

Plan de Negocios
Introducción Nuevo Servicio
Comercio Electrónico

Autor

Lic. Nelson Hernández López

Diciembre 2010

I. Introducción

El Comercio Electrónico en el Mundo, tiene sus antecedentes en 1969 al surgir la primera red de comunicación electrónica, debido a un desarrollo de la red conocido como ARPANET en donde participaron cuatro universidades de los EU y el Departamento de Defensa, en 1972 se produce la discusión en línea, accesos a bases de datos remotas y envío de correo electrónico, en donde se produce el intercambio digital de datos entre empresas.

En 1994 surgen los primeros sitios Web, difundido como problema de mercadeo, ventas y comunicaciones.

En 1999-2000 donde mayor conectividad de equipos existía en ese periodo, las ventas minoristas en los EU, por comercio electrónico ascienden al 1%, teniendo mayor aceptación los productos no tangibles (computadoras, libros, discos, etc.) y se introducen los cambios en los negocios tradicionales evidenciándose en la computación, electrónica, telecomunicaciones, servicios financieros, comercio al menudeo, energía y viajes.(1)

El surgimiento de Internet con su mayor conectividad de usuarios, comienza a deslumbrarse como poderosa herramienta de comercio al garantizar: disminuir costos, reduce los tiempos de mercadeo de productos y servicios, entrega de información en soporte digital, reduce costos de transportación y distribución, permite alianzas estratégicas.

El concepto de negocio de comercio electrónico en el mundo, en la modalidad empresa /consumidor B2C surge a partir del desarrollo tecnológico internacional, mediante la utilización de Internet, como plataforma informática, de la denominada red de Conredes internacional que posibilita mayor conectividad entre Empresas y sumidores, aunque existen otras modalidades tales como.

- B2C Empresa-consumidor, son ventas dirigidas al consumidor final, mercado minorista, la cual será nuestro objeto de estudio
- B2B Empresa-empresa, ventas entre empresas nacionales dirigidas a los mercados mayoristas, antes desarrollada en el intercambio electrónico de datos (IED).
- B2E Empresa-empleados, ventas a los clientes internos a través de la propia red.
- B2G Empresa-gobierno, que permite atender al ciudadano a través de la red para trámites aduanales, certificaciones, seguridad social, pagos, cobros y

1 Centro de Comercio Internacional, La Clave del Comercio Electrónico, Guía para pequeños y medianas empresas, Ginebra 2000, Temas de Introducción, Revista digital trimestral del Centreo de Comercio Internacional, disponible <http://www.forumdecomercio.org>, consultado abril 2009.

otros

servicios

oficiales.

- C2C Subastas en línea, es una plataforma donde cualquier persona puede vender sus productos, son relaciones entre consumidores que se convierten en el momento de realizar la transacción comercial.
- C2A Son relaciones entre el Consumidor-administración, donde el consumidor puede pagar sus impuestos, asesoramiento, devoluciones, etc
- IED Intercambio electrónico de datos

En Cuba, comienza el Comercio Electrónico a principios del 2001 teniendo como pionero la Empresa Cubana, de software Softel, con su tienda virtual, en que la Sociedad Dita, perteneciente a la Empresa Cubalse, fue su primer Suministrador en equipos electrodomésticos.

La entonces Sociedad Dita, perteneciente al Grupo Cubalse, mediante Alianzas estratégicas comienza a dar sus primeros pasos en el comercio Electrónico, como suministrador de la tienda virtual de Softel, aprovechando su fortaleza en la especialización en equipos electrodomésticos y se proyecta en la contratación del diseño de su propia tienda virtual y reserva de su propio dominio para la comercialización de tecnologías y Electrodomésticos.

Al producirse el cambio de estructura de Sociedades a Empresa en el año 2006, este concepto de negocios desaparece, al no quedar insertado en ninguna Estrategia de desarrollo de la organización.

Con la nueva estructura organizativa adoptada por Cubalse en el 2007, surge la necesidad de introducir este nuevo servicio para incrementar ventas y elevar la rentabilidad de este concepto de negocios, sobre la base de un redimensionamiento y concepción de negocios agrupando todas las Familias de productos e insertar servicios complementarios de la Empresa, cuyos objetivos son:

- Garantizar una oferta integral aprovechando la unificación de las Sociedades, distinguiéndose por la diversidad de líneas de negocios, conceptos de negocios, el nivel de surtido y su profundidad aseguramiento de los sistemas postventa en líneas de electrodomésticos, climatización y automotriz.
- Lograr la sinergia entre las líneas de negocios de tiendas minoristas, gastronomía, fotografía y servicios técnicos.

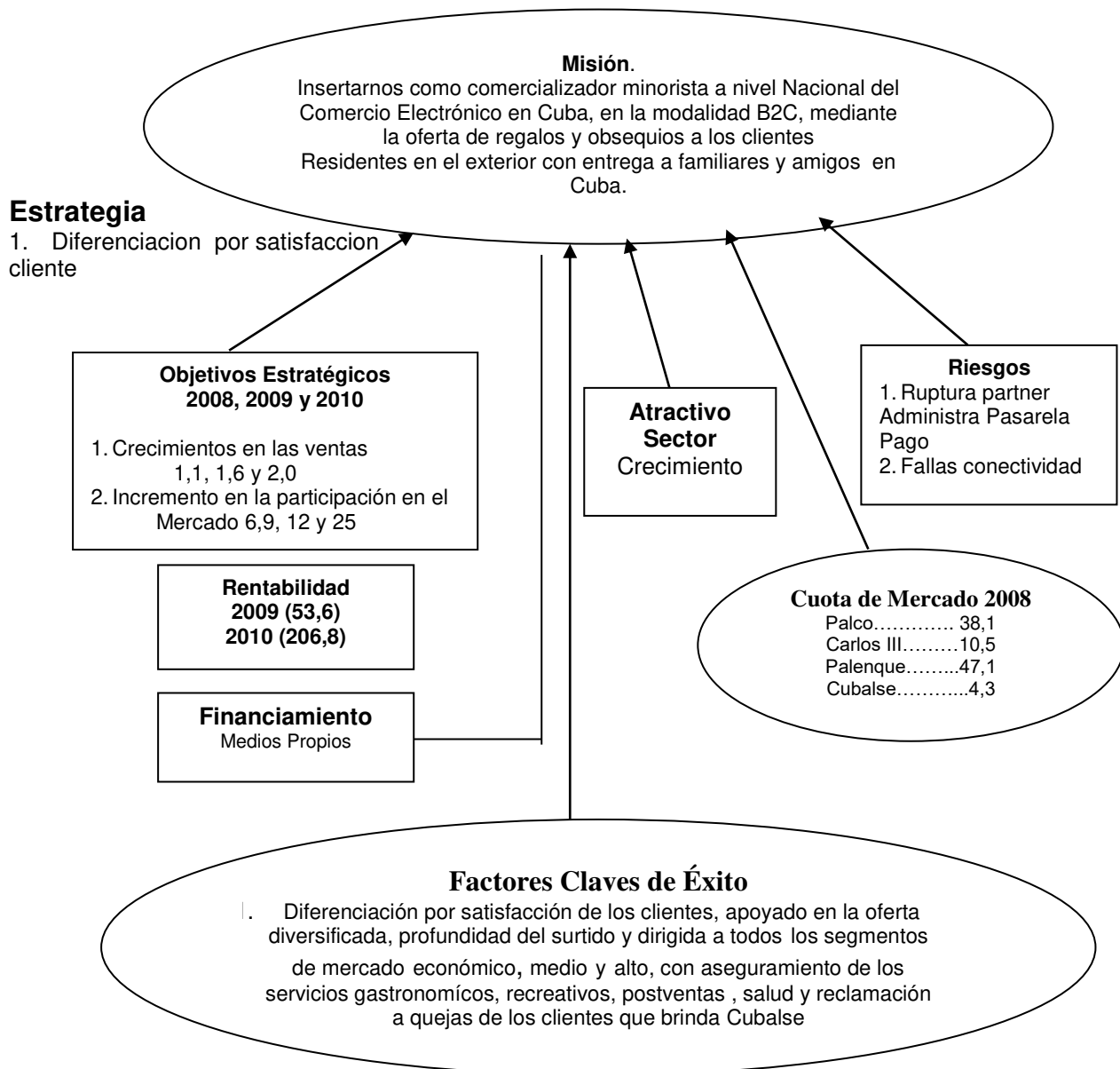
Esta investigación esta limitado su alcance por detenerse la comercialización de la tienda www.electrodita.com y tener que estimar las cifras del año 2009.

