de una orden de inserción y/u otro documento relativo a la prestación del Servicio Marketplace, se entenderá como una aceptación lisa, llana e incondicional a estos términos y condiciones. El Vendedor está de acuerdo que por el simple hecho de que acepte una orden de inserción, lleve a cabo actos tendiente al cumplimiento de una orden de inserción o comience a utilizar la plataforma Marketplace y el Servicio Marketplace, el Vendedor habrá aceptado y consentido incondicional y expresamente todos los efectos legales a que haya lugar por los presentes términos y condiciones.
2. **Modificaciones.** Cualquier modificación o enmienda a estos términos y condiciones deberá constar por escrito en una orden de inserción suscrita por el Vendedor y Linio. No obstante lo anterior, Linio se reserva el derecho de hacer modificaciones a estos términos y condiciones y al Servicio Marketplace y comunicárselas a el Vendedor dentro de los diez (10) días naturales anteriores a su entrada en vigor. El uso que Vendedor hiciere del Servicio Marketplace con posterioridad a dichas modificaciones, constituye conocimiento y aceptación de las mismas.
3. **Acuerdo Total.** Las Partes acuerdan que estos términos y condiciones prevalecerán sobre cualquier otro acuerdo y/o convenio anterior, verbal o escrito, celebrado entre ellas con respecto a la prestación del Servicio Marketplace por parte de Linio al Vendedor. Si hubiere alguna discrepancia entre estos términos y condiciones y lo previsto en la orden de inserción suscrita entre Linio y el Vendedor, lo previsto en la orden de inserción prevalecerá pero únicamente por lo que se refiere a dicha discrepancia.
4. **Terminación Anticipada por parte de Linio.** Una vez aceptada por el Vendedor la orden de inserción correspondiente Linio podrá darla por terminada en cualquier momento mediante simple aviso por escrito al Vendedor con por lo menos tres (3) días naturales de anticipación a la fecha efectiva de terminación, cuyo efecto será que el Vendedor deberá cesar de hacer uso del Servicio Marketplace.
5. **Notificaciones.** Toda comunicación o notificación entre las partes deberá constar por escrito, estando las partes de acuerdo que el intercambio de datos electrónicos también será un medio válido de comunicación entre ellas.
6. **Modelo Drop-Shipping.** El Vendedor acepta y reconoce que el Servicio Marketplace es prestado por Linio bajo la modalidad denominada "Drop - Shipping", en la cual Linio proporciona al Vendedor el Servicio Marketplace, así como los procesos a él asociados, en particular:
 1. Trámite de órdenes de pedido de los Productos con personal propio y documentación de dichos procesos;
 2. Servicio de cobranza y recaudación del precio de los Productos a los clientes, siempre a nombre y por cuenta del Vendedor;
 3. Servicio de identificación de fraudes con tarjetas de crédito;
 4. Servicio post-venta y atención al cliente para efectos de devoluciones y garantías, en términos de lo señalado en el inciso 15 (Políticas de Envíos, Devoluciones y Cancelaciones y Garantías) de los presentes términos y condiciones;
 5. Servicio de codificación y carga de contenido en el Portal;
 6. Gestión de devoluciones de Productos, incluyendo recolección y entrega al Vendedor, y
 7. En casos específicos determinados por Linio, diseño y ejecución de campañas publicitarias y actividades de mercadeo.Este modelo aplica siempre y cuando el seller contrate directamente el servicio de la empresa transportista, sin utilizar a Linio como intermediario.
 1. El seller deberá despachar sus productos a través de las empresas transportistas aceptadas previamente por Linio.