UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

ESCUELA DE POSTGRADO

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Desarrollo de un plan de negocio para un Marketplace de Artículos Deportivos Especializados en el Perú

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Presentado como parte de los requisitos para optar grado académico de Maestro en Administración de Empresas

AUTORES

Rios Miñano, Luiggi (0009-0007-1630-8180)

Sobrevilla Tolentino, Luis Felipe (0009-0007-5556-8305)

ASESOR

Gamarra Vargas, Natalie Margarita (0000-0002-7289-6462)

Lima, 13 de febrero de 2025

Dedicatoria

Agradezco a Dios, a mis padres David y María por sus enseñanzas y palabras de aliento, a mis hermanos Paolo y Angelo, por las conversaciones relacionadas a los temas académicos, a mi compañera de vida, Gloria, por su constante soporte, motivación y actitud positiva sobre todo en los tiempos difíciles y por supuesto a nuestra Alessia, que es nuestra motivación para seguir creciendo personal y profesionalmente.

Luiggi Rios Miñano

Dedico este trabajo a mi familia, cuyo apoyo incondicional y motivación constante me han permitido alcanzar mis metas. A mi compañero de tesis, por su compañía en cada paso del camino, y a todos aquellos que creyeron en mi desde el inicio. Su fe en mí ha sido mi mayor impulso para seguir adelante.

Luis Sobrevilla Tolentino

Resumen

El objetivo de este trabajo fue evaluar la viabilidad de un plan de negocios para la venta de artículos deportivos especializados de disciplinas como el running, ciclismo y triatlón en una sola plataforma centralizada. Los productos fueron enviados de manera rápida y segura a través aliados estratégicos como Cabify y Chazki. Los consumidores objetivo estuvieron conformados por personas que practican de forma regular algún deporte, especialmente pertenecientes a los segmentos socioeconómicos A y B. En el análisis externo e interno, se ha identificado una oportunidad significativa en el mercado local debido a la ausencia de competidores directos. Esto permite capturar una parte relevante del mercado si se adoptan estrategias innovadoras y diferenciadoras, ya que es un mercado en crecimiento y bastante competitivo donde una propuesta de valor clara y diferenciada es muy necesario. A través del mapa perceptual, hemos concluido que los principales puntos a tener cuenta es la diferenciación en la velocidad de entrega y una ampliación en la diversidad de la oferta. Asimismo, con la matriz externa e interna, se llegó a definir como las principales estrategias: el fortalecimiento de la marca a través de un agresivo plan de marketing utilizando los canales de publicidad digital y la optimización de los tiempos en la entrega de los productos. Con respecto al plan financiero, se obtuvieron indicadores financieros favorables, un VAN positivo y TIR del 42.1%, con lo que resulta rentable el proyecto bajo un escenario conservador. Finalmente, a través del análisis de sensibilidad realizado nos permite concluir que la idea es viable en las diversas proyecciones planteadas.

Palabras clave: Marketplace; Comercio electrónico; Artículos deportivos, Marketing; Digital.

Development of a Business Plan for a Marketplace of Specialized Sports Articles in Perú

Abstract

This project aims to offer users of the Depor Center Market SAC marketplace access to specialized sports articles, primarily related to running, cycling, and triathlon, through a centralized platform. Products will be delivered quickly and securely via strategic partners like Cabify and Chazki. The target consumers are regular sports practitioners, particularly from socioeconomic segments A and B. Through external and internal analyses, a significant opportunity has been identified in the local market due to the absence of direct competitors. This presents the potential to capture a relevant share of the market by adopting innovative and differentiated strategies, as the market is growing and highly competitive, making a clear and distinct value proposition essential. The perceptual map analysis highlighted that the key areas of focus should be on improving delivery speed and expanding the variety of offerings. The external and internal matrices have identified brand strengthening through an aggressive digital marketing plan and the optimization of product delivery times as the main strategies. In terms of financial planning, favorable financial indicators were obtained, including a positive Net Present Value (NPV) and an Internal Rate of Return (IRR) of 42.1%, making the project profitable under a conservative scenario. Finally, through the sensitivity analysis carried out, we can conclude that idea is viable in the various projections proposed.

Keywords: Marketplace; E-commerce; Sports goods; Marketing; Digital

Tabla de contenido

1 Presentación de la Idea de Negocio 1

1.1 Antecedentes 1

1.2 Definición del problema 1

1.3 Propósito y Significancia del Estudio 3

1.3.1 Propósito del Estudio 3

1.3.2 Significancia del Estudio 3

1.4 Preguntas de Investigación 4

1.5 Idea de Negocio 4

1.6 Marco Teórico 4

1.6.1 Deporte 4

1.6.2 Disciplinas Deportivas 4

1.6.3 Tendencias de los Artículos Deportivos en el Mundo y Perú 5

1.6.4 Efectos de los Deportes Después de la Pandemia COVID 19 7

1.6.5 Deportes más Practicados en el Perú 8

1.6.6 Sitio Web 9

1.6.7 Comercio Electrónico 9

1.6.8 Marketplace 10

1.6.9 Estrategia 11

1.7 Supuestos 11

1.7.1 Justificación de los Supuestos 12

1.7.2 Implicaciones de los Supuestos 12

1.7.3 Limitaciones 13

1.8 Alcance 13

1.8.1 Sectorial 13

1.8.2 Geográfico 13

1.8.3 Temporal 13

1.8.4 Demográfico 13

1.8.5 Exclusiones 14

2 Revisión de Literatura 15

2.1 Antecedentes Directamente Relacionados con el Plan de Negocio 15
2.1.1 Ámbito Nacional 15
2.1.2 Ámbito Internacional 15
2.2 Antecedentes Indirectamente Relacionados con el Plan de Negocio 20
2.2.1 Desarrollo y Tendencias del Ecommerce 20
2.2.2 Crecimiento del Deporte en Lima 20
2.3 Alcance de la Literatura Existente 21
3 Análisis Estratégico 22
3.1 Visión Estratégica 22
3.1.1 Visión 22
3.1.2 Misión 22
3.1.3 Valores 23
3.1.4 La Intención Estratégica 23
3.1.5 Balance de la Empresa 23
3.2 Macroentorno: Análisis Pestel 24
3.2.1 Factores Políticos 24
3.2.2 Factores Económicos 27
3.2.3 Factores Sociales 29
3.2.4 Factores Tecnológicos 31
3.2.5 Factores Ecológicos 32
3.2.6 Factores Legales 33
3.2.7 Conclusiones del Modelo PESTEL 35
3.3 Microentorno: Análisis de las 5 Fuerzas de Porter 35
3.3.1 Rivalidad entre Competidores 35
3.3.2 Amenazas de Nuevos Competidores 38
3.3.3 Amenazas de Sustitutos 38
3.3.4 Poder de Negociación de los Proveedores 39
3.3.5 Poder de Negociación de los Clientes 39
3.3.6 Valoración de las Fuerzas de la Industria 40
3.4 Matriz MPC 40
3.5 Mapa perceptual 43

3.5.1 Objetivo 43
3.5.2 Desarrollo 43
3.5.3 Resultados de la encuesta 45
3.5.4 Puntos por considerar en el proyecto 46
3.5.4.1 Diferenciación en Velocidad de Entrega 46
3.5.4.2 Ampliación de la Diversidad de la Oferta 47
3.5.5 Conclusión 47
3.6 Matriz EFE 47
3.7 Matriz EFI 48
3.8 Matriz IE 49
3.8.1 Estrategias Recomendadas 51
3.9 Matriz FODA 51
3.10 Value Proposition Canvas 52
3.10.1 Value Proposition Canvas – Compradores 53
3.10.1.1 Gains. 54
3.10.1.2 Customer Jobs. 54
3.10.1.3 Pains. 54
3.10.1.4 Gain Creators. 55
3.10.1.5 Pain Relievers. 55
3.10.1.6 Products and Services. 55
3.10.2 Value Proposition Canvas – Vendedores 56
3.10.2.1 Customer Jobs. 56
3.10.2.2 Gains. 57
3.10.2.3 Pains. 57
3.10.2.4 Gain Creators. 57
3.10.2.5 Pain Relievers. 58
3.10.2.6 Products and Services. 58
3.11 Business Model Canvas 59
3.11.1 Compradores Business Model Canvas – Compradores 60
3.11.1.1 Segmentos de Clientes. 60
3.11.1.2 Propuesta de Valor. 61

3.11.1.3 Canales. 61
3.11.1.4 Relaciones con los Clientes. 61
3.11.1.5 Fuentes de Ingresos. 61
3.11.1.6 Recursos Clave. 62
3.11.1.7 Actividades Claves. 62
3.11.1.8 Socios Claves 62
3.11.1.9 Estructura de Costos. 62
3.11.2 Compradores Business Model Canvas – Vendedores 63
3.11.2.1 Segmentos de clientes. 64
3.11.2.2 Propuesta de valor. 64
3.11.2.3 Canales de distribución. 64
3.11.2.4 Relación con los clientes. 64
3.11.2.5 Fuentes de ingresos. 65
3.11.2.6 Recursos claves. 65
3.11.2.7 Actividades claves, 65
3.11.2.8 Socios claves. 65
3.11.2.9 Estructura de costos. 66
4 Plan de Marketing 67
4.1 Buyer Persona 67
4.1.1 Buyer Persona 1 67
4.1.2 Buyer Persona 2 68
4.2 Marketing Mix 69
4.2.1 Producto 69
4.2.2 Precio 69
4.2.3 Plaza (Distribución) 69
4.2.4 Promoción 69
4.2.5 Estrategia Digital 70
4.2.6 Descripción de la Estrategia 70
4.2.7 Estrategia de Producto 76
4.2.8 Estrategia de Precio 77
4.2.9 Mix de Medios Publicitarios 78

4.3 Identidad Visual 80
4.3.1 Imagotipo 80
4.4 Diseño Web y Prototipos 81
4.4.1 Página de Inicio 81
4.4.2 Página de Producto 83
4.4.3 Página de Categoría 84
4.4.4 Página de Contenido Informativo 85
4.4.5 Tienda del Vendedor 87
4.4.6 Panel del Vendedor 89
5 Plan de Operaciones 70
5.1 Objetivo 70
5.2 Sistema Tributario 70
5.3 Constitución de la Empresa 70
5.4 Estructura Organizacional de la Empresa 71
5.5 Funciones, Responsabilidades y Perfiles 72
5.6 Principales Procesos De La Empresa 75
5.7 Oficina Administrativa 78
6 Plan Financiero 79
6.1 Objetivos 79
6.2 Supuestos Considerados 79
6.3 Ingresos 80
6.4 Gastos Pre- Operativos 81
6.5 Capital de Trabajo 82
6.6 Activos Tangibles e Intangibles 82
6.7 Gastos Administrativos 83
6.8 Gastos de Ventas 85
6.9 Estructura de Remuneraciones 85
6.10 Estructura de la Inversión 87
6.11 Estructura de Financiamiento 87
6.12 Proyección de Estados de Resultados 90
6.13 Flujo de Caja Proyectado 92

6.14 Indicadores de Rentabilidad 95
6.15 Análisis de Sensibilidad 95
7 Conclusiones 97
8 Recomendaciones 98
9 Referencias 99

Lista de Tablas

Tabla 1 Análisis PESTEL 26
Tabla 2 Calificación de los factores de las 05 fuerzas de Porter 30
Tabla 3 Resultado de los factores de las 05 fuerzas de Porter 31
Tabla 4 Análisis de perfiles competitivos 32
Tabla 5 Escala de Likert para el mapa perceptual 33
Tabla 6 Preguntas utilizadas con la escala de Likert 33
Tabla 7 Tabla de resultados de tributos por competidores 34
Tabla 8 Coeficientes absolutos por cada atributo 35
Tabla 9 Resultado de la calificación ponderada – Matriz EFE 37
Tabla 10 Resultado de la calificación ponderada – Matriz EFI 38
Tabla 11 Resultado de la calificación – Matriz IE 39
Tabla 12 Significado de los cuadrantes – Matriz IE 39
Tabla 13 Análisis del FODA cruzado 40
Tabla 14 Precio promedio de artículos deportivos en principales marketplace 60
Tabla 15 Precio promedio de artículos deportivos en las categorías principales 60
Tabla 16 Mix de medios publicitarios 61
Tabla 17 Distribución del presupuesto de brand Marketing 61
Tabla 18 Distribución del presupuesto de performance Marketing 62
Tabla 19 Constitución de la empresa 70
Tabla 20 Funciones, responsabilidades y perfil de cargos 72
Tabla 21 Estimación de la demanda 80
Tabla 22 Proyección de ingresos 81
Tabla 23 Gastos Pre-Operativos 81
Tabla 24 Depreciación de equipos 83
Tabla 25 Amortización de intangibles 83
Tabla 26 Gastos Administrativos 84
Tabla 27 Gastos de Ventas 85
Tabla 28 Remuneraciones 86
Tabla 29 Estructura de financiamiento 88

Tabla 30 Cronograma de Préstamo y TCEA. 88
Tabla 31 Estados Financieros - Proyección de Estado de Resultados 91
Tabla 32 EBITDA 91
Tabla 33 Flujo de Caja Proyectado 93
Tabla 34 Payback 95
Tabla 35 Escenarios en la captación de clientes 95
Tabla 36 Indicadores financieros en los 3 escenarios 96

Lista de Figuras

Figura 1 Deportes que se practican regularmente 2

Figura 2 Compras en un Marketplace o página web específica 2

Figura 3 Compras no finalizadas por falta de disponibilidad del producto 3

Figura 4 Ventas del mercado mundial de equipos deportivos 6

Figura 5 Ventas mundiales de equipos deportivos por canales de comercialización 7

Figura 6 Deportes/actividades físicas practicadas en el Perú 8

Figura 7 Tasa de Interés de Referencia 20

Figura 8 LATAM: Tasa de política monetaria 20

Figura 9 Hábitos y actitudes hacia el deporte 22

Figura 10 Total de visitas de enero del 2024 a agosto del 2024 fuente similarweb.com 28

Figura 11 Share de visitas enero del 2024 a agosto del 2024 fuente similarweb.com 28

Figura 12 Mapa perceptual 35

Figura 13 Compradores - Value Proposition Canvas 39

Figura 14 Vendedores - Value Proposition Canvas 43

Figura 15 Compradores - Business Model Canvas 45

Figura 16 Vendedores- Business Model Canvas 49

Figura 17 Buyer Persona 1 51

Figura 18 Buyer Persona 2 52

Figura 19 Imagotipo de Deporcenter.pe versión 1 53

Figura 20 Imagotipo de Deporcenter.pe versión 2 63

Figura 21 Página de inicio 63

Figura 22 Página de producto 64

Figura 23 Página de categoría 65

Figura 24 Blog post 66

Figura 25 Tienda del vendedor 67

Figura 26 Panel del vendedor 68

Figura 27 Organigrama 69

Figura 28 Mapa de procesos operativos 71

Figura 29 Diagrama de registro de empresas en el marketplace 75

Figura 30 Diagrama de solicitud de pedidos 76
Figura 31 Diagrama de cambios y/o devoluciones 76
Figura 32 Diagrama de atención de reclamos 77
Figura 33 Oficina Administrativa - fiscal 77
Figura 34 Distribución del capital de trabajo 78
Figura 35 Inversión inicial 82
Figura 36 Rentabilidad esperada del accionista 87
Figura 37 Costo promedio ponderado del capital 90

1 Presentación de la Idea de Negocio

1.1 Antecedentes

El mercado de ecommerce en Perú ha mostrado un crecimiento considerable, con una tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) del 6.93% proyectada desde 2023 hasta 2027 (Globe Newswire, 2023). También se puede observar que para el 2022 el 46% de peruanos (15.3 millones) ya han comprado online (Cámara Peruana de Comercio Electrónico [CAPECE], 2023). Además, se evidencia un gran crecimiento de los Marketplace en Perú, llegando a tener hasta 52% de las ventas online en el Perú (D'Ambrosio, 2024).

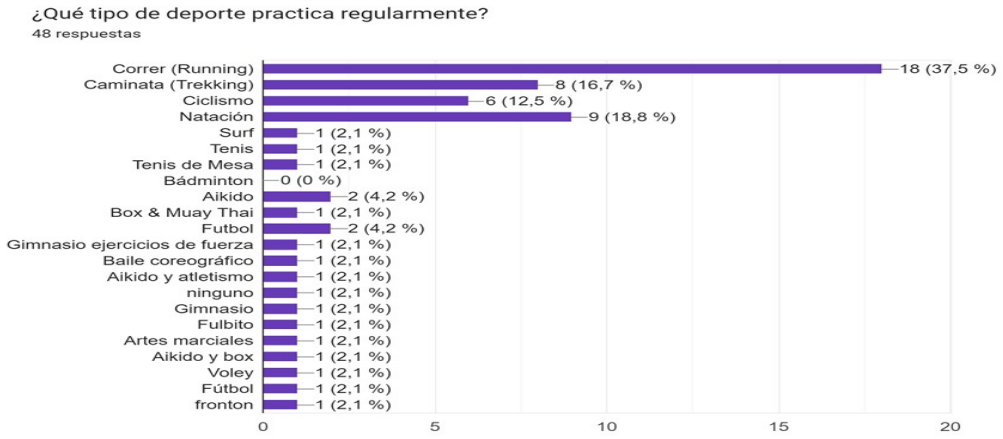
Esto fue impulsado por cambios en el comportamiento del consumidor a raíz de la pandemia de COVID-19 (Biz Latin Hub, 2022). Todos estos cambios han generado una adopción acelerada de tecnologías digitales y la creciente familiaridad con las plataformas de venta en línea en el Perú. Paralelamente, existe un creciente interés por los deportes especializados en Lima como correr (running), nadar, andar en bicicleta (Vallejos, 2024). Entre otros, motivado por una mayor conciencia sobre la salud y el bienestar. Tanto es así que se considera que el 78% de los peruanos ya realizan algún deporte en el 2023 (Inga, 2023) .