II. Resumen Ejecutivo

Plan de Negocio de un Nuevo Producto o Servicios Comercio Electrónico Modalidad B2C Ubicación 5ta y 42

Descripción. Comercialización de bienes y servicios mediante el uso del comercio electrónico, operadas a través de tiendas virtuales minoristas propias

Visión. Posicionarnos como facilitadores en la entrega de obsequios y regalos a familiares y amigos de la Comunidad Cubana en el exterior que residen en Cuba.



Índice

- I Introducción /**
- II Resumen Ejecutivo /**
- III Concepto de Negocios del nuevo producto o servicios /**
- IV Análisis del Sector /**
 - 4.1.1 Estudio del Mercado del Macroentorno /**
 - 4.1.2 Determinación de la Cuota de Mercado /**
 - 4.1.3 Determinación de la Demanda /**
 - 4.1.4 Estudio del Mercado del Microentorno /**
- V Diagnóstico Estratégico /**
- VI Organización del Proceso y necesidad de recursos /**
- VII Financiamientos /**

III. Concepto de Negocio del nuevo producto o servicio

El concepto de negocio de Comercio Electrónico a través de la tienda virtual propia www.electrodita.com, pretende cubrir la necesidad de realizar entregas de mercancías y servicios de todo tipo en Cuba y no solo de electrodomésticos como sucedía en el sistema societario Dita en el año 2007, sino de computación, muebles y ferretería, aprovechando la oportunidad que brinda el mercado potencial de residentes cubanos en el exterior fundamentalmente la comunidad cubana en el exterior, con asentamiento en los E.U., por cuanto las remesas de los países Latinoamericanos en general se calcula que es equivalente como promedio al 10% del Producto Interno Bruto de cada país (2). Para lograr este objetivo de cobrar en el extranjero y evadir el bloqueo, se ha realizado una alianza estratégica con una empresa mixta, con capital privado español que garantice lo que se denomina Pasarela de Pago, es decir que realice los cobros en el exterior y sus Validaciones de tarjetas de crédito y débito para detectar fraudes y de esta forma posibilite que sus familiares en Cuba reciba sus regalos y obsequios entregados a domicilio por la Empresa transportista.

Teniendo en cuenta el posicionamiento del Centro Comercial 5ta y 42 en la comunidad Cubana en el Exterior se decide trasladar la tienda Virtual para este Centro Comercial y aprovechar su oferta diversificada y profundidad del surtido.

IV. Análisis del sector

4.1.1 Estudio de Mercado del Macroentorno

- Legal.
 - Bloqueo impuesto por EU que limita viajar a Cuba
 - Inexistencia de Pasarela de Pago en Cuba
 - Insuficiente legislación jurídica sobre Comercio Electrónico en Cuba
- Demográfico
 - Comunidad Cubana inmigrantes a los EE.UU. ascendente a 977,258, aunque si sumamos los descendientes nacidos en EU la cifra alcanza 1,6 millones. (3)
- Económico
 - Venta y entrega de obsequios y regalos a familiares y amigos en Cuba.
 - Remesas a países Latinoamericanos, representa el 10% del PIB, de cada país, en Cuba se estima por algunos medios 830 millones anuales y aproximadamente 460 millones provenientes de los E.U. (4)

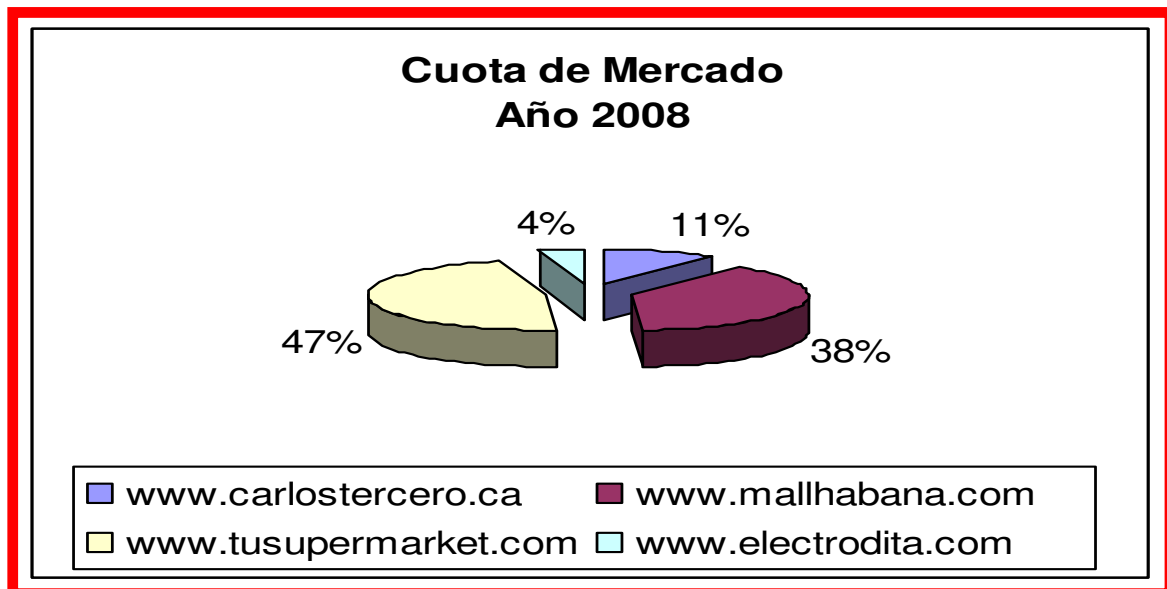
2 Conferencia Internacional, sobre Crisis Económica Mundial/ consultado diciembre del 2009.