1.2 Definición del problema

El problema que se ha encontrado radica en la dificultad de encontrar artículos deportivos especializados para deportes como ciclismo, trekking, surf, running y otros. Se realizó un sondeo encuestando a 48 personas en el departamento de Lima- Perú, cuyo rango de edad fue de 18 a 50 años y el 52% de los encuestados fueron mujeres, que practicaban algún deporte que requieren de accesorios especializados, se concluyó que los deportes más practicados son el running, natación, trekking y ciclismo como se muestra en la Figura 1.

Figura 1

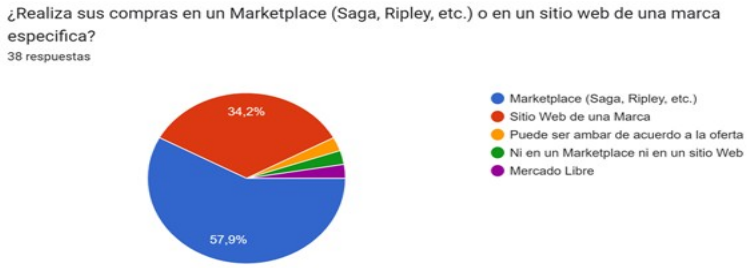
Deportes que se practican regularmente

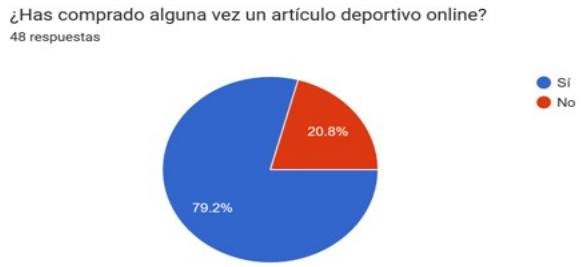


Asimismo, el 57.9% de los encuestados señaló que las compras las realiza en un Marketplace reconocido, un 34.2% en una página web de una marca en particular y un 80% han comprado un artículo deportivo online como se muestra en la Figura 2.

Figura 2

Compras en un Marketplace o página web específica





El 63.2% de 38 personas encuestadas manifestaron que desistieron de comprar en línea por la falta de disponibilidad de un artículo deportivo como se muestra en la Figura 3.

Figura 3

Compras no finalizadas por falta de disponibilidad del producto

El problema identificado está enfocado en las compras online, dado que existen diversas tiendas físicas peruanas que comercializan productos deportivos especializados.

1.3 Propósito y Significancia del Estudio

1.3.1 Propósito del Estudio

El propósito principal de este estudio fue analizar la viabilidad de un plan de negocios para un Marketplace especializado en artículos deportivos en el Perú.

1.3.2 Significancia del Estudio

El estudio tiene varias implicaciones significativas tanto para el sector comercial como para la sociedad:

- Impulso al comercio Electrónico en Perú ya que proporciona un análisis detallado sobre la creación de un Marketplace deportivo, este estudio contribuirá al conocimiento y expansión del comercio electrónico en Perú, un mercado emergente con gran potencial de crecimiento.
- Apoyo a la economía local al incentivar la participación de proveedores locales en el Marketplace, el estudio promueve el crecimiento económico dentro del sector deportivo, apoyando a pequeñas y medianas empresas y potenciando la fabricación local.
- Fomento del bienestar y la salud al facilitar el acceso a artículos deportivos especializados, el proyecto tiene el potencial de promover un estilo de vida más activo y saludable entre los peruanos, alineándose con políticas públicas de salud y bienestar.

Este estudio busca proporcionar una base sólida para la toma de decisiones estratégicas y operacionales en el desarrollo de un Marketplace deportivo, aportando al crecimiento sostenido del sector y al bienestar general de la comunidad en Perú.

1.4 Preguntas de Investigación

¿Será viable el modelo de negocio para la venta online de artículos deportivos especializados en el creciente mercado online peruano?

1.5 Idea de Negocio

La idea de negocio fue desarrollar un marketplace que reúna a vendedores y compradores de artículos deportivos especializados, proporcionando un espacio en línea donde los consumidores peruanos puedan encontrar todo lo que necesitan para sus actividades deportivas específicas.

1.6 Marco Teórico

1.6.1 Deporte

El deporte abarca cualquier actividad que involucre competición o juego, demande entrenamiento y se rige por reglas específicas. No siempre implica actividad física (Villavicencio, 2019).

El deporte es un fenómeno complejo y dinámico que refleja una idea en constante cambio, adaptándose a las circunstancias actuales y formando una parte esencial de la experiencia humana tanto a nivel individual como social. Aunque está en continua evolución, posee elementos fundamentales que definen una actividad como deportiva (Paredes, 2022).

1.6.2 Disciplinas Deportivas

El ciclismo, ha ido ganando relevancia con el tiempo y cada vez atrae a más seguidores en todo el mundo. Este deporte ofrece a sus participantes la oportunidad de disfrutar de diversas rutinas, rutas y formas de practicarlo. El ciclismo, un deporte de alto rendimiento que se realiza en bicicleta, pretende recorrer distancias específicas en el menor tiempo posible, cumpliendo con normas y reglamentos establecidos (Briceño, 2018). Todo ciclista debe utilizar una serie de elementos esenciales durante la práctica de este deporte. Estos comprenden:

- Casco que es crucial para la seguridad del ciclista, ya que su ausencia aumenta el riesgo de lesiones graves en caso de caída.
- Las camisetas y pantalones ajustados para ciclismo están diseñados con materiales que permiten la transpiración, ofrecen bolsillos para transportar pequeños objetos o alimentos y brindan comodidad y flexibilidad al deportista.
- Guantes que protegen las manos del ciclista durante el trayecto en bicicleta.
- Inflador para reparar pinchazos en las llantas durante el recorrido.
- Portabidón para llevar una botella de agua durante el trayecto.

El Running se ha consolidado como uno de los deportes más populares en los últimos años, gracias a sus múltiples beneficios y su creciente reconocimiento en el ámbito deportivo. Esta expresión en inglés se utiliza con frecuencia para describir la actividad de correr, tanto de forma recreativa como profesional (Ospina, 2022).

A lo largo de la historia, este deporte ha sido disfrutado por personas de todas las edades. Sin embargo, en la actualidad existen protocolos específicos para su práctica profesional. Estos protocolos abarcan aspectos como la posición del cuerpo, el estilo de carrera y los movimientos de brazos, piernas y tronco. Todo esto varia en gran medida según el tipo de running que se practique (Ospina, 2022).

El Triatlón combina tres disciplinas deportivas en una misma competición: natación, ciclismo y carrera a pie. Requiere una preparación física y mental intensa por parte de los atletas debido a su exigencia (Briceño, 2020).

Dado que implica tres actividades distintas, el equipamiento necesario para participar en un triatlón incluye: Gorro de natación de neopreno para proteger contra temperaturas frías, Traje de neopreno optimizado y largo para natación, Gafas de natación, Bicicleta de triatlón similar a la de ruta, Casco, zapatillas de ciclismo y maillot de una sola pieza, Gafas, Gel de glucosa para reponer energía, Calzado adecuado, Maillot, generalmente el mismo usado en ciclismo, Visera o gorra, Gafas de sol si es necesario.

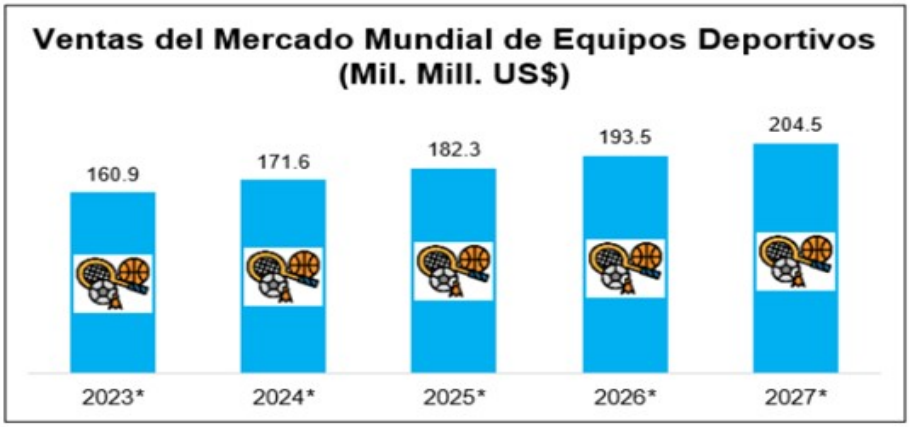
1.6.3 Tendencias de los Artículos Deportivos en el Mundo y Perú

Según el Centro de Investigación de Economía y Negocios Globales (CIEN, 2023), los artículos deportivos abarcan una amplia gama de productos diseñados para la práctica deportiva

y la actividad física, dirigidos tanto a atletas profesionales como a entusiastas. Se proyecta que las ventas globales de artículos alcancen un importe de $160.9 mil millones para fines de 2023. Se estima que el sector experimente un aumento en las ventas, llegando a US $204.5 mil millones para el año 2027, con un incremento anual con una media de 6.2% al 2027. El progreso tecnológico, las variaciones en los gustos del consumidor y el aumento en el interés en el fitness y el bienestar, son algunos de los impulsores de este crecimiento en el mercado de equipamiento deportivo como se muestra en la Figura 4.

Figura 4

Ventas del mercado mundial de equipos deportivos



Nota. De "Reporte de tendencias equipos deportivos noviembre 2023", por CIEN, 2023a (https://www.cien.adexperu.org.pe/wp-content/uploads/2023/12/Reporte_RT_Noviembre_2023_.pdf.).

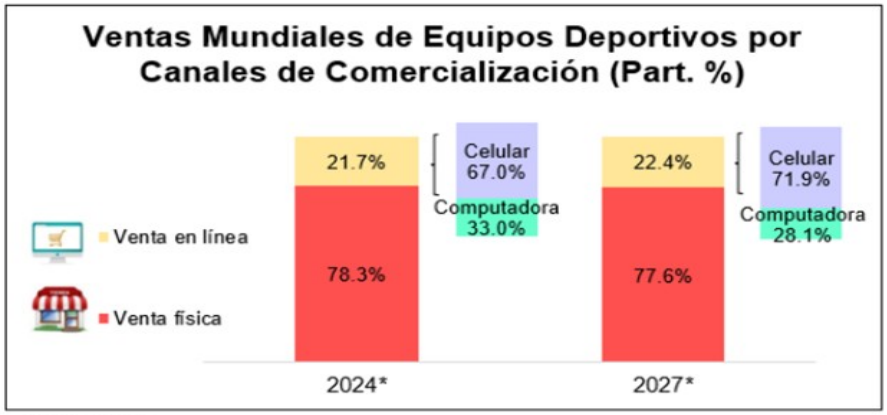
El crecimiento del comercio electrónico en la venta de artículos se atribuye a varios factores clave, por ejemplo, a la comodidad de comprar a distancia y la amplia variedad de productos disponibles las 24 horas del día, los 7 días de la semana. Además, diversas plataformas de comercio electrónico ofrecen la opción de personalizar los artículos, lo cual atrae a potenciales compradores que buscan artículos diferenciados y adaptados a sus requerimientos. Se espera que para el año 2024, las ventas online de equipos deportivos representen el 21.7% del total mundial, aumentando a un 22.4% para el 2027.

Dicho canal de ventas proporciona los detalles mínimos sobre los productos, que incluye reseñas, especificaciones y comparaciones, facilitando a los consumidores la toma de decisiones para la toma de decisiones. Mejoras en la experiencia del consumidor y avances en el rubro,

como la realidad aumentada, hacen que las compras incrementen similar a la experiencia al comprar de manera física. Por último, muchas páginas web ofrecen promociones considerando estrategias de fidelización para incentivar las compras online (CIEN, 2023). Por esta razón, en 2021, Nike se ubicó como líder en el sector, basándose en sus ventas, y en 2018 fue considerada la marca favorita del rubro en Estados Unidos como se muestra en la Figura 5.

Figura 5

Ventas mundiales de equipos deportivos por canales de comercialización



Nota: De "Reporte de Tendencias objnoviembre 2023", por CIEN, 2023b (https://www.cien.adexperu.org.pe/wp-content/uploads/2023/12/Reporte_RT_Noviembre_2023_.pdf).

Según el CIEN (2023b), el enfoque de sostenibilidad en equipamiento deportivo ha progresado considerando el impacto ambiental y social de la fabricación y el consumo de estos productos. Esto abarca aspectos como el diseño del producto, los métodos de producción, el transporte y la proximidad geográfica en la fabricación. Por ejemplo, Decathlon cuenta con más de 1,800 puntos de ventas que ofrecen servicios de reparación para productos como bicicletas, y en muchos de estos establecimientos se están llevando a cabo pruebas para ofrecer servicios de alquiler de equipos en lugar de venta directa.

1.6.4 Efectos de los Deportes Después de la Pandemia COVID 19

La pandemia del COVID-19 ha transformado los hábitos de vida de los ciudadanos peruanos, quienes ahora muestran un mayor interés en incluir actividad física en su rutina diaria. Esto se refleja en el hecho de que el 88% de la población está participando en alguna actividad deportiva, lo que representa un incremento de 31 puntos porcentuales con respecto al año 2019,

antes de la pandemia. En otras palabras, más de 9 millones de peruanos han comenzado a practicar deporte como resultado directo de la pandemia, según indica un estudio realizado por Offerwise (Trigoso, 2021).

1.6.5 Deportes más Practicados en el Perú

De acuerdo con la encuesta nacional de actividad física y hábitos de vida saludable del 2021 el top 5 de los deportes, ejercicios, o actividad física más practicados en el Perú son: Futbol, caminar, running, vóley y ciclismo (Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública [CPI], 2021). Así, como se muestra en la Figura 6.

Figura 6

Deportes/actividades físicas practicadas en el Perú

DEPORTES/ACTIVIDADES FÍSICAS PRACTICADOS EN EL PERÚ

-Total respuestas espontáneas-

2. ¿Qué deporte, ejercicio o actividad física practica usted?

		Sexo		Grupo de Edad			Discapacidad	
	Total Perú	Hombres	Mujeres	18 a 24	25 a 39	40 a Más	No Tiene	Tiene
Deportes que practica								
Fútbol	42.0	66.6	5.4	40.8	47.8	38.0	43.4	18.7
Caminar	15.7	9.3	25.3	3.4	11.2	24.4	15.4	21.2
Running/ sale a correr	13.3	13.7	12.7	12.6	17.1	10.5	13.5	9.0
Vóleibol	12.8	3.2	27.2	20.4	16.5	6.8	13.5	0.0
Ciclismo/paseos en bicicleta	5.2	5.1	5.4	6.1	1.8	7.5	5.4	2.5
Va al gimnasio	4.9	2.8	8.1	8.5	6.3	2.3	5.0	2.5
Baile	4.4	0.8	9.9	4.4	3.8	4.9	4.7	0.0
Trotar/ Jogging	4.0	3.8	4.3	0.6	4.0	5.4	4.2	0.0
Rutinas de ejercicio corporal	3.9	3.1	5.1	2.3	2.4	5.7	3.3	13.4
Aeróbicos	3.6	0.5	8.1	3.4	3.4	3.7	3.8	0.0
Levanta pesas/ ejercicios con peso	3.5	3.4	3.8	4.1	3.4	3.4	3.0	13.6
Natación	2.8	2.6	3.0	6.2	1.3	2.5	2.8	2.8
Básquetbol	2.8	4.5	0.4	6.2	2.0	2.1	2.8	3.0
Futsal	2.4	2.3	2.5	2.0	1.0	3.6	2.1	6.9
Ejercicios localizados: abdominales, sentadillas, piernas, planchas, etc.	2.2	2.0	2.4	4.1	0.4	2.8	2.1	3.9
Ejercicios terapéuticos/ terapia física	1.5	1.2	1.9	0.0	0.7	2.7	0.3	23.0
Ejercicios de cardio	1.5	0.8	2.6	1.7	1.5	1.4	1.6	0.0
Artes marciales: Jiu Jitsu, taekwondo	1.5	1.6	1.4	1.3	1.5	1.6	1.4	4.6
Gimnasia rítmica	1.3	0.4	2.7	1.9	0.0	2.2	1.4	0.0
Calistenia	1.1	1.7	0.3	4.0	0.4	0.6	1.2	0.0
Surf	1.1	1.4	0.7	1.5	0.7	1.4	1.2	0.0
Otros deportes	1.8	2.0	1.7	3.3	0.8	2.1	1.9	2.8

Nota. De "Encuesta Nacional de Actividad Física y Hábitos de Vida Saludable", por CPI, 2021 (http://appweb.ipd.gob.pe/victoria/web/archivo/Encuesta.pdf).

1.6.6 Sitio Web

Un sitio web es una colección de páginas web comúnmente conectadas entre sí, este presenta recursos relacionados, como documentos, imágenes o videos, que son alojados en al menos un servidor web y accesibles públicamente a través de una red como Internet o una red privada local. Los sitios web son identificados mediante un dominio que marca la dirección a la cual se puede acceder mediante un navegador web. Los sitios web pueden servir a una variedad de propósitos que van desde proporcionar información, ofrecer servicios en línea, hasta funciones de ecommerce y redes sociales (Beekman & Quinn, 2008).

Además, un sitio web puede ser administrado por un individuo, un grupo, una empresa o una organización para servir a múltiples objetivos estratégicos, y se ha convertido en una herramienta esencial en la era digital para el comercio, la educación, la comunicación y el entretenimiento (Beekman & Quinn, 2008).

1.6.7 Comercio Electrónico

El comercio electrónico, comúnmente conocido como ecommerce, se refiere al proceso de compra y venta de bienes o servicios utilizando medios electrónicos, incluidos texto, imágenes y vídeo (Comisión de las Comunidades Europeas, 1997). Principalmente a través de internet. Esta forma de comercio permite a los consumidores realizar transacciones sin la necesidad de una interacción física, utilizando diversas plataformas digitales que incluyen sitios web de comerciantes y Marketplace en línea.

El ecommerce abarca una amplia gama de actividades comerciales, desde la venta minorista en línea hasta servicios automatizados en línea y el uso de medios digitales para transacciones comerciales. Se caracteriza por la velocidad y la conveniencia, ofreciendo a los consumidores la capacidad de comprar productos en cualquier momento y desde cualquier lugar. Además, ha evolucionado para incluir tecnologías móviles, aumentando aún más su accesibilidad y transformando las prácticas tradicionales de compra (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019).

Según Somalo (2018) existen múltiples tipos de comercios electrónicos, comúnmente se clasifican según los participantes involucrados como se muestra a continuación:

- Business To Consumer (B2C) es el tipo más común de ecommerce, donde las empresas venden directamente a los consumidores finales a través de la web. Ejemplos prominentes incluyen Amazon y Walmart online.

- Business To Business (B2B) implica transacciones electrónicas entre negocios, donde una empresa vende productos o servicios a otra empresa. Los ejemplos incluyen Alibaba y ThomasNet.
- Consumer To Consumer (C2C) en donde los consumidores venden directamente a otros consumidores utilizando plataformas que facilitan estas transacciones, como eBay y Craigslist.
- Consumer To Business (C2B) en donde los consumidores ofrecen productos o servicios a las empresas, y las empresas pagan a los consumidores. Ejemplos incluyen plataformas de stock de fotografías donde los fotógrafos venden sus fotos a empresas, o sitios web de crowdsourcing como 99designs.

1.6.8 Marketplace

Un marketplace es una plataforma de comercio electrónico que facilita las transacciones entre compradores y vendedores, permitiendo a múltiples vendedores ofrecer sus productos o servicios en un entorno en línea común. Esta plataforma actúa como intermediaria, proporcionando la infraestructura tecnológica y los servicios de procesamiento de transacciones necesarios para llevar a cabo el comercio. Los Marketplace son especialmente útiles para conectar a pequeños vendedores con un público más amplio, sin la necesidad de establecer sus propios sistemas de comercio electrónico o clientes (Laudon & Traver, 2021).

Los Marketplace pueden ser de diversos tipos, incluyendo aquellos que se enfocan en productos (como Amazon o eBay), servicios (como Upwork o Airbnb), o incluso mercados especializados que atienden a nichos específicos de industria. Estas plataformas suelen obtener ingresos a través de comisiones por transacción, cuotas por listado de productos, o publicidad dentro del sitio (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019).

Los Marketplace han demostrado ser una estructura de negocio altamente eficiente y beneficiosa en la economía digital actual. Según Maier y Wieringa (2021) los Marketplace presentan varias ventajas clave:

- Permiten reducir los costos de transacción al conectar directamente a compradores y vendedores, eliminando la necesidad de intermediarios tradicionales.
- Pueden escalar rápidamente y llegar a una audiencia global, facilitando la expansión de los negocios más allá de sus mercados locales.

- A medida que más usuarios se unen a la plataforma, el valor del marketplace aumenta exponencialmente debido a los efectos de red, donde cada nuevo participante añade valor a la red existente.
- Fomentan la innovación al permitir la entrada de múltiples vendedores con diferentes productos y servicios, lo que enriquece la oferta y beneficia a los consumidores con mayor variedad y mejores precios.
- Permiten una asignación más eficiente de recursos al emparejar la oferta y la demanda de manera dinámica, optimizando así el uso de los recursos disponibles.

1.6.9 Estrategia

Según Hill y Jones (2009) la estrategia es un conjunto organizado de medidas que los directivos implementan con el fin de mejorar el rendimiento de la empresa. En la mayoría de las organizaciones, el objetivo principal es superar a la competencia en términos de desempeño. Cuando las estrategias de una empresa conducen a un rendimiento superior, se considera que posee una ventaja competitiva.

Dentro de los puntos más importantes que se aborda en este proyecto está la determinación de las diferentes estrategias a seguir para poder trazar una dirección clara en la creación de nuestro marketplace.

Para esto se utilizó los métodos cómo la creación de la visión y misión de la empresa, el análisis FODA (análisis interno y análisis externo) que nos permitió entender mejor la factibilidad de este proyecto ya que con estos métodos es posible identificar las oportunidades que el mercado peruano ofrece para los artículos deportivos especializados, así como las amenazas y la competencia que enfrentará el negocio.

Además, la misión y la visión de una organización es considerada el primer paso fundamental en el proceso de administración estratégica (David & David, 2017). Las cuales luego guiarán todas las decisiones estratégicas y operativas.

1.7 Supuestos

Nuestro supuesto fue: “Los consumidores en Perú están dispuestos a comprar artículos deportivos especializados en línea”.

1.7.1 Justificación de los Supuestos

Considerando lo expuesto anteriormente nuestra supuesto se justificó por lo siguiente:

- Según GlobeNewswire (2023) el ecommerce en Perú estuvo creciendo a una tasa anual del 6.93% desde 2023 hasta 2027, lo que indica un aumento en la aceptación y utilización de plataformas de compra en línea por parte de los consumidores peruanos.
- La pandemia de COVID-19 aceleró la adopción de tecnologías digitales y la familiarización con plataformas en línea, como se destaca en el informe de Biz Latin Hub (2022). Esto ha modificado permanentemente el comportamiento de compra, inclinándose más hacia las transacciones en línea.
- Un 78% de los peruanos participa en algún tipo de deporte en 2023 (Inga, 2023). Y un creciente interés en actividades como correr, nadar y andar en bicicleta (Vallejos, 2024). Existe una base significativa de consumidores potencialmente interesados en productos deportivos.

1.7.2 Implicaciones de los Supuestos

La disposición de los consumidores para comprar artículos deportivos en línea especializados tiene varias implicaciones claves:

- Si bien existen ecommerce en Perú de venta deportiva, estos suelen estar enfocados en algunos deportes específicos, el contar con una gran cantidad de proveedores de diferentes productos deportivos será un valor agregado para nuestros clientes.
- La estrategia de marketing deberá aprovechar las plataformas digitales, enfocándose en precios competitivos y promociones atractivas para captar y retener a estos consumidores.
- Consideran sistemas de logística que garanticen tiempos de entrega rápidos y eficientes, dado que la satisfacción del cliente en ecommerce frecuentemente depende de la rapidez y eficacia del servicio de entrega.
- Dada la comodidad y preferencia por las compras en línea, el diseño de la plataforma deberá enfocarse en ofrecer una experiencia de usuario óptima, con navegación intuitiva y procesos de compra simplificados.

1.7.3 Limitaciones

Existieron limitaciones importantes a tener en cuenta para nuestra investigación:

- Un crecimiento notable en el uso de ecommerce en el Perú, aún existen partes de la población que pueden enfrentar barreras como el acceso limitado a internet o la falta de habilidades digitales, especialmente en áreas rurales.
- Preferencias de Consumo Variadas. No todos los consumidores pueden estar dispuestos a comprar artículos deportivos en línea, posiblemente debido a preferencias por probar físicamente los productos o por preocupaciones sobre la calidad de los productos.
- Cambios en la Economía y Tecnología. Factores externos como fluctuaciones económicas, cambios en las regulaciones de comercio electrónico o avances tecnológicos pueden influir en la viabilidad y éxito del modelo de negocio propuesto.

1.8 Alcance

1.8.1 Sectorial

La investigación se centró exclusivamente en el sector de ecommerce de artículos deportivos especializados. Esto incluye equipos y accesorios para deportes especializados como ciclismo de montaña, running, trekking, surf, entre otros, que requieren productos especializados.

1.8.2 Geográfico

El estudio estuvo limitado al mercado peruano. Sin embargo, para lanzar el MVP nos concentramos en Lima donde las compras online se están centralizadas.

1.8.3 Temporal

La investigación abarcó datos y tendencias de los últimos cinco años hasta la actualidad, para entender la evolución reciente del mercado y las tendencias actuales de consumo.

1.8.4 Demográfico

Se enfocó en consumidores de 18 a 50 años que participan en deportes especializados.

1.8.5 Exclusiones

La investigación no cubrió otros segmentos de ecommerce no relacionados con artículos deportivos, como ropa casual, electrónica, o alimentos.

2 Revisión de Literatura

2.1 Antecedentes Directamente Relacionados con el Plan de Negocio

2.1.1 Ámbito Nacional

Calderón et al. (2024) se enfocaron en analizar la factibilidad de crear un plan de negocio a través de la implementación de un marketplace que posibilite separar recintos deportivos y la posibilidad de atención de especialistas en centros de fisioterapia dirigido al sector deportivo en la capital de Perú. Este modelo de negocio implica la recolección directa de tarifas por parte de los usuarios mediante una aplicación móvil, contemplando un ingreso para los proveedores de ambos tipos de servicios.

La investigación de Campos et al. (2022) señala que los consumidores son atraídos por promociones u ofertas, pero estas ofertas suelen requerir la compra de múltiples unidades en una sola transacción, lo cual puede resultar inaccesible para ciertos segmentos de la población. Incluso si tienen la capacidad financiera para adquirir la oferta, esta puede exceder sus necesidades, resultando en un gasto adicional. La solución propuesta consiste en agrupar a consumidores que comparten una misma necesidad, permitiéndoles adquirir una parte de la oferta o realizar compras al por mayor. Este enfoque se lleva a cabo a través de una plataforma colaborativa de compras, donde los usuarios pueden unirse y expresar sus necesidades para formar grupos de colaboración y realizar transacciones de manera conjunta.

2.1.2 Ámbito Internacional

En el ámbito internacional podemos observar algunos trabajos relacionados a transformación digital, deportes y comercio electrónico, tenemos el caso cómo el de Stangl (2020) con su investigación; Digital Transformation in the Sports Apparel Industry: The Case of Nike, Inc. Este trabajo nos explica sobre la transformación digital ha impactado a Nike, Inc. y a la industria de ropa deportiva en general, nos comenta cómo estos cambios pueden configurar el futuro de la industria y cómo los clientes de Nike perciben estos cambios.

Por su lado Pardo (2018) en su trabajo "Marketball: Un Marketplace para el Arriendo de Canchas" tiene como objetivo principal evaluar la factibilidad de establecer un negocio basado en una plataforma web que facilita el alquiler de canchas deportivas. El documento analizó tanto el macroentorno como el microentorno para determinar el potencial de la industria. Se centró en

diseñar una propuesta de valor clara y un modelo de negocios robusto que pueda capitalizar las oportunidades identificadas en la industria de alquiler de canchas, proponiendo soluciones efectivas a problemas comunes enfrentados por los usuarios y los proveedores de canchas. El estudio también incluyó la validación de la propuesta de valor a través del feedback de usuarios potenciales y la realización de una evaluación financiera para determinar la rentabilidad del modelo de negocio propuesto.

2.2 Antecedentes Indirectamente Relacionados con el Plan de Negocio

2.2.1 Desarrollo y Tendencias del Ecommerce

En este apartado podemos encontrar el documento de la CAPECE (2023) que nos muestra la evolución del comercio electrónico en el Perú, y cómo todo tipo de empresa puede aprovecharlo para potenciar sus ventas.

2.2.2 Crecimiento del Deporte en Lima

En Lima activa, Vallejos (2024) nos ofrece una visión integral del perfil y las preferencias de consumo de los segmentos activos y casuales de deportistas en Lima, subrayando la creciente importancia de la actividad física y el potencial del mercado para productos y servicios relacionados con el deporte en la región.

2.3 Alcance de la Literatura Existente

Los estudios citados muestran que lo que se ha implementado hasta ahora en el mercado peruano solo satisface algunas necesidades que demandan los usuarios como, rapidez en la atención y experiencia positiva de un producto, reservas de espacios deportivos de manera on-line y compras colaborativas entre los usuarios que desean adquirir un mismo producto.

En ninguno de las investigaciones anteriores, consideran el ofrecimiento de artículos especializados de un determinado segmento o giro deportivo ante el marcado crecimiento para practicar deportes de manera amateur o profesional, es así que se considera que el 78% de los peruanos ya realizan algún deporte (Inga, 2023).

3 Análisis Estratégico

3.1 Visión Estratégica

A continuación, se presentarán la visión, misión y objetivos del negocio. Además, se incluye un análisis interno, externo e integrador que proporcionará una comprensión detallada de las perspectivas actuales del sector en el mercado. También se especifican los factores y criterios que serán clave para el éxito del negocio.

3.1.1 Visión

Ser el Marketplace líder en el Perú para artículos deportivos especializados, siendo pioneros en la adopción de prácticas de negocio responsables y sostenibles, buscando inspirar y liderar un movimiento hacia un mundo más sostenible donde cada compra contribuye al bienestar de la comunidad y al cuidado del planeta.

3.1.2 Misión

Brindar a las personas una plataforma con una variedad de productos de artículos deportivos especializados satisfaciendo sus necesidades de compra de una manera rápida y segura.

3.1.3 Valores

Los valores de la organización están relacionados con la calidad, el cliente y la sostenibilidad. A continuación, se detallan estos valores:

- Se esfuerza por ofrecer productos de la más alta calidad que cumplan con los estándares más exigentes del mercado.
- La empresa promueve la innovación continua para mejorar sus procesos y productos, asegurando una ventaja competitiva en el mercado.
- Satisfacer y superar las expectativas de los clientes, proporcionando un servicio excepcional y soluciones personalizadas.
- La organización está comprometida con prácticas sostenibles en cada paso de su operación, desde la selección de productos hasta la logística, minimizando el impacto ambiental.

- Fomenta un estilo de vida activo y saludable, inspirando a los clientes a participar en actividades deportivas y mantener su bienestar físico y mental.

3.1.4 La Intención Estratégica

La intención estratégica es posicionar su marketplace como líder en el mercado peruano de artículos deportivos especializados, comprometidos no solo con la excelencia y diversidad en la oferta de productos, sino también como fuente de cambio hacia prácticas de negocio más responsables y sostenibles.

3.1.5 Balance de la Empresa

La empresa ha establecido una visión y misión claramente alineadas con el desarrollo sostenible y la promoción de un estilo de vida saludable, destacando su compromiso no solo con el liderazgo en el mercado de artículos deportivos en Perú, sino también con ser un catalizador para el cambio hacia prácticas empresariales más responsables y sostenibles. Esta orientación estratégica está profundamente integrada en todas las operaciones de la empresa, desde la selección de productos hasta la gestión de la cadena de suministro, lo que refleja un modelo de negocio que busca trascender la mera rentabilidad financiera para incluir un impacto positivo en la comunidad y el medio ambiente.

A largo plazo, se aspira a que la empresa se establezca como líder de mercado y sea una fuente de inspiración para la sostenibilidad dentro del sector. Para alcanzar estos objetivos, es crucial que continúe expandiendo su catálogo con proveedores que cumplan con estándares estrictos de sostenibilidad, así como innovar en su logística para minimizar la huella de carbono. Estos pasos no sólo fortalecerán su posición en el mercado, sino que también mejorarán su reputación como líder en prácticas comerciales éticas y sostenibles.

La clave del éxito residirá en mantener un equilibrio entre crecimiento económico y responsabilidad social y ambiental, garantizando que no solo sea rentable, sino también un agente de cambio positivo.

3.2 Macroentorno: Análisis Pestel

3.2.1 Factores Políticos

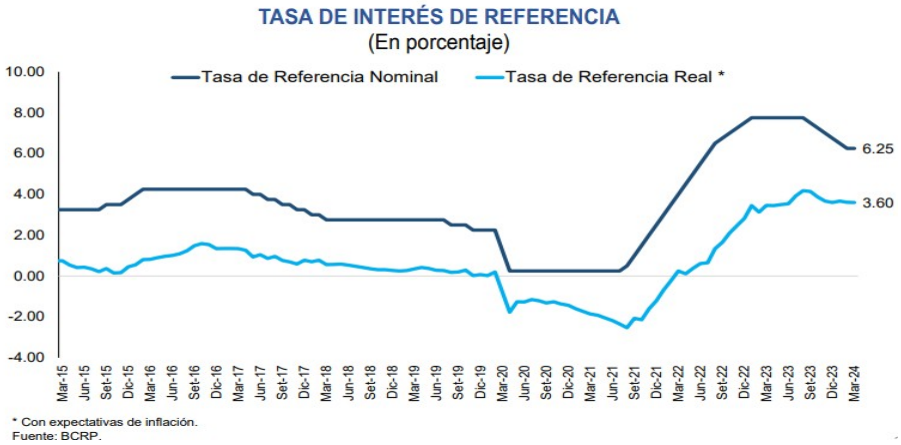
Según información de Ramos (2024) el Perú enfrenta un panorama económico desafiante, influenciado significativamente por la inestabilidad política. La reciente reducción de su calificación crediticia a BBB- por parte de Standard & Poor's Global Rating refleja el debilitamiento de la confianza en su economía. Este contexto ha impactado en indicadores clave, como el aumento de la pobreza monetaria y la salida masiva de capitales, que en 2021 durante la gestión de Dina Boluarte alcanzó niveles históricos. La incertidumbre política y económica ha generado un entorno menos atractivo para la inversión, afectando el crecimiento y estabilidad del país.

Producto del aceleramiento de las compras online causado por la pandemia COVID-19, la Dirección de la Autoridad Nacional de Protección del Consumidor (DPC) ha propuesto una actualización del Código de Protección y Defensa del Consumidor para regular el comercio electrónico en el Perú. Su objetivo es salvaguardar a los consumidores que realizan compras en línea y asegurar la calidad y seguridad de los productos y servicios vendidos a través de la web. Esta propuesta busca llenar el vacío normativo existente en las relaciones de consumo en línea. Los aspectos principales de esta propuesta incluyen establecer estándares mínimos para transacciones en línea, garantizar la seguridad del consumidor ante productos potencialmente riesgosos, y promover la resolución de disputas entre empresas y consumidores (Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y Protección de la Propiedad Intelectual [INDECOPI], 2021).

En cuanto a la política monetaria, durante los meses de enero y febrero de 2024, se tomó la decisión de reducir la tasa de referencia en 25 puntos básicos en cada uno de esos meses. Esta acción condujo a una disminución de la tasa de interés de referencia, pasando del 6,75% al 6,25%. Se subrayó que estas medidas no necesariamente sugieren un patrón constante de disminución en la tasa de interés. En marzo de 2024, el Directorio optó por mantener la tasa de interés de referencia en 6,25%, señalando que cualquier ajuste futuro dependerá de la nueva información relacionada con la inflación y sus factores subyacentes (Banco Central de Reserva del Perú [BCR], 2024a). Como se muestra en la Figura 7 y Figura 8.