3 Areito Digital, Informe Demográfico de los Hispanos en los EU, tomado del Censo de los EU 2004, disponible en línea, www.elnuevoherald.com, consultado mayo del 2009.

- Crisis Mundial provoca regulaciones para otorgar créditos de los bancos a los ciudadanos en los EU.
- Tecnológico
 - EU Líder mundial en digitalización y conectividad.
 - Inexistencia de Pasarela de Pago digital en Cuba

4.1.2 Cuota de Mercado

La cuota de mercado se determinó para el año 2008, teniendo en cuenta que en el 2009 tiene lugar la restructuración del comercio y la empresa Cubalse, se fusiona con TRD, en ese momento la participación en la cuota de mercado de la tienda Virtual www.electrodita.com, es un 4% como consecuencia de todos los cambios estructurales a que se ve sometida desde su creación.



(Fuente: Propia)

4.1.3 Determinación de la Demanda

$$Q = n \times q \times P$$

Q. Tamaño del mercado
 n. Población demandante
 q. norma de utilización
 P. Precio del producto.

n. Se parte del supuesto que la población demandante potencial, son los inmigrantes hacia EU, sin considerar los descendientes y se estima que compren o puedan comprar a nombre de los ciudadanos nacidos en Cuba, inmigrantes hacia los EU obsequios y regalos a familiares y amigos en Cuba que asciende a 977,258, al

1. Fondo Multilateral de Inversiones de los E.U.(FOMIN), Estudio del Movimiento de las Remesas en el Mundo, disponible en línea www.fomin.com, consultado en octubre del 2009.

menos una vez en año, sin repitencia, sin considerar los descendientes que la cifra se elevaría a 1,6 millones.

El comportamiento estadístico actual según experiencia en Palco una tienda con 10 años de experiencia con ciberconsumidores, indica que no todos los inmigrantes han comprado al menos una vez, pero lo que se asocian compran trimestralmente, teniendo como preferencia los productos frescos, bebidas no alcohólicas, electrodomésticos, ajuares y ferretería.

P. Está fijado no cada producto en sí, sino el importe promedio de compras de una persona, según fuentes estadísticas de la experiencia Tienda Palco, las compras promedio ascienden a 176,54.

q. Norma de utilización, no se determino ya que se determinó el importe promedio en P, por lo cual esta incluido en el calculo prefijado.

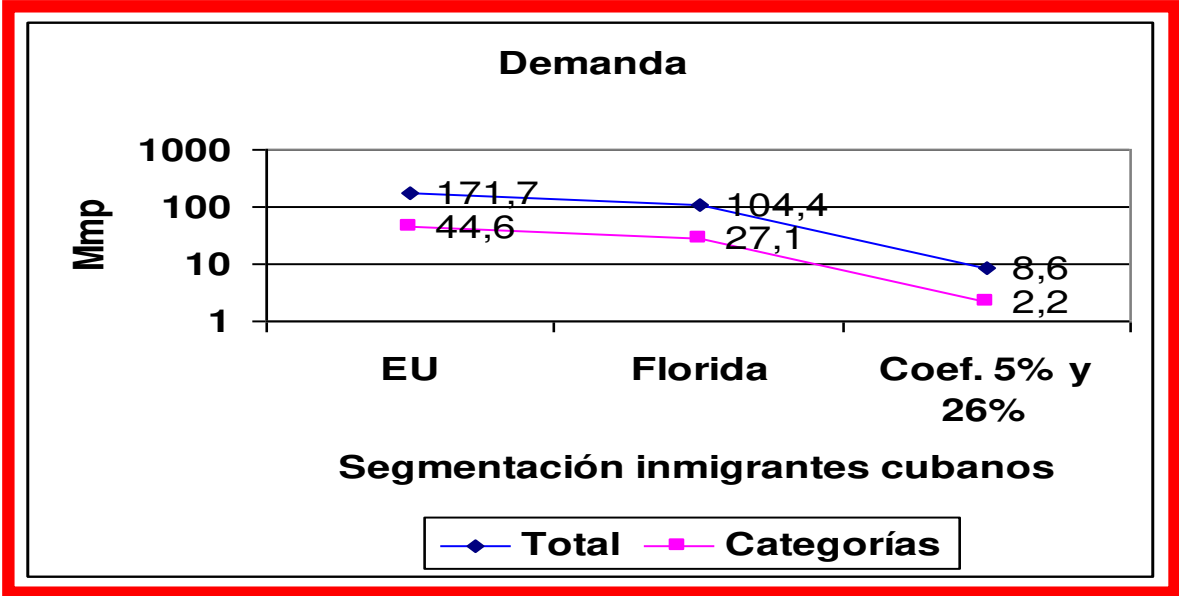
Tipo de cliente	Población demandante (n)	Promedio de Compras (p X q)	Demanda mercado (Q)
Residentes cubanos EU	977,258.	176,54	172525,1
Residentes cubanos La Florida			104,4
Residentes en EU. que compran en la modalidad B2C			8,6

El tamaño del mercado puede alcanzar para emigrados hacia EU, la cifra de \$172525,1 anuales si tenemos en cuenta de que algún ciberconsumidor de los emigrados hacia Estados Unidos, compre en sitio que entreguen bienes o servicios en Cuba, como promedio anual que beneficie algún familiar o amigo en nuestro país, sin considerar los descendientes nacidos en ese país, si no limitamos a La Florida es 104,4 y su comportamiento fuera similar a las compras en línea en los E.U. seria 8,6 millones.

De limitar la oferta a las categorías de electrodomésticos, computación, muebles y ferretería y que su comportamiento en las compras fuera similar al comportamiento de la red minorista (26% de las ventas totales), la cifra ascendería como mínimo a 2,2 millones, sin tener en cuenta la repitencia.

Cifras emitidas por FOMIN (Fondo Multilateral de Inversiones), estiman que las remesas en general alcanzan los 830 millones anuales, de ellas EU 460,0 millones EU y el resto Europa, siendo el principal emisor España, por lo que la demanda del Comercio Electrónico en Cuba, puede crecer si se crean las condiciones y se redireccionan las ofertas hacia loa principales segmentos de mercado.

Pronóstico de la Demanda

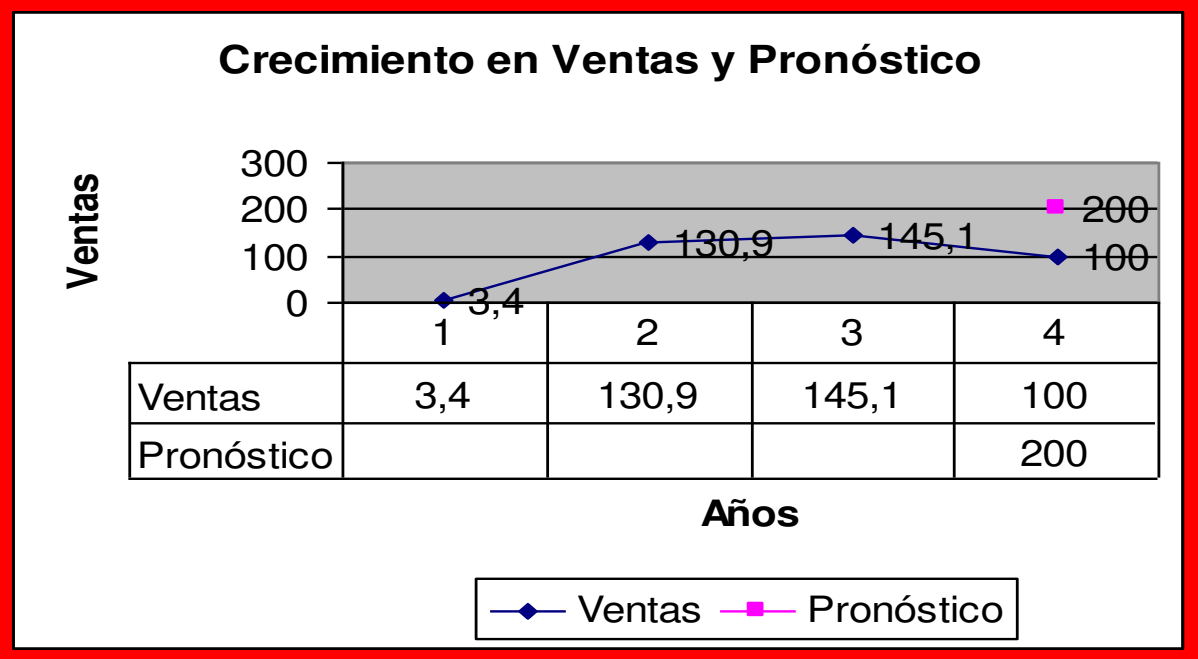


(Fuente: Propia)

Nota: Copextel es un distribuidor mayorista en Cuba que no posee tiendas en la modalidad B2C y Citmatel es una tienda virtual que interfectua como Tienda virtual modalidad B2B y B2C

Se muestra el crecimiento en ventas y pronostico en el 2009 de la tienda www.electrodita.com.

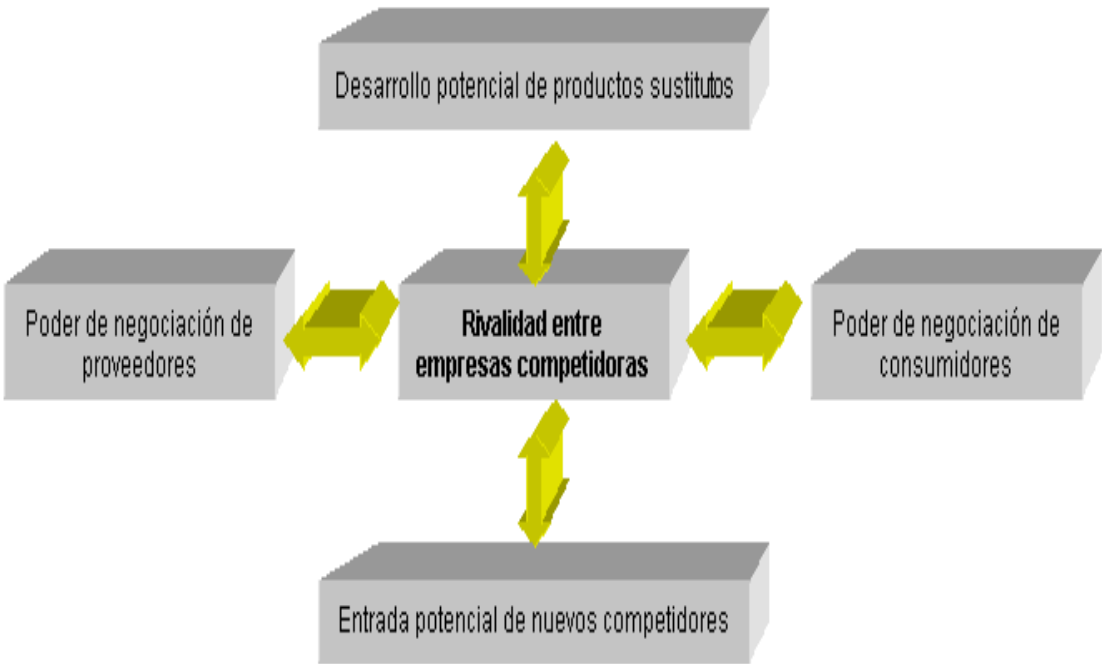
Históricos de Ventas y Pronóstico



(Fuente: Propia)

4.2 Estudio del Microentorno

Análisis de las 5 fuerzas de Porter



1. La rivalidad entre las empresas que compiten. Existe gran rivalidad y similitud en cuanto a capacidad y tamaño, proceso tecnológico de digitalización entre las Corporaciones atendiendo a productos, marcas, precios, calidad del servicio y garantías, la diferencia fundamental radica en que la oferta diversificada y servicios complementarios, esta dirigida a la satisfacción al cliente de los segmentos alto, medio y económico de marcas reconocidas en el mercado norteamericano.

Sin embargo las ofertas de Palco están dirigidas a segmento medio alto y Cimex, dirigidas al segmento económico y medio con excepciones en alguna categorías de productos como perfumería y confecciones y apoyados en las líneas de productos del propio Centro Comercial.

2. La entrada potencial de competidores nuevos. Es factible ya que el sector, se está en crecimiento, no obstante la entrega de los productos en Cuba, esta supeditada a las Alianzas con Empresas nacionales en el país y fundamentalmente aquellas que hayan llevado a cabo los procesos de digitalización y comercialicen en moneda convertible cuc.

3. El desarrollo potencial de productos sustitutos. Es una carrera por obtener mayor rentabilidad y penetración del mercado por el atractivo que puede resultar la variable precio lo cual ha sido posible por el acceso a productores de origen asiático, cuyos costos de producción son bajos de marcas propias, pero de calidad media, tales como; revestimiento, losas de piso, DVD, televisores a color TCL, lavadoras semi automáticas Midea, ventiladores Midea, etc., mientras que la competencia accede a primeros distribuidores del área, cuyo costo es superior.

4. El poder de negociación de los proveedores. No existe diferenciación, se exigen los mismos requerimientos para todas las empresas del país en la legislación vigente por el Ministerio de Finanzas y Precios, Banco Nacional de Cuba y Ministerio de Comercio Exterior.

5. El poder de negociación de los consumidores. Resulta escaso ya que los cibreconsumidores, buscan las diferentes alternativas en la limitada oferta de surtido de las escasas tiendas virtuales existentes en nuestro país, que le permita ahorrar recursos monetarios.