Figura 7

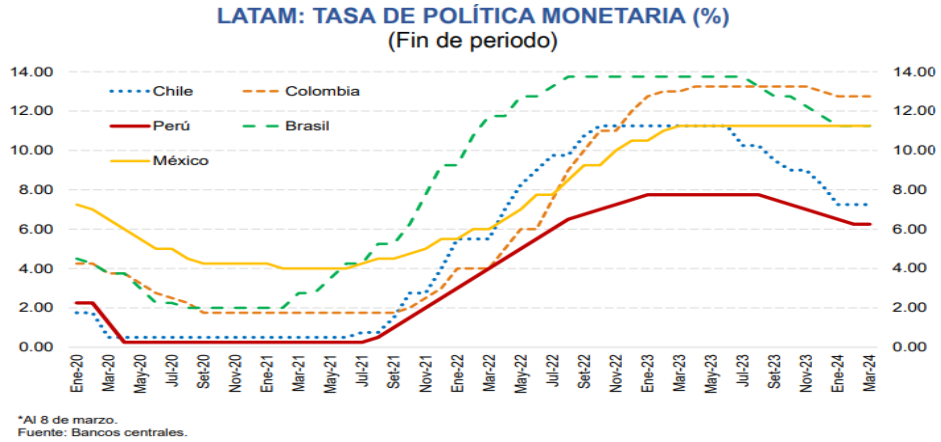
Tasa de Interés de Referencia



Nota. De "Tasa de desempleo", por BCR, 2024b (https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/PN38063GM/html).

Figura 8

LATAM: Tasa de política monetaria



Nota. De "Indicadores de Gestión.", por BCR, 2024c (https://www.bcrp.gob.pe/transparencia/planeamiento-y-organizacion/instrumentos-de-gestion/indicadores-de-gestion.html).

3.2.2 Factores Económicos

Este 2024, el Perú está pasado por una serie de cambios económicos importantes, con la estabilización e incluso decrecimiento de las tasas de interés (BCR, 2024b). Se espera que durante el año se dé un aumento en la liquidez (Ramírez, 2024). Lo que generará un poder adquisitivo mayor en la población.

Un aumento en la Tasa de Inflación Anual puede erosionar el poder adquisitivo de los consumidores, reduciendo la demanda de productos. Además, también puede generar un menor acceso a préstamos para las empresas ya que las tasas de interés tienden a incrementarse para contrarrestar la pérdida de valor del dinero causada por la inflación (Scotiabank, s. f.). Sin embargo, para este 2024 podemos observar que la inflación en Perú ha empezado a ceder llegando ser considerada cómo la menor entre las principales de la región. Con 2.4% lo que genera oportunidades importantes en términos de créditos e inversiones, esto ya está siendo visible con por ejemplo la reducción de la tasa de interés preferencial corporativa a 90 días (empresas de menor riesgo) de 6.50% en marzo a 6.48% anual en mayo 2024 (Redacción Gestión, 2024).

La tasa de desempleo tiene un efecto significativo en el poder adquisitivo de los consumidores (ComexPerú, 2023). Una tasa de desempleo alta indica una mayor inestabilidad económica lo que se traduce en menor poder adquisitivo entre los consumidores. A su vez una tasa de desempleo baja indica una mayor estabilidad económica y un mayor poder adquisitivo entre los consumidores, lo que puede traducirse en una mayor demanda de artículos. En el Perú la tasa de desempleo en abril 2024 fue de aproximadamente 7.7% (BCR, 2024c). Considerada como mediana para Latinoamérica, que va de 3.3% para México a 11.3% para Colombia (Florencia, 2023).

Las fluctuaciones en el tipo de cambio del sol peruano (PEN) frente al dólar estadounidense (USD) pueden tener un impacto significativo en los costos de importación, en el caso de una apreciación del dólar frente al sol, los productos importados aumentaron de precio desincentivando su compra. Es importante resaltar que para finales del 2024 se espera un fortalecimiento del dólar (Ramírez, 2024). Por lo que se debe tener en cuenta coberturas cambiarias (Banco Bilbao Vizcaya Argentaria [BBVA], 2023). Y la diversificación de proveedores para mitigar estos riesgos.

Las tasas de aranceles afectan directamente los costos de importación de productos. En Perú se aplican diferentes tasas de aranceles según el tipo de producto importado (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2023). Los aranceles altos incrementan los costos de los productos importados, obligando a las empresas a trasladar estos costos a los consumidores, lo que podría afectar la competitividad. Para mitigar este punto se deben considerar estrategias de negociación

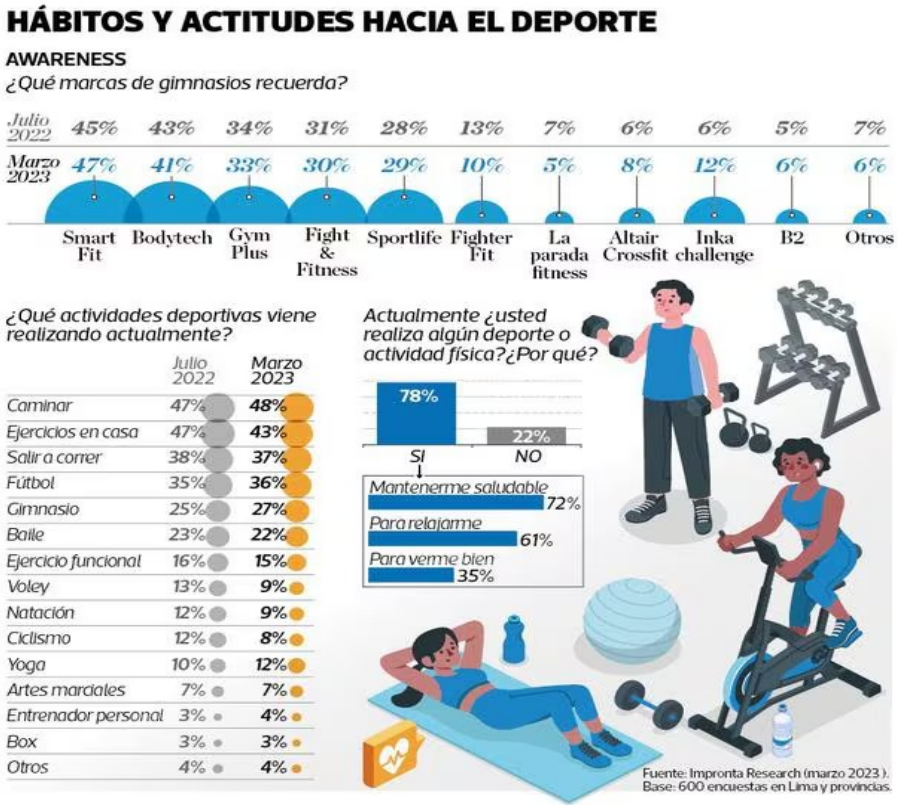
con proveedores y buscar acuerdos comerciales favorables para minimizar los impactos de los aranceles.

3.2.3 Factores Sociales

El creciente interés en mantener un estilo de vida saludable en el Perú tiene un impacto positivo en las empresas del sector deportivo. Se puede observar que para el 2023 78% de los peruanos ya práctica algún deporte (Inga, 2023). Lo que aumenta la demanda de productos y servicios relacionados con la actividad física y el deporte como se muestra en la Figura 9.

Figura 9

Hábitos y actitudes hacia el deporte



Nota: De "El 78% de peruanos indica que hace deporte, ¿cuáles son los favoritos y qué gimnasios tiene en la mente? ¿cuánto están dispuestos a pagar?", por Inga, 2023 (https://elcomercio.pe/economia/dia-1/deporte-el-78-de-peruanos-indica-que-hace-deporte-cuales-son-los-favoritos-y-que-gimnasios-tiene-en-la-mente-cuanto-estan-dispuestos-a-pagar-gimnasios-smart-fit-bodytech-noticia/?ref=ecr).

Las tendencias culturales y de moda influyen significativamente en el comportamiento de compra de los consumidores. En el sector deportivo, la popularidad de ciertos deportes como el running en el cual 37% de las personas que practican algún deporte realizan running o del ciclismo urbano, 8% de las personas que practican algún deporte realizando ciclismo (Inga, 2023). Puede aumentar la demanda de equipos y accesorios específicos. Es claro que se debe estar atento a estas tendencias para ajustar su oferta de productos en consecuencia, estas tendencias pueden cambiar con el tiempo.

El consumismo, entendido como la tendencia de los consumidores a adquirir bienes y servicios de manera frecuente y desmedida (Greenpeace México, 2020). Impacta directamente a las empresas del sector deportivo. Un alto nivel de consumismo puede llevar a un incremento en la demanda de artículos deportivos, impulsando las ventas y el crecimiento del marketplace. También plantea desafíos en cuanto a sostenibilidad y gestión de residuos. Las empresas deben equilibrar la oferta de productos innovadores y atractivos con iniciativas que promuevan un consumo responsable y sostenible.

3.2.4 Factores Tecnológicos

Avances en la Tecnología de los Materiales. Los avances en la tecnología de los materiales están transformando la industria deportiva al proporcionar productos más ligeros, duraderos y sostenibles. Nuevos materiales como fibras de carbono, plásticos biodegradables y tejidos inteligentes permiten desarrollar equipamiento deportivo que mejora el rendimiento de los atletas y reduce el impacto ambiental (Dirección de Investigación, Desarrollo, Innovación y Transferencia Tecnológica [DIDITT], 2023). Para el marketplace, estos avances representan una oportunidad para ofrecer productos innovadores que atraigan a consumidores preocupados por la calidad y la sostenibilidad de los materiales.

Avances en la Tecnología Electrónica. La tecnología electrónica ha revolucionado el sector deportivo con la introducción de dispositivos inteligentes, como relojes deportivos, monitores de actividad y ropa inteligente (Diario El Mundo, 2020). Estos dispositivos permiten a los usuarios monitorear su rendimiento, mejorar su entrenamiento y prevenir lesiones. La integración de estos productos en el marketplace puede aumentar la demanda y diferenciar la oferta al ofrecer tecnología de punta que mejora la experiencia deportiva de los clientes.

Avances en la Tecnología de la Información. Los avances en la tecnología de la información, como la inteligencia artificial, el análisis de datos y el blockchain, están redefiniendo cómo las empresas gestionan sus operaciones y se relacionan con los clientes. La implementación de sistemas de recomendación personalizados, la optimización de la cadena de suministro y la mejora en la seguridad de las transacciones son áreas clave donde el marketplace puede beneficiarse (Maceira, 2023). Utilizar estas tecnologías puede aumentar la eficiencia operativa, mejorar la experiencia del usuario y fortalecer la confianza del cliente.

Avances en la Tecnología de la Comunicación. Los avances en la tecnología de la comunicación, como las redes 5G, el internet de las cosas (IoT) y la comunicación máquina a máquina (M2M), tecnología que permite a los dispositivos en red intercambiar información y realizar acciones sin la asistencia manual de los humanos (Shea, 2019). Entre sus usos está el mejoramiento de la gestión del inventario, el seguimiento de envíos y la atención al cliente. Para el marketplace, la adopción de estas tecnologías puede optimizar las operaciones, reducir los tiempos de entrega y mejorar la satisfacción del cliente.

3.2.5 Factores Ecológicos

Regulaciones Ambientales. Las regulaciones ambientales en Perú imponen requisitos estrictos sobre el manejo de residuos, emisiones de carbono y uso de recursos naturales. Las empresas deben cumplir con estas normativas para operar legalmente y evitar sanciones. Este marco regulatorio impulsa a las empresas a adoptar prácticas sostenibles y a minimizar su impacto ambiental, lo cual puede ser un punto de venta significativo para un marketplace de artículos deportivos comprometido con la sostenibilidad (Ley 28611, 2005).

Preferencias del Consumidor por la Ecología y Sostenibilidad. El creciente interés en estilos de vida ecológicos y sostenibles impacta positivamente a las empresas del sector deportivo. Los consumidores son cada vez más conscientes de la huella ambiental de sus compras y prefieren productos fabricados de manera sostenible, incluso si esto provoca que paguen más 6 de cada 10 millennials están dispuestos a pagar más por productos sostenibles (Diario El Comercio, 2022). Esto representa una oportunidad para diferenciarse ofreciendo productos ecológicos y promoviendo prácticas sostenibles. Implementar programas de reciclaje, utilizar materiales biodegradables y asociarse con marcas sostenibles puede aumentar la lealtad del cliente y atraer a un segmento de mercado cada vez más importante.

3.2.6 Factores Legales

El incremento que está experimentando el comercio electrónico como consecuencia de la pandemia, es crucial centrarse en el cumplimiento de las regulaciones legales para asegurar a los clientes que sus transacciones son seguras y libres de riesgos (García, 2022). En este contexto, los desafíos que enfrenta toda empresa de comercio electrónico es la salvaguarda de la privacidad de los datos personales, la protección al consumidor y el cumplimiento de las normativas publicitarias.

Mediante la Política de Privacidad, se proporciona la información de datos personales de los usuarios la cual debe contener los por menores del banco de datos personales, los responsables de su procesamiento y las disposiciones relacionadas con los Derechos ARCO (Acceso, Rectificación, Cancelación y Oposición), los cuales conceden a las personas el control sobre sus datos personales.

En Perú, la regulación del comercio electrónico aún es limitada, ya que no existe un marco legal específico que establezca normas claras para los proveedores que comercializan productos y servicios a través de plataformas digitales. Esto incluye aspectos fundamentales como la protección de datos personales y la seguridad en las transacciones. La ausencia de una normativa integral genera un entorno de incertidumbre tanto para las empresas como para los consumidores, lo que resalta la necesidad de establecer lineamientos que garanticen estándares mínimos de cumplimiento, garantice la seguridad de los consumidores y refuercen la confianza en el comercio digital (INDECOPI, 2021).

Respecto a la protección de datos personales, el propuesto artículo 48-A menciona de forma sucinta las opciones preseleccionadas. Este artículo enfatiza que el consumidor tiene la libertad de elegir de manera clara y sin ambigüedades las prestaciones accesorias opcionales, así como las prestaciones sucesivas y el tratamiento de sus datos personales que desea incluir en el contrato (Chávez, 2021).

Los ciberdelitos han llegado a costar hasta 6 mil millones de dólares en todo el mundo. Además, el 65% de las empresas de comercio electrónico asigna una parte de su presupuesto a la ciberseguridad, aunque solo invierte entre el 1% y el 5% de su presupuesto total. Esto revela que

muchos ecommerces no están adecuadamente preparados para enfrentar ataques más sofisticados (Ramírez, 2022).

Además, muchas empresas aún enfrentan dificultades para fortalecer la ciberseguridad en sus transacciones digitales, lo que representa un riesgo significativo en el comercio electrónico. No obstante, la falta de inversión en medidas de seguridad puede generar costos aún mayores a largo plazo, tanto en términos económicos como en la pérdida de confianza por parte de los consumidores. Las principales medidas de protección de seguridad ante este tipo de ataques cibernéticos son el certificado SSL, concientización y formación, software actualizado, contraseñas seguras, análisis técnico de ciberseguridad.

Por otro lado, la protección digital se ha convertido en un desafío gigante para las empresas, habiendo muchos agentes creando planes o marcos en materia de ciberseguridad. Con tantas publicaciones circulando, los especialistas en ciberseguridad deben hacer grandes esfuerzos para poder implementarlos y estar al día. El uso de diversos léxicos y las distintas regulaciones que varían según países o sectores pueden complicar aún más las labores. La norma ISO 27110 establece marcos de ciberseguridad que ayudan a reducir los riesgos ante un posible ataque digital. Esta normativa se complementa con la ISO 27001, con el objetivo de ser lo más concisa posible, tanto en extensión como en los conceptos empleados (Estruga, 2021).

3.2.7 Conclusiones del Modelo PESTEL

De acuerdo con los factores evaluados y al impacto en cada una de ellas, se concluye lo consignado en la Tabla 1.

Tabla 1

Análisis PESTEL

Variable	Factor	Negativo	Positivo
Político	Entorno Político cambiante	x	
	Iniciativas de regulación en el sector		x
	Política monetaria no tan volátil		x
Económico	Efecto de la inflación	x	
	Tasa de desempleo	x	
	Variación del tipo de cambio	x	
	Tasas arancelarias	x	
Sociales	Estilo de vida		x

	Comportamiento de cultura		x
	Nivel de consumismo		x
Tecnología	Avances en la tecnología		x
	Dispositivos electrónicos inteligentes		x
	Desarrollo de inteligencia artificial		x
	Comunicación 5G e internet		x
Ambiental	Implementación de manejo de residuos		x
	Utilización de materiales biodegradables		x
Legal	Protección de datos personales		x
	Ciberseguridad en el e-commerce	x	

3.3 Microentorno: Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

3.3.1 Rivalidad entre Competidores

El mercado de artículos deportivos en Perú presenta un nivel de competencia significativo, impulsado por el crecimiento en la demanda de equipamiento y accesorios para la práctica deportiva. Un ejemplo de esto lo podemos observar en la categoría de zapatillas en donde el 80% de las importaciones se registran de grandes marcas como Adidas, Nike, Reebok, Puma y New Athletic (Cámara de Comercio de Lima, 2018).

Podemos identificar 2 tipos de competidores, directos e indirectos.

Competidores Directos. Serían aquellas empresas que poseen un marketplace de artículos deportivos, actualmente no se aprecia una empresa así en el mercado peruano. Sin embargo, existen competidores internacionales cómo ESPRTS DIRECT en España.

Competidores Indirectos. Los competidores indirectos incluyen todos los Marketplace no especializados en artículos deportivos, así como cualquier empresa que opere un ecommerce relacionado a artículos deportivos. Entre los principales competidores se encuentran: Falabella, MercadoLibre, Ripley, Sodimac, Shopstar, Plaza Vea, Juntos e incluso Facebook. Estas plataformas ofrecen una amplia variedad de

productos, no limitándose únicamente a artículos deportivos, lo que les permite atraer a un público diverso y competir en el mercado de ecommerce peruano.