4.2.1 Clientes

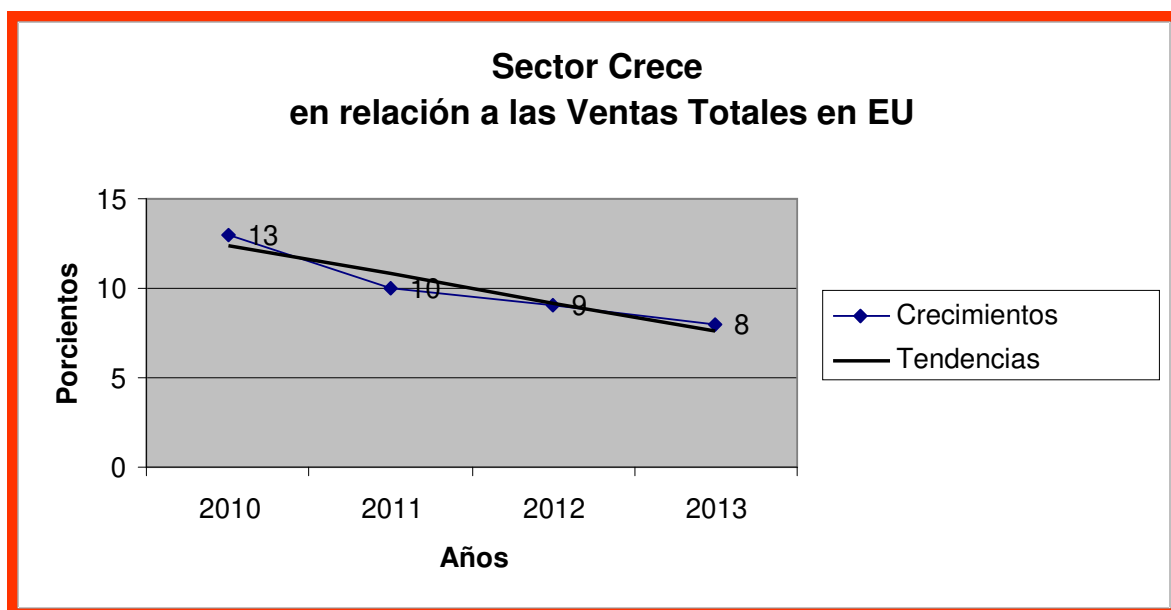
Está dirigido a los clientes potenciales cubanos inmigrantes en los EE.UU. con nivel de ingresos promedio medio alto y que residen fundamentalmente en la Florida 68%, New York y California (5), que demandan según sistema de inteligencia de mercado, poder obsequiar y regalar a familiares y amigos en Cuba, las categorías de

5 Dr. Aja Díaz, Antonio y Dra. López Callejas Hint Lorenzen, Cristina, Centro de Estudios Demográficos Universidad de la Habana, Cuba Población y Desarrollo, Editorial Cedem, consultado marzo del 2009.

productos electrodomésticos, computación, muebles y ferretería, el cual en la red minorista tiene el comportamiento siguiente:

- Electrodomésticos y computación 19%
- Muebles y colchones 3%
- Ferretería ligera y gruesa 4%
- Servicios Complementarios de Postventas para computación, electrodomésticos, refrigeración y climatización

Según un análisis del sector en los E.U. la tendencia muestra que aunque el sector decrece hasta el 2013, el mismo muestra una tendencia favorable en las compras a distancia, pese a la crisis mundial.



(Fuente: Consultoria Forrester)

Caracterización.

Corporación Palco (www.mallhabana.com), pertenece a la Corporación de bienes y servicios Palco que es fuerte en alimentos enlatados y frescos, ferretería, útiles para el hogar, ajuares y perfumería de la línea media alta, su partner en el extranjero es Exclusivas Latinoamericanas, su tienda virtual no es propia son proveedores de una empresa española con residencia en Cuba.

Corporación Cimex (www.carlostercero.ca), pertenece a la Corporación de Bienes y Servicios, Cimex que es fuerte en alimentos enlatados, bebidas, ferretería, calzado, perfumería, útiles para el hogar, ofimática, muebles, electrodomésticos, no así en Panadería, dulcería, comidas, la tienda es propia y su partner es una Empresa con residencia en Canadá.

4.2.3 Canales de distribución

La pasarela de pago se garantiza con partner extranjeros que cobran tarjetas de crédito y debito no emitidas por bancos norteamericanos y Money Orden por lo que es limitada su capacidad de cobro, y en el caso de las entregas de mercancías se aplican dos variantes una mediante entrega a los clientes por la empresa Trasval y la otra que el propio cliente lo recoja en la unidad para el caso de Carlos III.

La variable precio se regula por el mercado nacionalmente, según los márgenes mínimos establecidos y la reevaluación de precios de los productos son dos veces en el año por lento movimiento para todas las cadenas de tiendas, por lo que se compite en similares condiciones y no se considera una ventaja.

Publicidad y promoción es insertada en los medios mediante banner e hipervínculos entre páginas, en el caso de Mallhabana, aprovecha la revista que circula Exclusivas Latinoamericanas en Cuba entre las Embajadas, Firms Comerciales, Inversión Extranjera, Empresas Comercializadoras, España y Florida y se ha insertado artículo en el Nuevo Herald de Miami, periódico de mayor divulgación en la Florida para los inmigrantes cubanos y tiene una mayor presencia y tradición en el mercado en la comercialización de tiendas virtuales, representado en Cuba, teniendo en nuestro país entre sus principales suministradores Corp. Palco, Corp. Cubalse y FlorHabana, se apoya también en sueltos publicitarios que se distribuyen en las principales tiendas de nuestra capital.

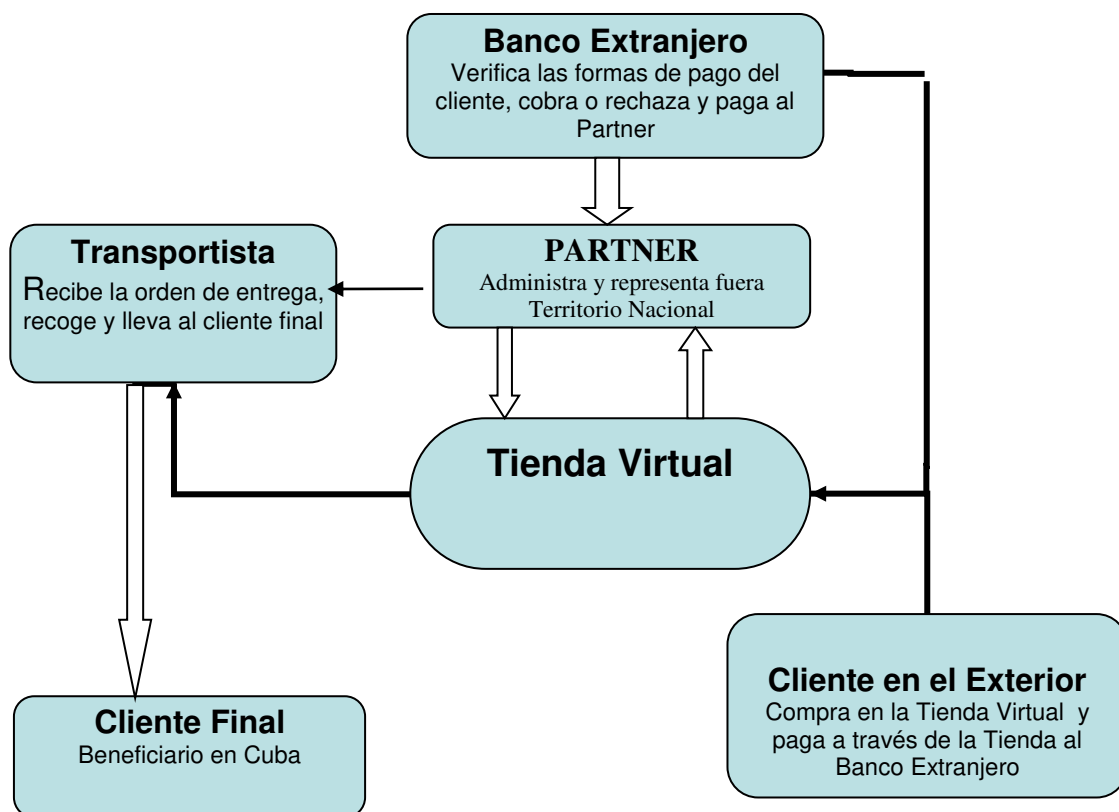
En el caso de carlostercero, la divulgación por los medios es Canadá y La Florida, pero comenzó su penetración en el mercado en el 2008, teniendo como único suministrador la Corp. Cimex.

4.2.4 Proveedores

Los proveedores son los almacenes centrales de las organizaciones que reciben la mercancía importada y los proveedores nacionales que suministran directamente en las tiendas o en los almacenes territoriales.

4.2.5 Organización Interna

Flujo de Funcionamiento



La tienda virtual de Cubalse está asociada a un partner extranjero para que garantice la pasarela de pago al envío de regalos y obsequios de los familiares y amigos de Cuba en el exterior, fundamentalmente al segmento de mercado de los cubanos americanos residentes en la Florida, mediante cobro mediante tarjetas de débito y crédito, no emitidos por bancos norteamericanos, para que no sean confiscados los recursos financieros, por la Ley del Bloqueo contra Cuba por parte de los EU.

La Empresa con capital mixto, Exclusivas Latinoamericanas S.A. garantiza el cobro y la validación de los medios de pago para evitar fraudes y mediante la alianza estratégica con un transportista especializado en el transporte de carga en Cuba (Empresa Trasval) es el encargado de recoger la mercancía en la tienda y la entrega al beneficiario ubicado en el territorio nacional dentro de Ciudad Habana 3 días y resto del país 7 días.

Esta tienda virtual como consecuencia de la reestructuración organizativa realizada en Cubalse, es administrada por la tienda virtual Mallhabana, ubicada en Palco con un vínculo para nuestra tienda, ya que nuestra tienda ha sufrido varios cambios organizativos que van desde la ubicación física y niveles de subordinación, hasta la inestabilidad del personal especializado y baja preparación en la administración de la tienda virtual, esto ha motivado que durante algunos meses no este disponible el sitio en Internet y se haya descomercializado, funcionando solo como suministrador de la tienda virtual de Mallhabana.

A finales del 2008, el módulo de administración ha sido reprogramado en función de facilitar su administración según las nuevas tendencias del mercado, ya que en la actualidad esta limitada la comercialización de algunas categorías que son ofertadas por la tienda virtual de Palco tales como alimentos, bebidas alcohólicas y no alcohólicas, peletería, perfumería y cosméticos, ajuares, etc. y que nosotros tenemos condiciones para ofertar en nuestra propia tienda virtual, si llevamos a cabo la preparación de la fuerza de ventas en el módulo de administración.

El módulo de administración permite la actualización de forma centralizada de nuevos productos en el sitio, cambiar precios, accionar sobre el merchandising, poner fotos, publicitar, interactuar con los clientes en línea sobre demandas insatisfechas o reclamaciones, etc.

Recursos Humanos necesarios:

- Web Master, administra la tienda virtual a través del módulo de administración, debe tener conocimiento de computación y haber sido entrenado por el programador del sitio virtual para subir productos, poner existencias, visualizar foto digital, características técnico comerciales, etc.
- Comercial, graduado en cursos de comercio y conocer técnicas de merchandising y productos
- Económico, graduado en ramas de contabilidad y finanzas
- Almacenero, graduado en curso de encargado de almacén con experiencias en almacenamiento de productos

Análisis de Surtido

Se ofertan las categorías siguientes en electrodomésticos y se suministran a la tienda virtual Mallhabana las categorías de productos que ellos no tengan existencias, dentro de cada categoría se representan los productos que demandan los ciberconsumidores para facilitarles la búsqueda de productos y/o servicios.

- Electrodomésticos y ofimática (televisores a color CRT y LCD, ventiladores marca Midea, lavadoras, cocinas de gas con horno, calentadores de gas, DVD, electro de cocina, aires acondicionados, monitores, UPS, UCP, partes y piezas y accesorios.
- Luminarias decorativas de mesa, pedestal, pared y techo.
- Ferretería (revestimiento, pavimento, cemento, grifería, pinturas y barnices, etc)
- Muebles y colchones (juego de sala, comedor, terraza de metal, madera y PVC, mesas auxiliares, camas, mesas de noche, armarios, etc)
- Servicios Postventa de electrodomésticos (electrodomésticos, computación, climatización y refrigeración).

V. Diagnóstico Estratégico

5.1 Misión

Insertarnos como comercializador minorista a nivel nacional del Comercio Electrónico en Cuba, en la modalidad B2C, mediante la oferta de regalos y Obsequios a cubanos residentes en el exterior con entrega en Cuba a familiares y amigos.

5.2 Visión

Posicionarnos como facilitadores en la entrega de obsequios y regalos a familiares y amigos en Cuba

5.3 Objetivos Estratégicos

- Crecimientos en las ventas
2008 / 1,1
2009 / 1,6
2010 / 2,0
- Incremento de la Cuota de Mercado
2008 / 6,9 %
2009 / 12 %
2010 / 25 %

5.4 Factores Clave de Éxito

- Diferenciación por satisfacción de los clientes, teniendo en cuenta las posibilidades de brindar oferta diversificada de productos y servicios, dirigida a los segmentos de mercado económico, medio y alto y aseguramiento de los servicios postventas de refrigeración, clima y electrodomésticos.

Esta diferenciación se basa en las siguientes variables.

Relacionadas con el producto, actividades de ventas, servicios complementario de post-venta.

5.5 Matriz Dafo

Fortalezas

F1 Oferta diversificada con profundidad en el surtido, dirigida a los segmentos de mercado económico, medio y alto.

Debilidades

D1 Limitación del software de entregar en multiorigen-destino a nivel nacional

Oportunidades

O1 Comunidad cubana de inmigrantes, residentes en los EU, con poder adquisitivo medio alto, insertados en un país, que es líder mundial de conectividad y comercio electrónico.

O2 Posicionamiento en la Comunidad Cubana en el exterior del CC 5ta y 42, como comercializador minorista en el mercado cubano.