Además, como podemos apreciar la cantidad de visitas que estos sitios han obtenido durante los últimos 8 meses puede llegar a superar los 121 millones, teniendo como player más importante a Falabella con 39.12% del share de visitas como se muestra en la Figura 10 y 11.

Figura 10

Total de visitas de enero del 2024 a agosto del 2024 fuente similarweb.com

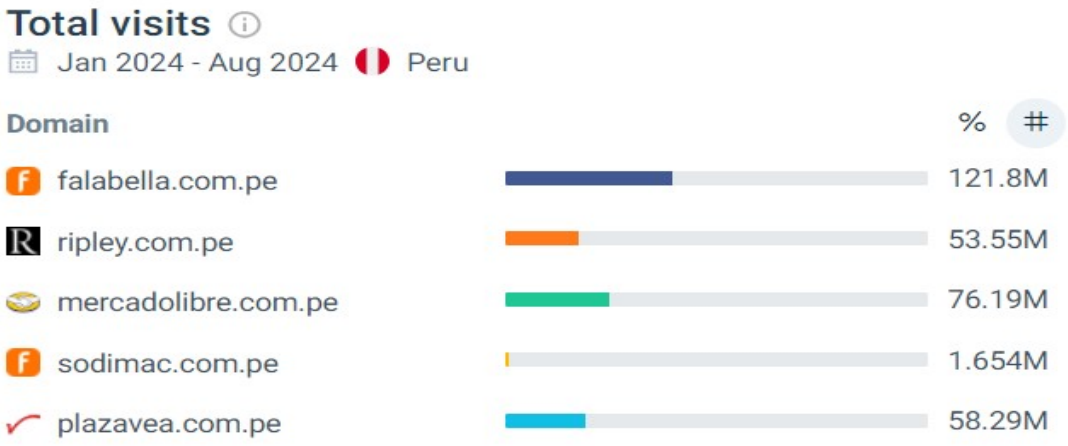
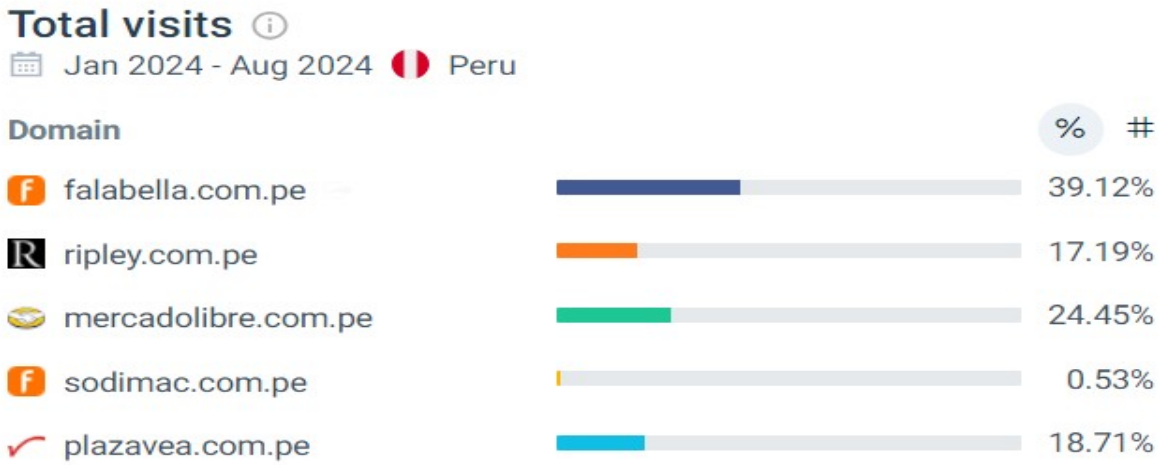


Figura 11

Share de visitas enero del 2024 a agosto del 2024 fuente similarweb.com



3.3.2 Amenazas de Nuevos Competidores

La amenaza de nuevos competidores en el sector de Marketplace de artículos deportivos en Perú es moderada. La demanda de artículos deportivos está en crecimiento (Vallejos, 2024). Lo que impulsa el mercado y atrae a nuevos competidores. Sin embargo, la lealtad de los clientes hacia las marcas existentes es baja, lo que dificulta la captación de una base de clientes estable. El número de posibles nuevos entrantes es limitado debido a las altas barreras de inversión de capital necesarias para competir eficazmente, incluyendo inversiones en tecnología, logística y marketing.

Por último, existen barreras de entrada importantes como son:

Capital inicial: La inversión necesaria para desarrollar un Marketplace y para realizar las campañas de marketing necesarias para alcanzar un nuevo de clientes adecuado es considerable.

Competencia: La presencia de competidores ya establecidos y economías de escala dificultan la entrada de nuevos competidores.

Logística: Desarrollar un sistema logístico eficiente que permita entregas rápidas y costeables generan otra barrera de entrada.

Tecnología: Implementar tecnología avanzada para soportar una experiencia de usuario óptima, que permita se indexe adecuadamente en los diferentes buscadores, que presente transacciones seguras y que presenta un nivel óptimo de seguridad de datos, generan otra barrera de entrada importante.

3.3.3 Amenazas de Sustitutos

El sector de Marketplace de artículos deportivos en Perú enfrenta una amenaza media en esta área. En general, los bienes sustitutos para un Marketplace son los mismos proveedores o distribuidores que desarrollen o tengan un ecommerce. Además, las grandes tiendas por departamento como Ripley y Falabella compiten directamente con nuestro servicio. Sin embargo, al ser una vertical de deportes, se presenta un importante diferencial para los usuarios, ya que nuestro marketplace ofrecerá en un solo lugar todo lo necesario para sus prácticas deportivas. Esta oferta será un factor diferencial difícil de replicar por otras empresas. No obstante, el mayor punto negativo es que los usuarios finales tienen bajos costos de sustitución, lo que facilita el cambio a otras plataformas.

3.3.4 Poder de Negociación de los Proveedores

El poder de negociación de los proveedores en el sector de Marketplace de artículos deportivos en Perú es alto. Los costos de sustitución de sus productos son altos, en algunas veces escaso, además existe una gran cantidad de compradores y una fuerte demanda creciente. Hay compras de grandes volúmenes y los compradores están bien informados sobre productos, precios y costos, lo que limita el poder de los proveedores. En general, mientras que los proveedores tienen cierta influencia, la alta demanda y la competencia entre ellos ayudan a mantener un equilibrio en el poder de negociación.

3.3.5 Poder de Negociación de los Clientes

El poder de negociación de los clientes en el sector de Marketplace de artículos deportivos en Perú es medio. Ya que existe una gran cantidad de clientes y estos pueden cambiar fácilmente de un proveedor a otro incrementando su capacidad de influencia. Sin embargo, los clientes no están organizados y no existe un único cliente que represente la mayor parte de las ventas, lo que hace que las compras estén dispersas y distribuyendo el poder de negociación de manera uniforme.

3.3.6 Valoración de las Fuerzas de la Industria

Al considerar la tabla de valoración de las fuerzas, se observa que los Marketplace de artículos deportivos en Perú presentan un atractivo neutro. Las oportunidades significativas en este sector están equilibradas por desafíos importantes, como la gestión de proveedores. Esto indica que, aunque existen posibilidades de crecimiento y expansión, también hay obstáculos que requieren una estrategia cuidadosa para mantener la competitividad y asegurar la sostenibilidad del negocio como se muestra en la Tabla 2 y 3.

Tabla 2

Calificación de los factores de las 05 fuerzas de Porter

Conclusión	Calificación	Industria	Calificación
Favorable – Baja	3	Atractiva	13 - 15
Neutra – Moderada	2	Neutra	9 - 12

Desfavorable - Alta	1	No es atractiva	5 - 8

Tabla 3

Resultado de los factores de las 05 fuerzas de Porter

Factor	Calificación	Valor
Rivalidad entre Competidores	Moderado	2
Amenaza de Nuevos Competidores	Moderado	2
Amenaza de sustitutos	Moderado	2
Poder de negociación de los proveedores	Alto	1
Poder de negociación de los clientes	Moderado	2
Total		**9**

3.4 Matriz MPC

En la matriz del perfil competitivo, identificamos y analizamos los principales competidores de la empresa, así como sus fortalezas y debilidades con relación a ella como se muestra en la Tabla 4.

Tabla 4

Análisis de perfiles competitivos

		Linio		Juntoz		Ripley		Mitsuwa	
Factores críticos	**Ponderación**	**Calificación**	**Puntuación**	**Calificación**	**Puntuación**	**Calificación**	**Puntuación**	**Calificación**	**Puntuación**
Calidad de los productos	0.09	4	0.36	3	0.27	4	0.36	3	0.27
Lealtad del cliente	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	4	0.24
Rapidez en el envío	0.12	3	0.36	2	0.24	2	0.24	3	0.36
Facilidad de pagos	0.07	4	0.28	3	0.21	4	0.28	3	0.21
Variedad de los canales	0.15	4	0.6	1	0.15	4	0.6	3	0.45
Promociones	0.07	2	0.14	2	0.14	3	0.21	2	0.14
Reputación de la marca	0.03	4	0.12	3	0.09	2	0.06	3	0.09
Seguridad en la Compra	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
Participación del mercado	0.1	4	0.4	3	0.3	4	0.4	2	0.2
Tiempo de atención	0.04	3	0.12	3	0.12	2	0.08	2	0.08
Venta online	0.05	4	0.2	3	0.15	1	0.05	1	0.05
Productos complementarios	0.1	4	0.4	2	0.2	4	0.4	3	0.3
Satisfacción del consumidor	0.04	2	0.08	3	0.12	2	0.08	4	0.16
Total	**1**		**3.5**		**2.43**		**3.2**		**2.87**

Como conclusión, Linio es el competidor con más alto puntaje siendo sus factores débiles la lealtad que tiene el cliente, las promociones, rapidez en el envío y la satisfacción del consumidor, la cual constituye una gran oportunidad para tener mayor presencia en el mercado.

3.5 Mapa perceptual

3.5.1 Objetivo

Identificar los atributos clave en la vertical para agregarlos al modelo de negocio.

3.5.2 Desarrollo

Para lograr este objetivo, se encuestó a 48 personas que fueron las mismas que se consideraron para concluir sobre los deportes más practicados en Lima Metropolitana, sobre atributos clave previamente identificados (Calidad de los Productos, Diversidad de la Oferta, Experiencia del Usuario, Velocidad de Entrega, Atención al Cliente). Además, se realizó una pregunta de preferencia. Estas preguntas se realizaron utilizando una escala de Likert con valores del 1 al 5, como se muestra en la Tabla 5 y 6.

Tabla 5

Escala de Likert para el mapa perceptual

Escala	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Muy de acuerdo
Valor	1	2	3	4	5

Tabla 6

Preguntas utilizadas con la escala de Likert

Atributo	Pregunta
Calidad de los Productos	¿Hasta qué punto está de acuerdo con que esta marca ofrece productos de alta calidad?
Diversidad de la Oferta	¿Hasta qué punto está de acuerdo con que esta marca ofrece una amplia diversidad de productos deportivos en línea?
Experiencia del	¿Hasta qué punto está de acuerdo con que esta marca

Usuario	proporciona una experiencia de usuario satisfactoria en su plataforma?
Velocidad de Entrega	¿Hasta qué punto está de acuerdo con que esta marca ofrece una entrega rápida de los productos?
Atención al Cliente	¿Hasta qué punto está de acuerdo con que esta marca ofrece una atención al cliente eficiente y amigable?
Preferencia	¿Hasta qué punto prefiere esta marca a la hora de comprar artículos deportivos en línea?

El promedio de las respuestas en una matriz de Atributos y Marcas se presenta en la Tabla 7:

Tabla 7

Tabla de resultados de tributos por competidores

Referencia	Calidad de los Productos	Diversidad de la Oferta	Experiencia del Usuario	Velocidad de Entrega	Atención al Cliente	Preferencia
Calidad de los Productos	3.45	3.81	3.55	3.85	3.25	3.95
Diversidad de la Oferta	3.21	3.85	3.25	3.31	2.87	3.11
Experiencia del Usuario	3.85	4.13	3.65	2.54	3.55	3.75
Velocidad de Entrega	3.65	3.51	3.54	3.43	3.45	3.44
Atención al Cliente	3.75	3.32	3.45	3.85	3.41	3.54
Preferencia	3.23	3.88	3.35	3.21	3.12	3.45
Total	**21.14**	**22.5**	**20.79**	**20.19**	**19.65**	**21.24**

3.5.3 Resultados de la encuesta

A partir del análisis de las respuestas de la matriz de atributos y marcas, y utilizando una regresión para evaluar los datos, se ha identificado que los atributos principales para el proyecto son la diversidad de la oferta y la velocidad de entrega como se muestra en la Tabla 8.

Tabla 8

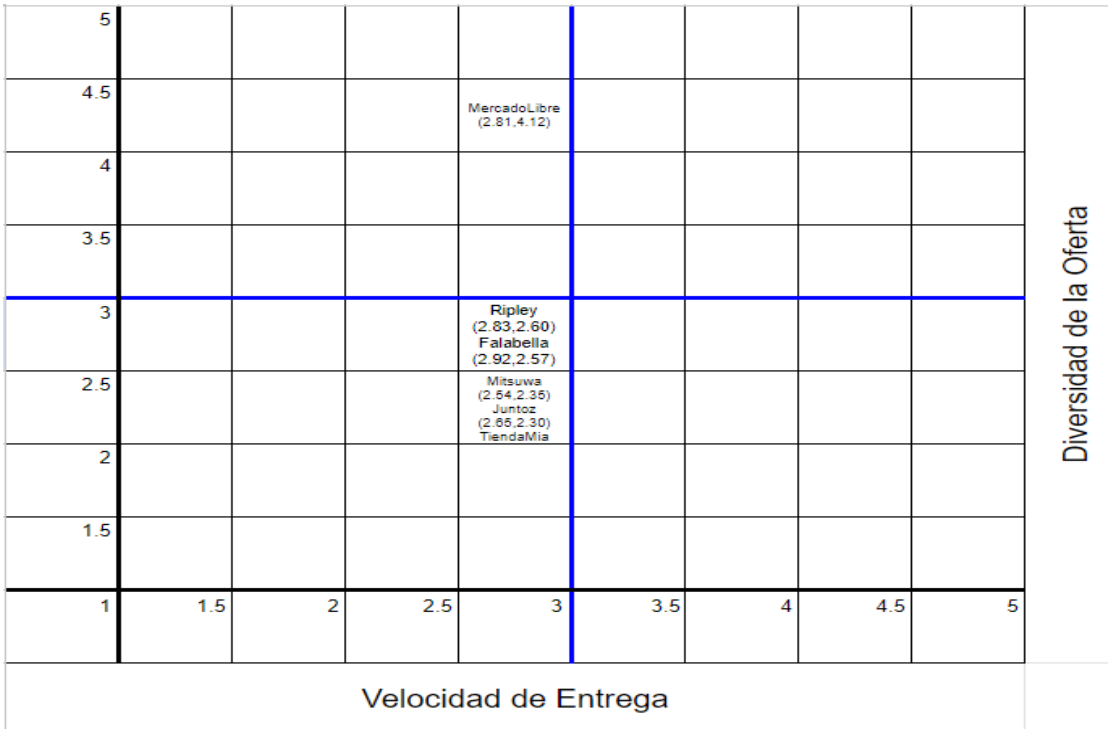
Coeficientes absolutos por cada atributo

Atributo	Coeficientes Absolutos
Calidad de los Productos	0.42357714
Velocidad de Entrega	1.69367773
Diversidad de la Oferta	0.58267471
Experiencia del Usuario	0.44200185
Atención al Cliente	0.42152474

El mapa perceptual muestra que la velocidad de entrega se encuentra por debajo de lo que los usuarios consideran aceptable y, además, en la mayoría de los casos no existe una gran diversidad de productos como se muestra en la Figura 12.

Figura 12

Mapa perceptual



3.5.4 Puntos por considerar en el proyecto

3.5.4.1 Diferenciación en Velocidad de Entrega

Enfocarse en mejorar la velocidad de entrega para superar a competidores como Mitsuwa y Juntoz, quienes tienen bajas calificaciones en este aspecto. Una logística eficiente puede ser un punto de venta significativo. Estableciendo socios logísticos que garanticen tiempos de entrega rápidos y fiables, cómo cabify o chazqui.

3.5.4.2 Ampliación de la Diversidad de la Oferta

Aumentar la diversidad de la oferta para competir con Mercado Libre. Esto puede incluir la incorporación de más categorías de productos deportivos y marcas especializadas formando alianzas estratégicas con fabricantes y distribuidores de productos deportivos para asegurar una oferta diversa y atractiva.

3.5.5 Conclusión

El análisis del mapa perceptual indica que existe una oportunidad significativa para posicionar el marketplace como líder en velocidad de entrega y diversidad de oferta. Al abordar estas áreas estratégicamente, se puede diferenciar el negocio de la competencia y captar una mayor cuota de mercado en el sector de artículos deportivos en Perú.

3.6 Matriz EFE

La matriz EFE (Evaluación de Factores Externos) es una herramienta utilizada en el análisis estratégico para evaluar los factores externos que afectan a una empresa. Para este análisis, se seleccionaron cinco oportunidades y cinco amenazas, basados en el análisis externo del macroentorno - Análisis Pestel.

El resultado del análisis muestra que el entorno externo del marketplace de artículos deportivos en Perú presenta un equilibrio entre oportunidades y amenazas. Con 2,55, superior a la media de 2,5, lo que sugiere que el entorno externo es favorable para la organización. Las oportunidades, como el creciente interés en el estilo de vida saludable y las preferencias por la sostenibilidad, pueden ser capitalizadas para impulsar el crecimiento. Sin embargo, es crucial abordar las amenazas, especialmente en áreas como la ciberseguridad y las fluctuaciones del tipo de

cambio, para asegurar la competitividad y sostenibilidad del negocio como se muestra en la Tabla 9.

Tabla 9

Resultado de la calificación ponderada – Matriz EFE

Factores Claves Externos	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
Estabilización de las tasas de interés	0.05	2	0.1
Baja inflación en Perú (2.4%)	0.15	2	0.3
Tasa de desempleo moderada (7.7%)	0.05	2	0.1
Interés creciente en el estilo de vida -saludable	0.15	4	0.6
Preferencias del consumidor por la sostenibilidad	0.05	3	0.15
Total oportunidades	**0.45**		**1.25**
Fluctuaciones en el tipo de cambio	0.1	2	0.2
Tasa de aranceles	0.1	1	0.1
Regulaciones ambientales	0.05	2	0.1
Protección de datos personales	0.05	3	0.15
Ciberseguridad en el e-commerce	0.25	3	0.75
Total amenazas	**0.55**		**1.3**
Total factores	1		2.55

3.7 Matriz EFI

La matriz EFI (Evaluación de Factores Internos) es una herramienta estratégica utilizada para evaluar las fortalezas y debilidades internas de una empresa.

El resultado del análisis dicta una calificación total ponderada de 2.8, lo que indica que la empresa tiene una posición interna fuerte, con más factores positivos que negativos. Sin embargo, para asegurar el éxito y el crecimiento sostenido, es crucial abordar las debilidades identificadas,

especialmente la dependencia de proveedores y la necesidad de inversores como se muestra en la Tabla 10.

Tabla 10

Resultado de la calificación ponderada – Matriz EFI

Factores Claves Internos	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
Ausencia de competidores directos especializados	0.1	4	0.4
Compromiso con la sostenibilidad	0.05	3	0.15
Oferta diversificada	0.05	3	0.15
Compromiso con el Bienestar	0.2	4	0.8
Experiencia en Marketing Digital	0.1	4	0.4
Total Fortaleza	**0.5**		**1.9**
Dependencia de proveedores	0.2	2	0.4
Se necesitan inversores	0.1	2	0.2
Marca No Reconocida	0.1	2	0.2
Presenta Logística de distribución	0.05	1	0.05
Dependencia de una plataforma online	0.05	1	0.05
Total Debilidades	**0.5**		**0.9**
Total Factores	**1**		**2.8**

3.8 Matriz IE

La Matriz Interna-Externa (IE) es una herramienta que ayuda a evaluar la posición estratégica de una empresa. Se basa en el análisis de la intersección de los factores internos (EFI) - 2.8 y factores externos (EFE) - 2.55.

La empresa se sitúa en la celda V de la Matriz IE, lo que indica una posición de "Desarrollarse selectivamente para mejorar". En esta posición, la empresa debe enfocarse en estrategias que mantengan su actual posición competitiva y busquen el desarrollo para mejorar aún más como se muestra en la Tabla 11 y 12.

Tabla 11

Resultado de la calificación – Matriz IE

	Factores Externos			
	Fuerte	**Medio**	**Débil**	
	I	II	III	4
Factores Internos	IV	**V**	VI	**3** **2.55**
	VII	VIII	IX	2
	4	**3 - 2.8**	2	1

Tabla 12

Significado de los cuadrantes – Matriz IE

Cuadrante	Significado
I	Invertir Intensamente para crecer
II	Invertir selectivamente para construir
III	Desarrollarse para mejorar
IV	Invertir selectivamente para construir
V	Desarrollarse selectivamente para mejorar
VI	Cosechar o desinvertir
VII	Desarrollarse selectivamente y construir con las fortalezas
VIII	Cosechar

3.8.1 Estrategias Recomendadas

- Continuar expandiendo la oferta de productos especializados y sostenibles.
- Invertir en marketing y publicidad para aumentar el reconocimiento de la marca.
- Mejorar la logística y reducir la dependencia de proveedores únicos.
- Buscar activamente inversiones que permitan el crecimiento y expansión del negocio.

- Implementar tecnologías avanzadas para mejorar la experiencia del usuario y la eficiencia operativa.

3.9 Matriz FODA

El análisis FODA es utilizado para identificar y comprender los factores claves que pueden afectar el desempeño y posición competitiva en una empresa. A partir del análisis previo, se muestra las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, así como las estrategias correspondientes en la Tabla 13.

Tabla 13

Análisis del FODA cruzado

	Fortalezas	**Debilidades**
	1.- Compromiso con la sostenibilidad. 2.- Oferta diversificada. 3.- Fidelización de cliente	1. Dependencia de proveedores. 2.- Limitada inversión en seguridad y tecnología. 3.- Poco conocimiento de la marca. 4.- Posibles retrasos en la distribución del producto.
Oportunidades	**Estrategia FO**	**Estrategia DO**
1.- Estabilidad de la inflación 2.- Creciente interés por la vida saludable. 3.- Mayor preocupación del consumidor por el medio ambiente 4.- Ausencia de competidores especializados	**FO 1:** Enfocarnos en productos sostenibles para satisfacer la creciente demanda de consumidores preocupados por el medio ambiente. (F1,O3) **FO 2**: Oferta diversificada alienada al estilo de vida saludable del usuario (F2, O2)	**DO 1**: Posicionarnos líderes en el mercado sin competidores directos especializados se podría diversificar la base de proveedores y garantizar la disponibilidad de productos. (D1;O4)
Oportunidades	**Estrategia FO**	**Estrategia DO**
1.- Fluctuación del tipo de cambio. 2.- Elevada tasa de aranceles. 3.- Incremento de los ataques	**FA 1:** Adecuado plan de diversificación de productos y proyecciones de importaciones podría minimizar el impacto relacionado con	**DA 1**: Obtener financiamientos a bajo costo que permitan fortalecer la seguridad cibernética. (D2,A3)

cibernéticos	la volatilidad en el tipo de cambio. (F2, A1)

3.10 Value Proposition Canvas

En el contexto de un marketplace, resulta fundamental desarrollar dos Value Proposition Canvas, dado que el modelo de negocio involucra a dos tipos de usuarios clave: los compradores y los vendedores. Cada grupo tiene expectativas y necesidades específicas que deben cuidarse de manera diferenciada para garantizar el éxito de la plataforma.

Por un lado, los clientes que compran en el marketplace valoran aspectos como la variedad y calidad de los productos, precios competitivos, conveniencia en la experiencia de compra, rapidez en la entrega, y una interfaz intuitiva y segura. La propuesta de valor dirigida a este segmento debe resaltar los beneficios que la plataforma ofrece para satisfacer estas expectativas y resolver problemas comunes durante el proceso de compra.

Por otro lado, los proveedores o vendedores que utilizan la plataforma requieren una propuesta de valor enfocada en cómo el marketplace facilita la venta de sus productos. Esto incluye características como una interfaz fácil de usar para la gestión de inventario, acceso a una amplia base de clientes, soporte en la logística, herramientas de marketing, y comisiones competitivas. La propuesta de valor para este grupo debe resaltar cómo la plataforma les permite optimizar sus operaciones y maximizar sus ingresos.

Al contar con dos propuestas de valor claras y bien definidas, el marketplace puede asegurarse de que tanto los compradores como los proveedores encuentren valor en el uso de la plataforma, lo que resulta esencial para su sostenibilidad y crecimiento a largo plazo.

3.10.1 Value Proposition Canvas – Compradores

A continuación, se presenta el Value Proposition Canvas para los compradores:

3.10.1.1 Gains.

Los usuarios pueden encontrar equipamiento deportivo específico en menos tiempo gracias a una interfaz intuitiva y filtros avanzados de búsqueda, el marketplace ofrece una amplia variedad de marcas y categorías deportivas, permitiendo a los clientes encontrar productos para diferentes disciplinas deportivas. Asimismo, los usuarios pueden conectarse con otros deportistas, compartir experiencias y participar en eventos y actividades deportivas organizadas por la comunidad.

Finalmente, los usuarios podrán beneficiarse de descuentos exclusivos y promociones regulares, lo que les permitirá obtener productos de alta calidad a precios competitivos.

3.10.1.2 Customer Jobs.

Los clientes buscan obtener el equipo adecuado para deportes como ciclismo, running, natación, entre otros, así como mantener su equipo al día para mejorar su rendimiento en sus disciplinas deportivas. Los deportistas valoran la posibilidad de interactuar con una comunidad afín, compartiendo conocimientos y experiencias buscando productos que les ayuden a mantenerse activos y saludables a través de la práctica deportiva.

3.10.1.3 Pains.

Los clientes buscan equipamiento especializado, ya que no siempre está disponible en tiendas generales y compran productos que no cumplan con los estándares de calidad necesarios para un buen rendimiento deportivo, pero se frustran por los tiempos de entrega largos, la falta de precisión en el seguimiento de pedidos y la desconfianza en la seguridad de las transacciones y la privacidad de los datos personales preocupan.

3.10.1.4 Gain Creators.

El marketplace ofrece reseñas de productos y descripciones detalladas que ayudan a los clientes a tomar decisiones informadas accediendo a productos desde cualquier lugar y en cualquier momento, aprovechando ofertas especiales y descuentos personalizados, el marketplace organiza eventos deportivos y fomenta la interacción entre deportistas, generando una comunidad activa y comprometida.

3.10.1.5 Pain Relievers.

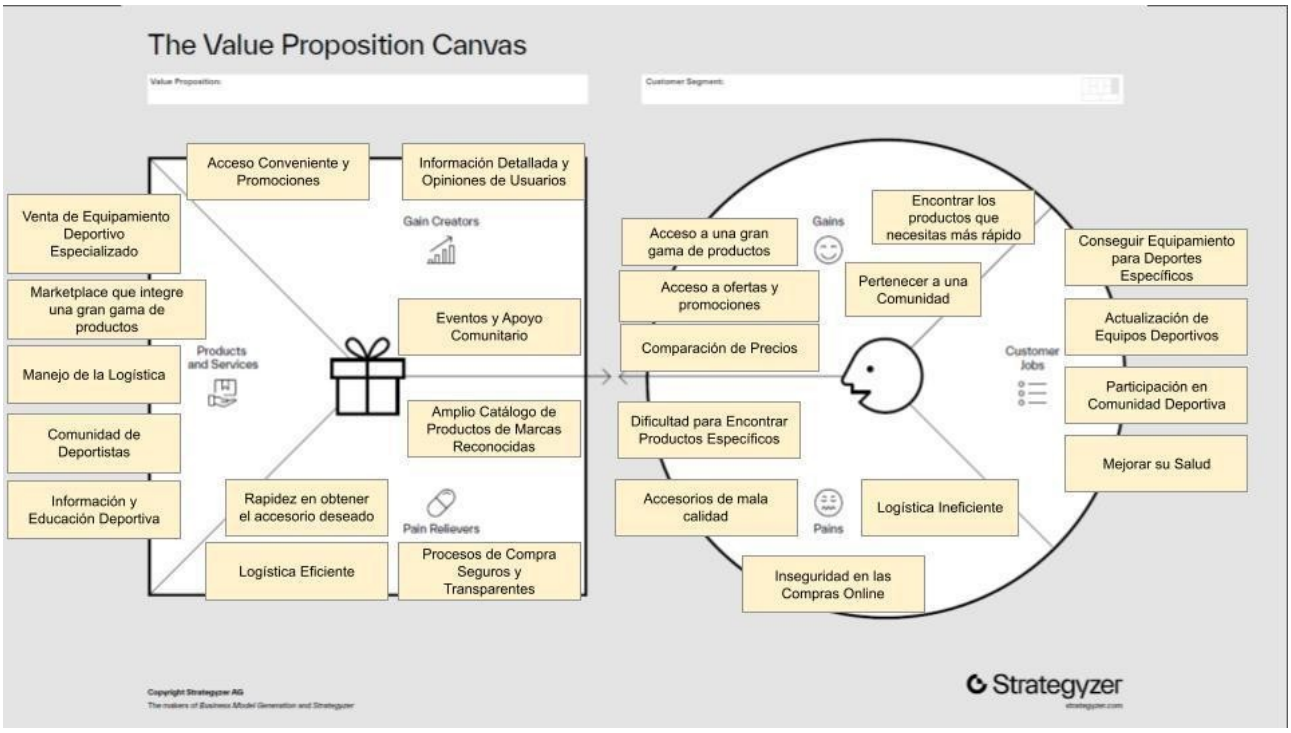
El marketplace se asegura de que los productos estén disponibles para entrega rápida, solucionando el problema de la demora en las compras implementando medidas avanzadas de seguridad para garantizar transacciones confiables y transparentes, así como asociaciones con servicios de logística confiables aseguran entregas rápidas y seguras, mejorando la experiencia de compra.

3.10.1.6 Products and Services.

El marketplace ofrece productos para deportes específicos, priorizando la calidad y especialización ofreciendo múltiples categorías y marcas deportivas, facilitando la comparación y elección del mejor producto encargándose de la coordinación logística, asegurando entregas rápidas y eficientes en todo el país. Se fomenta la creación de una comunidad en torno al marketplace, donde los usuarios pueden interactuar y compartir conocimientos.**,** además de la venta de productos, el marketplace ofrece contenido educativo y asesoramiento para mejorar el rendimiento deportivo como se muestra en la Figura 13.

Figura 13

Compradores - Value Proposition Canvas



3.10.2 Value Proposition Canvas – Vendedores

A continuación, se presenta el value proposition canvas para los vendedores:

3.10.2.1 Customer Jobs.

Los vendedores necesitan una plataforma que les permita ofrecer sus productos a una amplia audiencia de manera eficiente y sin complicaciones técnicas buscando aumentar su alcance y

expandir su base de clientes, accediendo a un mercado especializado en deportes. Los vendedores necesitan herramientas para controlar su inventario, gestionar pedidos y hacer seguimiento a las ventas de manera eficiente, las marcas buscan mejorar su reconocimiento y posicionarse como referentes dentro del sector deportivo por lo que requieren una integración fluida con servicios de logística para asegurar la entrega rápida de productos a los clientes.

3.10.2.2 Gains.

Los vendedores podrán acceder a un nicho de mercado especializado en deportes, aumentando las posibilidades de venta aumentando la visibilidad de sus productos dentro de una comunidad interesada en deportes y bienestar. Los vendedores pueden beneficiarse de las campañas de marketing del marketplace, mejorando su exposición y reputación que origina una mayor probabilidad de ventas debido a la audiencia altamente segmentada del marketplace.

3.10.2.3 Pains.

Los vendedores pueden encontrar que su marca o productos se pierden en la saturación de competidores por lo que la gestión y los costos relacionados con el envío de productos pueden ser una preocupación constante. Los vendedores podrían sentirse frustrados al no tener la experiencia necesaria para la generación de campañas digitales presentando un riesgo de baja demanda en un periodo de tiempo específico, productos con poca rotación o precio elevado.

3.10.2.4 Gain Creators.

El marketplace facilita que los vendedores lleguen a clientes interesados en deportes, aumentando la probabilidad de ventas proporcionando herramientas para el seguimiento de pedidos, gestión de inventarios y análisis de ventas para mejorar la eficiencia. El marketplace realiza campañas de marketing digital, lo que incrementa la exposición de los productos sin que el vendedor tenga que asumir todos los costos, así como las alianzas estratégicas con empresas logísticas para asegurar una entrega rápida y eficiente, lo que mejora la experiencia del vendedor. Finalmente, proporciona recursos y formación a los vendedores sobre cómo optimizar sus ventas dentro de la plataforma.

3.10.2.5 Pain Relievers.

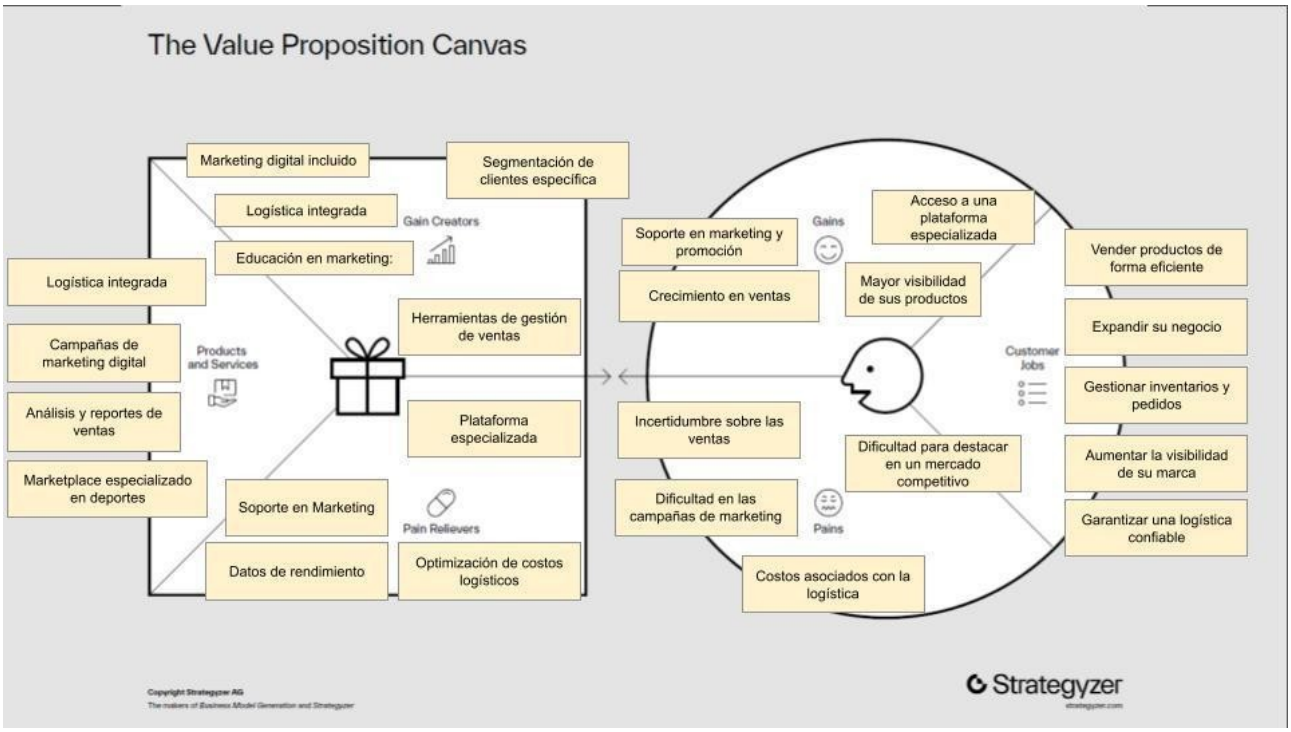
El marketplace ofrece un entorno específico para productos deportivos, lo que reduce la competencia con productos de otras categorías negociando con proveedores de logística para ofrecer tarifas competitivas y reducir el costo de envío para los vendedores, así como asistencia constante para resolver problemas técnicos y mejorar la exposición comercial de los productos en el marketplace. Finalmente, se proveerá información detallada sobre el rendimiento de los productos, permitiendo a los vendedores optimizar sus estrategias de venta.