Amenazas

A1 No contar con Pasarela de Pago en el país

A2 Transportación centralizada a nivel nacional

Matriz Dafo

FODA	Fortalezas	Debilidades
Análisis Interno	F1 Oferta diversificada y profundidad surtido todos segmentos mercados	D1 Limitación software multiorigen-destino
	Oportunidades	Amenazas
Análisis Externo	O1 Comunidad Cubana en EU O2 Posicionamiento estratégico del CC 5ta y 42 en la Comunidad Cubana	A1 Pasarela de Pago no es propia A2 Transporte centralizado

5.6 Análisis FODA

1. Estrategias Supervivencia

Mini mini (debilidades vs. amenazas), para minimizar las amenazas y las debilidades

- D1A1 Centralizar las entregas y desarrollar Alianzas Estratégicas con otros partner que oferten Pasarela de Pago que accedan a otros segmentos de mercado
- D1A2 Habilitar la recogida con medios propios por los beneficiarios

2. Estrategias Reorientación

Mini maxi (debilidades vs. oportunidades), minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades

- D1O1 Publicitar a través de los turoperadores nuestra tienda virtual con opción de recogida en tienda
- D1O2 Publicitar las tiendas virtuales Mallhabana y electrodita.

3. Estrategias Defensiva, si baja cuota de mercado
Maxi mini (fortalezas vs. amenazas), maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas
 - F1A1 Incrementar la oferta de surtidos y tener identificados posibles partner que asuman la Pasarela de Pago
 - 1A2 Brindar la opción de recogida en tiendas por el beneficiario en Cuba e introducir transportación propia dentro de la Ciudad

4. Estrategias Ofensivas, de crecimiento
Maxi Maxi., (maximizar las fortalezas y oportunidades)
 - F1O1 Incrementar la representación de productos líderes por familias e incorporar las líneas de negocios que garanticen la oferta de servicios postventa de refrigeración, clima y electrodomésticos
 - F1O2 Relanzar el nombre de tienda virtual www.electrodita.com a www.mall5tay42.com

En nuestro caso se prevé adoptar la estrategia 4, de maximizar las fortalezas y aprovechamiento de oportunidades, ya que el atractivo del sector esta en crecimiento y se requiere estrategias de tipo ofensivo.

Ventas Tienda Virtual www.electrodita.com

Año	Ventas mallhabana (7ma y 84)	Ventas electrodita (La Copa)	Ventas Totales (mallhabana.com y electrodita.com)	Venta Promedio Mensual	Relación Año Actual/año anterior
2006	22702,90	14705,77	37408,67	3117,39	
2007	119518,39	11348,36	130866,75	10905,56	3,4
2008	61985,63	83164,36	145149,99	24191,67	1,1
2009					
Total			313425,41		

(Fuente: Cubalse)

Las ventas alcanzadas en el 2006 y 2007 corresponden a la familia de Electrodomesticos antes de la liberación que se produjo en abril del 2008, como suministrador de Mallhabana ya que nuestra tienda estaba en proceso de reprogramación del software del modo de administración y reestructuración Organizativa de la Empresa y en I trimestre del 2008 la operatoria de la tienda paso para la Unidad La Copa para lograr mayor profundidad del surtido en las Familias de productos ofertadas, en el año 2009 se pone a punto el programa y se comienzan las primeras operaciones con la tienda virtual y se continua como suministrador de Mallhabana.

En el 2009 luego de un análisis de las tiendas virtuales de la competencia, se propone su traslado para la Unidad de Negocios 5ta y 42, el 1 de marzo del 2009, en cuyo Centro Comercial están representadas todas las familias de productos lo cual constituye una fortaleza de nuestra organización y factor clave de éxito, con la sinergia de las ventas de las tiendas virtuales Mallhabana y con la Administración de la tienda electrodita.com, insertada en el Centro Comercial 5ta y 42, donde puede aprovechar toda la profundidad del surtido debe alcanzar un promedio mínimo mensual de 20,0, actualmente 13,0, lo que significan 240,0 anuales para el 2009, aun por debajo de las ventas esperadas de 40,0 mensuales, ascendente a 480,0 anuales, para el 2010, en que se logren insertar multiorigen-destino, lo cual significa, lograr que la pagina sea una sola a los efectos del ciberconsumidor, pero el origen de suministro no solo sea de una unidad sino de diferentes tiendas sin que pueda ser percibido por el cliente y que una misma orden pueda ser entregada a varios beneficiarios en Cuba.

5.7 Matriz BCG (Basado en el Ciclo de Vida del Producto)

La línea de negocio Comercio Electrónico Minorista tiene un alto crecimiento 300% y una baja participación en la Cuota de Mercado 6,9 por cuanto la media es 50, lo que la ubica en el cuadrante I como Interrogante, por lo que se debe invertir fuertemente para incrementar la participación, apoyado en su factor clave de éxito.

+20	.50
0.00	Alto crecimiento Invertir fuertemente Mayor Participación Merc. ?
-20 por ciento	

La situación real en que se encuentra se esta independizando con su propia tienda virtual en el modo de administración , para hacer prevalecer su ventaja competitiva de diferenciarse por satisfacción de los clientes, apoyado en la diversidad de líneas de negocios y servicios postventa que se pueden insertar en la oferta, ya que esta asimilando el modo de administración de la tienda propia, ampliando la pasarela de pago a tarjetas de crédito modo seguro y no seguro, Money orden y las alternativas de traslados subcontratados, medios propios y recogida en tiendas, e insertándose mediante penetración en los principales buscadores de Internet, pero a través del

mismo partner extranjero, lo que requiere de llevar a efecto la investigación de variables alternativas con otros partner sobre inserción en los medios nacionales y en el extranjero e invertir en el nuevo negocio para lograr crecimientos previstos en la proyección de ventas.

5.8 Análisis de Riesgos

- Ruptura con el partner que controla la Pasarela de Pago
- Limitación del Partner encargado de la transportación y entrega de la mercancía al cliente final a nivel nacional
- Fallas en la conectividad

VI. Organización del proceso y necesidades de recursos

Necesidad de Recursos

Para el desarrollo del trabajo se requiere contar con un local de 4 X 4 con baño, teléfono instalado y aire acondicionado, así como un Área de Almacén del mismo tamaño aproximado para reservar la Mercancía que se encuentra disponible en el sitio para su adquisición y recogida por el transportista en el propio local, el cual se paga sus servicios mediante subcontrata, por el partner y se paga de sus utilidades.

No se adjunta el estudio del calculo de la inmovilización del inventario ya que aprovecha el mismo stock de la propia tienda minorista y solo pone en el Local disponible un stock de surtido de alta rotación por espacio de una semana, el que se paga por el partner extranjero anticipadamente para garantizar el nivel de actividad de la tienda.