3.10.2.6 Products and Services.

El marketplace es una plataforma que centraliza una variedad de productos deportivos, aumentando las posibilidades de venta de los vendedores ofreciendo servicios de logística para asegurar que los productos lleguen rápidamente a los clientes promocionando los productos de los vendedores en campañas digitales para aumentar su visibilidad y ventas, así como informes detallados sobre el rendimiento de los productos y el comportamiento de los clientes como se muestra en la Figura 14.

Figura 14

Vendedores - Value Proposition Canvas



3.11 Business Model Canvas

En un marketplace, el desarrollo de un Business Model Canvas requiere un enfoque integral que considere las interacciones y necesidades de dos segmentos clave: los compradores y los proveedores. Dado que este tipo de modelo de negocio funciona como intermediario, es crucial abordar cómo se generará valor para ambos grupos de usuarios, garantizando así la viabilidad y el éxito de la plataforma (Lozano et al., 2019).

Para los compradores, el Business Model Canvas debe enfocarse en los elementos que contribuyen a una experiencia de compra atractiva y eficiente. Esto incluye la propuesta de valor basada en la variedad y calidad de los productos, precios competitivos, la facilidad de uso de la plataforma, la rapidez en la entrega y un servicio al cliente sólido. Además, es fundamental detallar cómo la plataforma captará y retendrá a este segmento de usuarios a través de estrategias de marketing, asociaciones estratégicas y canales de distribución efectivos.

Por otro lado, el Business Model Canvas también debe considerar las necesidades de los proveedores o vendedores, quienes dependen de la plataforma para alcanzar nuevos clientes y aumentar sus ventas. Aquí, es importante incluir aspectos como una estructura de comisiones clara y competitiva, herramientas que simplifiquen la gestión de inventario y ventas, y soporte en términos de marketing y logística. Estos factores deben estar alineados con la propuesta de valor para los proveedores, asegurando que la plataforma sea percibida como una solución eficaz y rentable para sus negocios. Al abordar ambos segmentos de manera equilibrada en el Business Model Canvas, se puede visualizar de forma clara cómo se interrelacionan los recursos clave, actividades y alianzas necesarias para operar el marketplace. Esto permite asegurar la creación de valor tanto para los compradores como para los proveedores, generando un modelo de negocio sostenible y escalable.

3.11.1 Compradores Business Model Canvas – Compradores

A continuación, se presenta el business model canvas para los compradores:

3.11.1.1 Segmentos de Clientes.

Personas que practican deportes regularmente, buscan equipamiento especializado y actualizado, pertenecen a los sectores socioeconómicos A y B, y deportistas de alto rendimiento que

requieren productos de alta calidad y tecnología avanzada. Finalmente, personas que buscan mejorar su estilo de vida a través del deporte.

3.11.1.2 Propuesta de Valor.

Acceso a productos especializados y de alta calidad para deportes como ciclismo, running, triatlón, entre otros integrando diversas marcas y categorías, ofreciendo una amplia variedad de productos en un solo lugar, enviando el producto de manera segura y rápida a través de alianzas con empresas logísticas confiables como Cabify y Chazki. Se contará con un espacio donde los usuarios pueden interactuar, compartir experiencias, y acceder a información deportiva actualizada. Finalmente, se ofrecerá productos fabricados de manera sostenible y promovemos prácticas responsables.

3.11.1.3 Canales.

Contar con una página web intuitiva y fácil de usar para comprar productos deportivos, para promocionar productos, interactuar con clientes y ofrecer contenido de valor teniendo colaboraciones con influencers y atletas para generar mayor credibilidad y expandir el alcance del marketplace.

3.11.1.4 Relaciones con los Clientes.

Una asistencia personalizada, rápida y eficiente para resolver dudas y gestionar devoluciones ofreciendo descuentos y promociones para recompensar a los clientes recurrentes, promocionando blogs, videos y guías relacionadas con el deporte y el uso de productos, posicionándose como un referente en la educación deportiva.

3.11.1.5 Fuentes de Ingresos.

Ingresos generados por la compra de equipamiento y accesorios deportivos en el marketplace realizando un cobro de comisión por cada venta realizada por proveedores o vendedores en la plataforma. Como ingresos adicionales, se evalúa la publicidad de marcas deportivas dentro del marketplace, así como ofrecer suscripciones para acceso a productos exclusivos, envíos prioritarios y promociones especiales.

3.11.1.6 Recursos Clave.

La infraestructura del marketplace, incluyendo el sistema de pagos, interfaz de usuario y gestión logística, así como alianzas estratégicas con marcas y distribuidores deportivos para asegurar productos de alta calidad y asociaciones con empresas como Cabify y Chazki para asegurar entregas rápidas y seguras y brindando información sobre los hábitos de compra y preferencias de los usuarios, utilizada para campañas de remarketing.

3.11.1.7 Actividades Claves.

Desarrollo y mantenimiento del sitio web asegurando una cadena de suministro eficiente y diversificada, con productos de calidad. Asimismo, ejecutar campañas en redes sociales, Google Ads y otras plataformas para aumentar el tráfico y la conversión. Finalmente, optimizar la logística asegurando que los productos lleguen rápidamente a los usuarios y gestionar posibles devoluciones.

3.11.1.8 Socios Claves

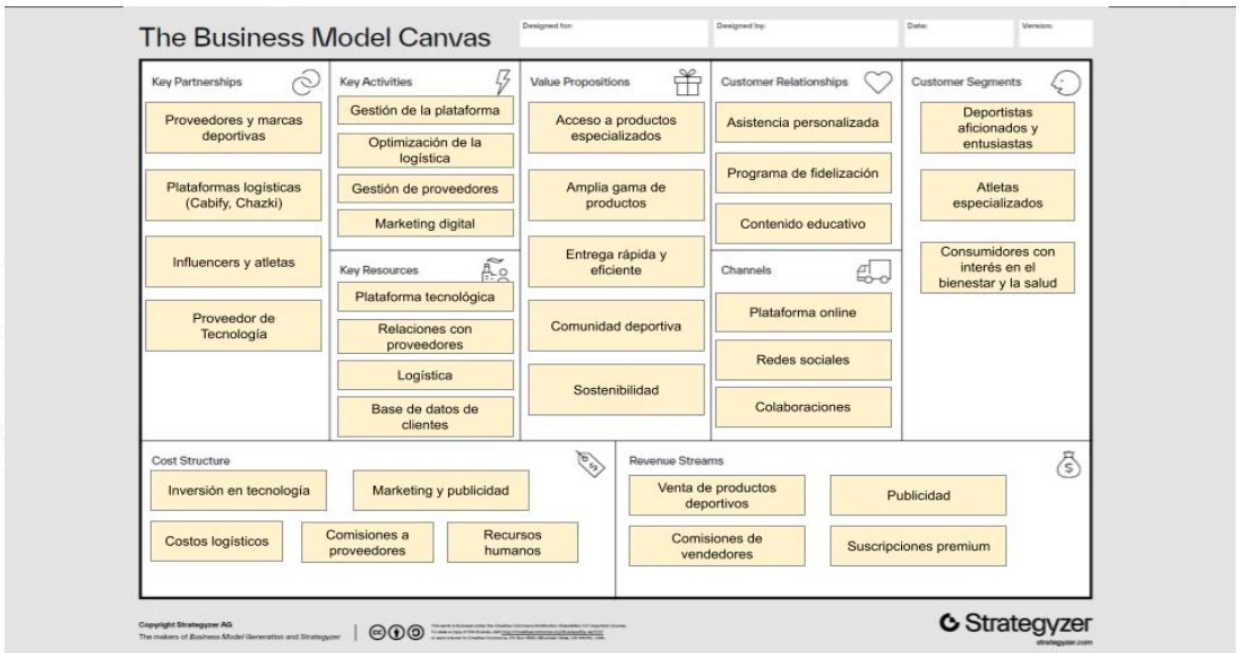
Relación con marcas que ofrezcan productos exclusivos y de alta calidad, socios logísticos para garantizar la eficiencia en la entrega de productos. Así como la colaboración de Influencers y atleta para aumentar la visibilidad de la marca y generar confianza entre los clientes.

3.11.1.9 Estructura de Costos.

Inversión en la infraestructura tecnológica, desarrollo y seguridad del marketplace, gastos en campañas de Google Ads, redes sociales y colaboraciones con influencers, envíos y devoluciones de productos, así como la integración con empresas de logística, pagos a los proveedores por los productos vendidos en la plataforma y costos asociados al equipo de atención al cliente, marketing, ventas y operaciones como se muestra en la Figura 15.

Figura 15

Compradores - Business Model Canvas



3.11.2 Compradores Business Model Canvas – Vendedores

A continuación, se presenta el business model canvas para los vendedores:

3.11.2.1 Segmentos de clientes.

Marcas y tiendas que ofrecen productos relacionados con el deporte, como equipamiento para running, ciclismo, triatlón, natación, etc., productores de equipos y accesorios deportivos que buscan ampliar su mercado y visibilidad, compañías extranjeras que desean ingresar al mercado peruano a través de una plataforma especializada en deportes, nuevas marcas y emprendedores en el sector deportivo que necesitan una plataforma para dar a conocer sus productos.

3.11.2.2 Propuesta de valor.

Los vendedores pueden acceder a una audiencia segmentada interesada en productos deportivos en una plataforma integrada que permite gestionar fácilmente sus pedidos y ventas junto con los servicios de logística para garantizar entregas rápidas y seguras. Los vendedores se

benefician de las campañas de marketing del marketplace, aumentando la visibilidad de sus productos proporcionando informes de rendimiento y asesoramiento para optimizar las ventas.

3.11.2.3 Canales de distribución.

Página web intuitiva y fácil de usar para comprar productos deportivos, así como redes sociales para promocionar productos, interactuar con clientes y ofrecer contenido de valor, colaboraciones con influencers y atletas que promocionen productos específicos de los vendedores.

3.11.2.4 Relación con los clientes.

Ayuda y asistencia personalizada para los vendedores en la configuración y gestión de sus tiendas dentro del marketplace, asesoría y formación sobre cómo optimizar las estrategias de venta en la plataforma y recolección de opiniones y datos para mejorar la experiencia del vendedor en la plataforma.

3.11.2.5 Fuentes de ingresos.

El marketplace cobra una comisión por cada transacción realizada en la plataforma, los vendedores pueden pagar una tarifa mensual adicional para acceder a herramientas avanzadas, como mejores opciones de visibilidad y promoción dentro de la plataforma, así como promocionar sus productos en las secciones más destacadas del sitio web y en campañas de marketing.

3.11.2.6 Recursos claves.

Un sistema robusto y fácil de usar que permita a los vendedores gestionar sus tiendas, pedidos y ventas, aliados estratégicos para asegurar que los productos lleguen rápidamente a los clientes, personal capacitado para ayudar a los vendedores a resolver problemas técnicos y comerciales e información sobre los hábitos de compra y preferencias de los usuarios, utilizada para campañas de remarketing.

3.11.2.7 Actividades claves,

Garantizar que la plataforma funcione de manera óptima para los vendedores y los compradores, diseñar y ejecutar campañas publicitarias que aumenten la visibilidad de los productos de los vendedores, brindar asistencia continua y personalizada a los vendedores, recolectar y analizar información de ventas y comportamiento de los usuarios para ayudar a los

vendedores a mejorar su estrategia de ventas y coordinar con los socios logísticos para asegurar un envío eficiente y rápido.

3.11.2.8 Socios claves.

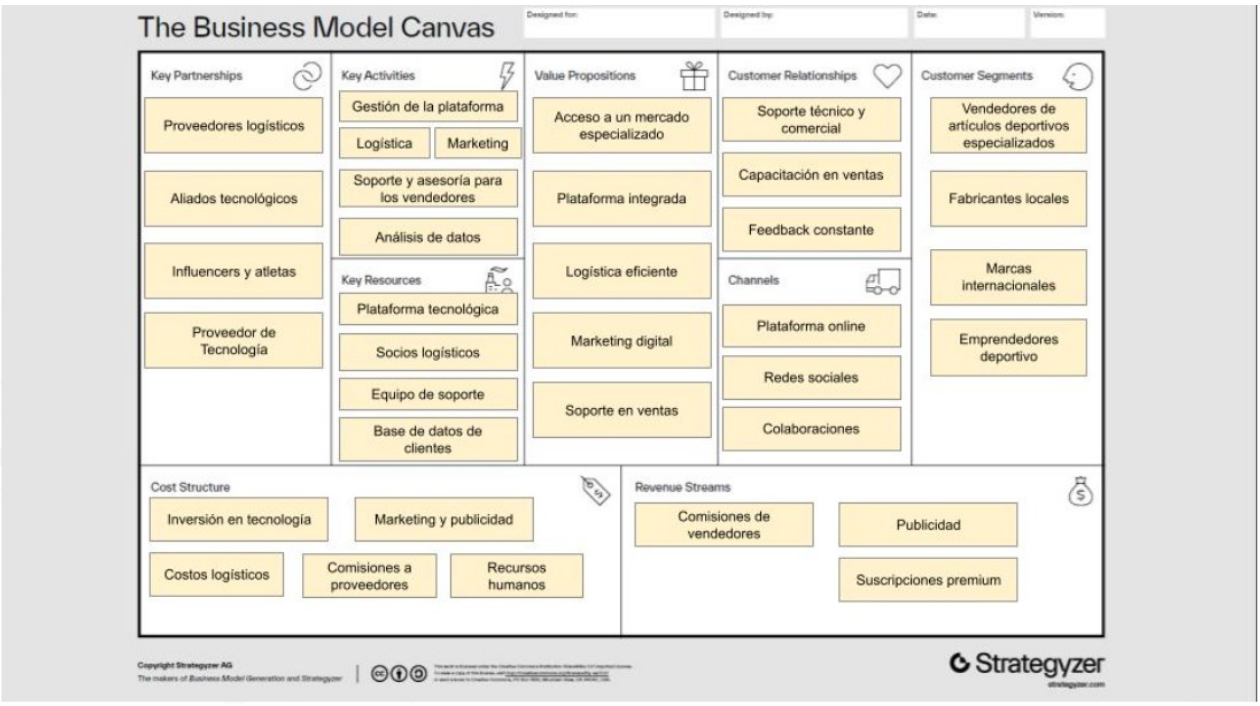
Empresas como Cabify y Chazki que se encargan de la distribución y entrega de los productos, plataformas y servicios tecnológicos que proveen las herramientas para la gestión de inventarios y ventas, colaboradores que ayudan a promocionar productos de los vendedores a través de redes sociales.

3.11.2.9 Estructura de costos.

Costos relacionados con el desarrollo y mantenimiento de la infraestructura tecnológica, gastos en publicidad digital, influencers y marketing en redes sociales, costos de los servicios de entrega y envío de productos a los clientes, pagos a los proveedores por los productos vendidos en la plataforma y cCostos asociados al equipo de atención al cliente, marketing, ventas y operaciones como se muestra en la Figura 16.

Figura 16

Vendedores- Business Model Canvas



4 Plan de Marketing

Para desarrollar un plan de marketing efectivo, es fundamental conocer el perfil del consumidor al que se desea alcanzar. En este contexto, el consumidor de un marketplace de deportes se caracteriza por llevar un ritmo de vida activo, lo que lo lleva a evitar las tiendas físicas y a optar por soluciones rápidas y convenientes debido a sus limitaciones de tiempo. Además, este tipo de consumidor es altamente exigente, busca calidad y un buen servicio al cliente, y suele estar muy bien informado, ya que utiliza el internet para comparar productos y tomar decisiones de compra.

Debido a sus responsabilidades presenta un estilo de vida ajetreado, valora el poco tiempo libre que posee y lo utiliza para mantenerse activa a través de dos de sus grandes pasiones: el running y la natación

4.1 Buyer Persona

4.1.1 Buyer Persona 1

Se muestra en la Figura 17.

Figura 17

Buyer Persona 1

Nombre: Carla
Edad: 35 años
Género: Femenino.
Ocupación: Jefa Comercial
Ubicación: Surquillo, Lima
Deportes Preferidos:
- Running
- Natación

Descripción:

Carla es una persona proactiva, organizada y orientada a resultados. Valora el equilibrio entre su vida profesional y personal, y busca constantemente mejorar su rendimiento tanto en su carrera como en sus actividades deportivas.

Retos:
- Balancear sus responsabilidades laborales con su rutina deportiva
- La falta de acceso a productos deportivos de calidad a precios accesibles.

Metas:
- Profesionalmente, su objetivo es crecer dentro de su organización.
- A nivel personal, busca mantenerse en forma

Preferencias:
- Busca siempre la mejor relación calidad-precio y valora la rapidez en la entrega de sus compras.

Necesidades:
- Acceso a mejores ofertas en productos específicos para running
- Ropa deportiva adecuada para mujeres, que combine funcionalidad y estilo.

Fuentes de información:
- Redes sociales
- Blogs y foros especializados
- Sitios web de marcas deportivas reconocidas como Nike, Adidas, y marcas especializadas en running y triatlón.

Frecuencia de compra online:
- Una vez al año, usualmente en sitios web de marcas específicas.

4.1.2 Buyer Persona 2

Se muestra en la Figura 18.

Figura 18

Buyer Persona 2

Nombre: José
Edad: 45 años
Género: Masculino
Ocupación: Director de Logistica
Ubicación: Miraflores, Lima
Deportes Preferidos:
- Running
- Ciclismo

Descripción:

Meticuloso, disciplinado y orientado a la eficiencia. José tiene una personalidad competitiva y siempre busca optimizar su rendimiento, tanto en el ámbito deportivo como profesional. Es pragmático en sus decisiones de compra y valora la relación entre calidad y durabilidad.