Materiales directos / (Flujo de caja)
Materiales auxiliares / (Flujo de caja)
Activos Fijos tangibles / \$3150.00
Computadora personal P4 (2) / \$2000,00
Impresora (1)/ \$400,00
Teléfono,
Buró (2) / \$400,00
Sillas (4) / \$200,00
Archivo / \$150,00

Costo de la mercancía en tienda y vendida es de 0,64, que incluye todos los gastos costo condición de compras, manipulación, recepción, costo de distribución

Mano de obra

- Web Master / 300.00
- Gestor de productos / 300.00
- Almacenero / 250.00
- Económico / 325.00
- Total salario / 1175.00

- Vacaciones acumuladas / 106.80

Seguridad Social

- Seguridad Social / 293.75

Impuesto sobre salario

- Impuesto de salario / 25%

Financiamiento

	2009	2010
INGRESOS		
1. Saldo del mes anterior	0,0	49,1
2. Ventas	240,0	480,0
<i>2.1 Venta de productos y/o servicios</i>	240,0	480,0
4. Préstamos	0,0	0,0
4.1 [Banco 1]		
TOTAL INGRESOS	240,0	529,1
EGRESOS		
1. Costos Fijos	21,9	21,9
<i>1.1 Honorarios fijos de oficina</i>	14,1	14,1
1.1.1 [Sueldo de Web Master]	3,6	3,6
1.1.2 [Sueldo de Comercial]	3,6	3,6
1.1.3 [Sueldo de Económico]	3,9	3,9
1.1.6 [Almacenero]	3,0	3,0
<i>1.2 Gastos administrativos</i>	7,8	7,8
1.2.1 Alquiler de Local(es)	4,8	4,8
1.2.3 Reparación y mantenimiento de equipos	1,0	1,0
1.2.5 Reparación y mantenimiento de local		
1.2.6 Depreciación de AFT (6%)	0,3	0,3
1.2.7 Teléfono fax		
1.2.8 Teléfonos	1,2	1,2
1.2.9 Material y útiles de oficina	0,6	0,6
1.2.10 Electricidad	1,2	1,2
1.2.11 Agua y desagüe	0,2	0,2
1.2.12 Servicio de fotocopias	0,1	0,1
1.2.13 Publicaciones información	0,0	0,0
1.2.15 Gastos de representación, tarjetas	0,6	0,6
2. Costos Variables	158,4	312,0
<i>2.1 Honorarios del personal de producción y ventas</i>	0,0	0,0
<i>2.2 Materiales, insumos y suministros</i>	153,6	307,2
2.2.1 [Materia Prima 1]	153,6	307,2
2.2.5 [Insumo 1]		
2.2.9 [Suministro 1]		

<i>2.3 Pasajes y viáticos nacionales e internacionales</i>	0,0	0,0
2.3.1 Pasajes Nacionales		
<i>2.4 Otros gastos variables</i>	4,8	4,8
2.4.1 Servicios de terceros ligados a la producción y ventas	0,0	0,0
2.4.2 Pago de licencias de productos y/o servicios (hosting)	0,6	0,6
2.4.3 Contribuciones a la Vacaciones	1,3	1,3
2.4.4 Contribuciones a la Seguridad Social	3,5	3,5
2.4.5 Otras contribuciones		
3. Costos Financieros	0,00	0,00
3.1 [Intereses banco 1]		
3.4 Mantenimiento cuentas bancarias		
3.5 Portes y otras comisiones bancarias		
4. Adquisición, compras	4,5	
4.1 Compras de computadoras	3,0	
4.2 Compras de mobiliario	1,5	
5. Impuestos	3,5	3,5
5.1 Impuesto al valor agregado	0,00	0,00
5.2 Impuesto sobre renta - ISR	3,5	3,5
5.4 Otros impuestos		
TOTAL EGRESOS	191,2	329,9
INGRESOS - EGRESOS	48,8	199,2

VII. Cronograma

2007 Operar como suministrador de la tienda virtual Mallhabana, pero trasladarlo a la Copa que es un Centro Comercial que atiende un número mayor de subcuenta como es el caso de la ferretería, alimentos, útiles para el hogar y tiene experiencia en sistemas de facturación a empresas.

2008 Desarrollar la actualización del Software de la tienda virtual propia y continuar suministrando Mallhabana e ir creando las condiciones organizativas y estructurales en el Centro Comercial 5ta y 42

2009 Traslado para la tienda virtual de 5ta y 42, continuar suministrando Mallhabana y crear otras facilidades en la tienda propia en cuanto a surtido y su profundidad, Pasarela de Pago, publicidad, entregas y recogidas en tiendas y continuar suministrando tienda virtual Mallhabana, punto crítico insertarse como comercializador de tiendas virtuales con medios propios y obtener utilidades por valor de 56,4 mp.

2010 Extender el multiorigen-destino para Villa Clara y Holguín de nuestra tienda virtual y continuar suministrando Mallhabana, puntos críticos administrar el multiorigen-destino y continuar desarrollando alianzas con transportista del país como alternativas.

VIII. Conclusiones

Cuando en el año 2007, la dirección de comercio, evaluó la línea de negocios Comercio Virtual, se considero que era factible aprovechar la oportunidad de negocios que brinda el mercado de los residentes cubanos en el exterior, ya que la remesa hacia los países Latinoamericanos se calcula aproximadamente en un 10% del PIB de cada país, unido al bloqueo impuesto a Cuba, con la limitación de los viajes, gastos de bolsillo y envío de dinero, surge la oportunidad de poder ayudar a sus familiares y amigos en nuestro país.

Estratégicamente se instrumentaron cambios en la concepción para aprovechar el reordenamiento de la estructura organizativa y el posicionamiento de la unidad de negocios 5ta y 42, en la Comunidad Cubana en el Exterior, como comercializador minorista de reconocido prestigio en nuestro país y para ello se traslada, la tienda virtual para la Unidad La Copa, en ese momento recién aperturada y con mejor estructura organizativa y oferta que la Unidad 7ma y 84 y posteriormente cuando se crea la estructura organizativa de la tienda virtual del Centro Comercial 5ta y 42, se pasa traslada a esta Unidad, por contar con personal especializado, surtido y poder garantizar la satisfacción de las necesidades crecientes de los clientes.

Esta organización tiene un factor clave de éxito, que es la satisfacción de los clientes, amparado por las diversidad de líneas de negocios y experiencia en la atención a todos los segmentos de mercados del país que incluye Cuerpo Diplomático y firmas radicadas en Cuba, en el que se debe continuar trabajando para perfeccionar el grado de satisfacción de los ciberconsumidores, a oferta diversificada de mercancías y servicios y atención a todos los segmentos de mercados que por disposición legal se oriento en Cuba e incorporar los servicios postventa y reclamación a quejas de los consumidores, unido al prestigio en Cuba de la Unidad 5ta y 42, como comercializador minorista de bienes y servicios que desde sus inicios atiende al Cuerpo Diplomático, firmas extranjeras radicadas en el país y organismos internacionales.

El Comercio Electrónico es un concepto de negocios de alta rentabilidad ya que la inversión de recursos propios es limitada, ya que se basa en lograr alianzas estratégicas con empresas especializadas, que minimicen nuestros gastos y maximicen nuestras utilidades, aprovechando nuestra propia infraestructura instalada y de las empresas asociadas.