Retos:
- Obtener repuestos de calidad y accesorios especializados para su equipo de ciclismo.
- La falta de tiempo por las demandas laborales.

Metas:
- Profesionalmente, busca seguir innovando en su empresa de logística.
- A nivel personal, se plantea metas deportivas, como participar en carreras de ciclismo de larga distancia.

Preferencias:
- Prefiere comprar en lugares que ofrezcan una buena variedad de productos y prefiere las marcas conocidas que garantizan calidad.

Necesidades:
- Acceso a repuestos y accesorios de alto rendimiento para bicicletas.
- Herramientas y gadgets que le ayuden a optimizar su rendimiento deportivo.

Fuentes de información:
- Blogs y foros especializados
- Tiendas en línea especializadas en ciclismo

Frecuencia de compra online:
- Entre 2-4 veces al año, principalmente en un Marketplace como Saga o Ripley.

4.2 Marketing Mix

4.2.1 Producto

Atributos. Productos deportivos especializados, de alta calidad y sostenibles. Ofrecer una amplia variedad de marcas, tanto locales como internacionales.

Servicios. Garantía de productos, devoluciones sin costo, y soporte al cliente. Implementación de programas de fidelización para clientes recurrentes.

Diferenciadores. Enfoque en la sostenibilidad y prácticas comerciales responsables.

4.2.2 Precio

Estrategia. Implementar una estrategia de precios competitivos que ofrezca una buena relación calidad-precio, con opciones premium para clientes que buscan lo mejor del mercado.

Descuentos y Promociones. Ofrecer descuentos para primeros compradores, descuentos por volumen de compra, y precios especiales en eventos deportivos y días festivos.

4.2.3 Plaza (Distribución)

Canales de Venta. Plataforma online accesible desde dispositivos móviles y de escritorio.

Logística. Asociaciones con operadores logísticos de confianza para garantizar entregas rápidas y seguras en todo el país.

4.2.4 Promoción

Estrategia Digital. Se implementará publicidad digital a través de Google Ads en formato de búsqueda (Search), además de campañas en redes sociales orientadas a segmentos específicos. También se llevará a cabo email marketing personalizado para mantener un contacto directo y relevante con los clientes potenciales. El sitio web y sus productos se beneficiarán de una estrategia de posicionamiento web (SEO) para asegurar que cada categoría y producto genere tráfico orgánico, el cual se transformará en conversiones. Finalmente, se utilizará una estrategia de marketing de contenidos, que incluirá blogs, videos y tutoriales, con el objetivo de atraer a un público interesado en deportes y sostenibilidad.

4.2.5 Estrategia Digital

Se implementará publicidad digital a través de Google Ads en formato de búsqueda (Search, Display y Youtube), además de campañas en redes sociales (Meta y Tik Tok) orientadas a segmentos específicos. También se llevará a cabo email marketing personalizado para mantener un contacto directo y relevante con los clientes potenciales. El sitio web y sus productos se beneficiarán de una estrategia de posicionamiento web (SEO) para asegurar que cada categoría y producto genere tráfico orgánico, el cual se transformará en conversiones. Finalmente, se utilizará una estrategia de marketing de contenidos, que incluirá blogs, videos y tutoriales, con el objetivo de atraer a un público interesado en deportes y sostenibilidad.

4.2.6 Descripción de la Estrategia

Dentro del plan de marketing digital para el marketplace, Google Ads se presenta como un pilar clave para generar tráfico, captar clientes potenciales y aumentar las conversiones. La utilización de campañas en Google Ads Search, Display y YouTube permite una cobertura amplia y segmentada, maximizando la exposición a clientes que ya están en búsqueda de productos deportivos o interesados en la temática (Goodman, 2020).

Sobre Google Ads Search es una herramienta de publicidad digital que permite a las empresas posicionar sus anuncios dentro de los resultados de búsqueda de Google cuando los usuarios buscan términos específicos relacionados con sus productos o servicios. Esta estrategia, conocida como búsqueda pagada, funciona a través de un sistema de pujas en el que los anunciantes pagan por la visibilidad en función de la relevancia de sus palabras clave y la calidad del anuncio. Su principal ventaja radica en la posibilidad de llegar a clientes potenciales en el momento exacto en que están interesados en una compra, aumentando así la probabilidad de conversión (Google, s.f.).

- Captación de Demanda Activa a través de Google Ads Search es una herramienta fundamental para capturar a aquellos usuarios que están activamente buscando productos deportivos en el momento. Esto significa que, al estar en una etapa avanzada del embudo de compra, los usuarios tienen una mayor intención de adquirir los productos, lo que incrementa la tasa de conversión.

- Optimización de Palabras Clave donde la estrategia se centrará en la selección de palabras clave relevantes y específicas para deportes y productos deportivos, utilizando una combinación de términos genéricos y long-tail keywords (palabras clave de cola larga) para reducir los costos por clic y aumentar la calidad del tráfico.
- Anuncios de Texto Personalizados que estarán optimizados con títulos y descripciones que resalten los beneficios y características únicas de los productos, como la sostenibilidad y la alta calidad, para atraer a usuarios interesados en esas cualidades.

Las campañas de Google Display permiten llegar a una audiencia amplia de manera más visual. Según Moreano et al. (2024), a través de banners y anuncios gráficos, los productos deportivos especializados se presentarán a los usuarios mientras navegan en otros sitios web, lo que aumenta la exposición de la marca utilizando las siguientes estrategias:

- El remarketing, que mostrará anuncios a usuarios que ya han visitado el marketplace, pero no han completado una compra. Esta técnica es eficaz para recordarles los productos de interés y fomentar la conversión.
- La segmentación en Google Display permitirá llegar a usuarios que hayan mostrado interés en temas relacionados con deportes, compras online y sostenibilidad, asegurando que los anuncios se muestren a personas con alta probabilidad de conversión.

YouTube es una plataforma ideal para la promoción de productos deportivos mediante contenido en video. Los anuncios de YouTube Ads permiten mostrar videos atractivos que demuestran el uso y los beneficios de los productos, lo cual es esencial en la industria deportiva. Nos centraremos en los siguientes temas:

- La publicidad interactiva y remarketing, además de los anuncios tradicionales en video, YouTube permite la interacción directa con los usuarios a través de CTAs (llamadas a la acción) que dirigen a la tienda online. También se utilizarán campañas de remarketing para volver a impactar a usuarios que ya han mostrado interés en los productos.
- Las redes sociales juegan un papel esencial para generar visibilidad, conectar con los consumidores y aumentar la interacción. Meta (Facebook e Instagram) y TikTok son las plataformas clave que permitirán llegar a una audiencia masiva de una manera visual,

directa y participativa, aprovechando sus características únicas para atraer y retener a los clientes potenciales (Moreano et al., 2024)

Facebook, al ser una de las redes sociales con más usuarios activos en Perú, ofrece un alcance masivo y permite llegar a una audiencia diversa en términos de edad e intereses. La herramienta de segmentación de Facebook Ads permite identificar con precisión a los usuarios interesados en deportes, salud, bienestar y sostenibilidad, lo que optimiza el presupuesto publicitario (Moreano et al., 2024).

Instagram, por su naturaleza visual, es ideal para mostrar productos deportivos que dependen de la estética y el estilo de vida. El uso de anuncios en formato de imagen, carrusel y video resalta las características y beneficios de los productos, captando la atención del público objetivo, considerando los siguientes temas:

- El remarketing y audiencias similares (Lookalike Audiences) que permite implementar estrategias de remarketing, enfocadas en usuarios que ya han interactuado con la marca o visitado el marketplace, pero no han completado una compra. Además, la creación de audiencias similares (lookalikes) ayuda a encontrar nuevos clientes potenciales basados en los perfiles de los clientes existentes, lo que incrementa las posibilidades de conversión.
- La publicidad Dinámica es una de las principales ventajas de Meta es la posibilidad de utilizar anuncios dinámicos que muestran productos específicos a cada usuario según su comportamiento de navegación, lo que mejora significativamente la personalización y, por ende, las tasas de conversión (Moreano et al., 2024).

El Tik Tok es una plataforma en crecimiento que se caracteriza por su alto nivel de engagement, especialmente entre audiencias jóvenes. La posibilidad de crear videos cortos y dinámicos es ideal para captar rápidamente la atención de los usuarios y mostrar productos deportivos en acción, en donde nos centraremos en los siguientes temas:

- Videos con fuerte llamado a la acción como enlaces a productos específicos dentro del marketplace. Esta estrategia es útil para captar la atención de los usuarios interesados en la compra de productos deportivos, especialmente aquellos que buscan contenido visual que muestre los productos en uso.

- Publicidad nativa y viralidad a través del TikTok que permite crear campañas de publicidad nativa que se mezclan con el contenido generado por los usuarios, lo que incrementa la posibilidad de viralización. Al utilizar tendencias y desafíos populares, los productos deportivos pueden ganar rápidamente exposición entre una audiencia más joven y dinámica.
- Remarketing y Segmentación Creativa en donde TikTok ofrece opciones de remarketing para volver a impactar a los usuarios que han mostrado interés en los productos, mejorando las tasas de conversión. Además, la segmentación creativa basada en intereses, comportamiento y hashtags relevantes asegura que los anuncios lleguen al público adecuado (Moreano et al., 2024).

El SEO (Search Engine Optimization) juega un papel crucial dentro de la estrategia digital para el marketplace de productos deportivos especializados. Al tratarse de un canal que genera tráfico orgánico, su implementación es fundamental para asegurar una visibilidad constante sin depender únicamente de campañas pagadas. La optimización del contenido y del sitio web permitirá a la empresa posicionarse en los primeros resultados de los motores de búsqueda, lo que incrementará tanto el tráfico como las conversiones (Moreano et al., 2024).

La estrategia SEO se centrará en los siguientes aspectos:

- La optimización On-Page donde nos enfocaremos en la optimización de palabras clave relacionadas con deportes y productos deportivos, asegurando que las categorías y descripciones de los productos estén correctamente alineadas con las consultas más buscadas por los consumidores.
- El contenido de Valor donde se desarrollará una estrategia de marketing de contenidos que incluya blogs, guías y tutoriales relacionados con el deporte y el uso de productos deportivos, lo que ayudará a atraer a una audiencia interesada y generar autoridad en el sector.
- El sitio web será optimizado en términos de velocidad de carga, compatibilidad móvil y estructura de enlaces internos, con el fin de mejorar la experiencia del usuario y cumplir con los factores de ranking de Google.

- El link building en las cuales se llevarán a cabo acciones de construcción de enlaces a través de colaboraciones con sitios web relevantes, influencers y blogs deportivos, aumentando así la autoridad del dominio.

En el ámbito del marketing digital y tradicional, las colaboraciones son asociaciones estratégicas que una marca establece con influencers, atletas locales, eventos o medios especializados. Estas colaboraciones tienen como objetivo aumentar la visibilidad de la marca, generar credibilidad y atraer a una audiencia relevante mediante la asociación con personas o entidades que tienen una influencia significativa en la comunidad deportiva, nos enfocaríamos en lo siguiente:

- Las colaboraciones con influencers que son personas con una gran base de seguidores en plataformas como Instagram, YouTube o TikTok. Colaborar con ellos permite a la marca acceder a su audiencia de manera auténtica, presentando productos deportivos a través de contenidos personalizados como publicaciones, historias o videos. Los influencers pueden mostrar cómo usan los productos en su vida cotidiana, lo que genera confianza y credibilidad en la marca.
- Los atletas locales para conectar con audiencias específicas que siguen el deporte en sus comunidades. Los atletas locales, al ser figuras admiradas en sus respectivas disciplinas, aportan un sello de autenticidad y validan la calidad de los productos que promocionan, además de inspirar a otros a seguir su ejemplo.
- La presencia en eventos locales como participantes o patrocinadores de eventos deportivos locales, como carreras, torneos o exposiciones deportivas, permite a la marca interactuar directamente con su audiencia. Esta visibilidad en el entorno deportivo es clave para generar asociaciones positivas con la marca y para atraer a consumidores interesados en los productos especializados que ofrece el marketplace.
- Las ferias deportivas brindan una oportunidad única para exhibir productos, lanzar novedades y conectar con un público amplio de entusiastas del deporte. Estas ferias atraen a un público diverso, compuesto por aficionados y profesionales, lo que ayuda a la marca a expandir su presencia en el mercado y fortalecer su imagen como líder en el sector deportivo.

4.2.7 Estrategia de Producto

El marketplace ofrecerá una gama diversificada de productos deportivos especializados, priorizando aquellos que sean sostenibles y de alta calidad. Se destacarán productos que respondan a las tendencias de estilo de vida saludable y deportes de aventura, alineándose con los intereses de los Buyer Persona identificados. Además, se buscará la exclusividad en ciertos productos de marcas reconocidas que no están fácilmente disponibles en otras plataformas.

4.2.8 Estrategia de Precio

La estrategia de precios se basará en la competitividad dentro del mercado peruano. Se ofrecerán productos a precios accesibles, con un enfoque en la relación calidad-precio, para atraer a una amplia gama de clientes. Además, se ofrecerán productos premium a precios más altos para atraer a los consumidores dispuestos a pagar más por productos de mayor calidad y exclusividad. Se utilizarán descuentos estratégicos para atraer a nuevos clientes y fidelizar a los existentes.

Además, el precio de este sector es de S/428.04, habiendo llegado a este monto al revisar 417 productos relacionados a la marca en los principales Marketplaces de Perú como se muestra en la Tabla 14 y 15.

Tabla 14

Precio promedio de artículos deportivos en principales marketplace

Empresas	Ropa	Reloj	Zapatillas
Saga	S/155.42	S/617.00	S/157.00
Ripley	S/116.00	S/1158.00	S/260.00
Marathon	S/175.00		S/335.00
Triathlon	S/88.00		S/300
Promedio	**S/133.61**	**S/887.50**	**S/263.00**

Tabla 15

Precio promedio de artículos deportivos en las categorías principales

Artículos	Promedio
Ropa	**S/133.61**
Relojes	**S/887.50**
Zapatillas	**S/263.00**
Ticket Promedio	**S/.428.04**

4.2.9 Mix de Medios Publicitarios

Los medios publicitarios por utilizar considerando un enfoque en plataforma digitales se muestran en la Tabla 16, 17 y 18.

Tabla 16

Mix de medios publicitarios

Presupuesto de Marketing	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total Brand	S/.90,000.00	S/.10,910.46	S/.13,092.55	S/.18,329.57	S/.23,828.44	S/.28,594.13
Total Performance		S/.98,194.12	S/.117,832.95	S/.164,966.13	S/.214,455.97	S/.257,347.16
Total	**S/.90,000.00**	**S/.109,104.58**	**S/.130,925.50**	**S/.183,295.70**	**S/.238,284.41**	**S/.285,941.29**

Tabla 17

Distribución del presupuesto de brand Marketing

Brand		Objetivo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Meta	Facebook	Alcance	S/.10,000.00					
Meta	Instagram		S/.10,000.00					
Google	Display		S/.20,000.00					
Google	Youtube		S/.20,000.00					
TikTok	Video		S/.10,000.00					
Colaboraciones	Medios		S/.20,000.00	S/.10,910.46	S/.13,092.55	S/.18,329.57	S/.23,828.44	S/.28,594.13
Total Brand			**S/.90,000.00**	**S/.10,910.46**	**S/.13,092.55**	**S/.18,329.57**	**S/.23,828.44**	**S/.28,594.13**

Tabla 18

Distribución del presupuesto de performance Marketing

Performance		Objetivo	Segmento	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Meta	Facebook		Remarketing		S/.5,455.23	S/.6,546.28	S/.9,164.79	S/.11,914.22	S/.14,297.06
Meta	Instagram		Remarketing		S/.5,455.23	S/.6,546.28	S/.9,164.79	S/.11,914.22	S/.14,297.06
Google	Search	Transacciones	Búsquedas relacionadas a Palabras Clave		S/.76,373.21	S/.91,647.85	S/.128,306.99	S/.166,799.09	S/.200,158.90
TikTok	Tik Tok Video		Remarketing		S/.10,910.46	S/.13,092.55	S/.18,329.57	S/.23,828.44	S/.28,594.13
Total Performance					**S/.98,194.12**	**S/.117,832.95**	**S/.164,966.13**	**S/.214,455.97**	**S/.257,347.16**

4.3 Identidad Visual

El nombre de la marca es Deporcenter y el sitio web es: Deporcenter.pe

4.3.1 Imagotipo

Se muestra en la Figura 19 y 20

Figura 19

Imagotipo de Deporcenter.pe versión 1

Figura 20

Imagotipo de Deporcenter.pe versión 2

El imagotipo de Deporcenter.pe representa de manera clara y efectiva los valores centrales de la marca, que se enfoca en ofrecer productos deportivos, está compuesto por una figura estilizada de un corredor en movimiento, lo que simboliza energía, velocidad y dinamismo, elementos esenciales en el ámbito deportivo. La elección de esta figura refleja el compromiso de la marca con los deportistas, destacando la importancia del rendimiento y la agilidad, tanto en los deportes como en la experiencia de compra dentro del marketplace.

La tipografía en mayúsculas que acompaña la figura refuerza el carácter profesional y especializado de la plataforma. El uso de líneas en movimiento, ubicadas detrás del texto, sugiere rapidez, tanto en el desempeño atlético como en los servicios ofrecidos por la tienda, tales como la entrega ágil de productos y una experiencia de usuario fluida. El uso de una paleta de colores sencilla y moderna, con un logotipo en blanco sobre fondo oscuro y viceversa, proyecta una imagen limpia y profesional, alineada con las expectativas de un mercado deportivo cada vez más exigente.

La representación visual de Deporcenter.pe no solo refuerza la identidad de la marca, sino que también transmite confianza y especialización. A través de este imagotipo, la marca busca posicionarse como un referente en el mercado de productos deportivos, destacando su enfoque en la calidad, rapidez y satisfacción del cliente.

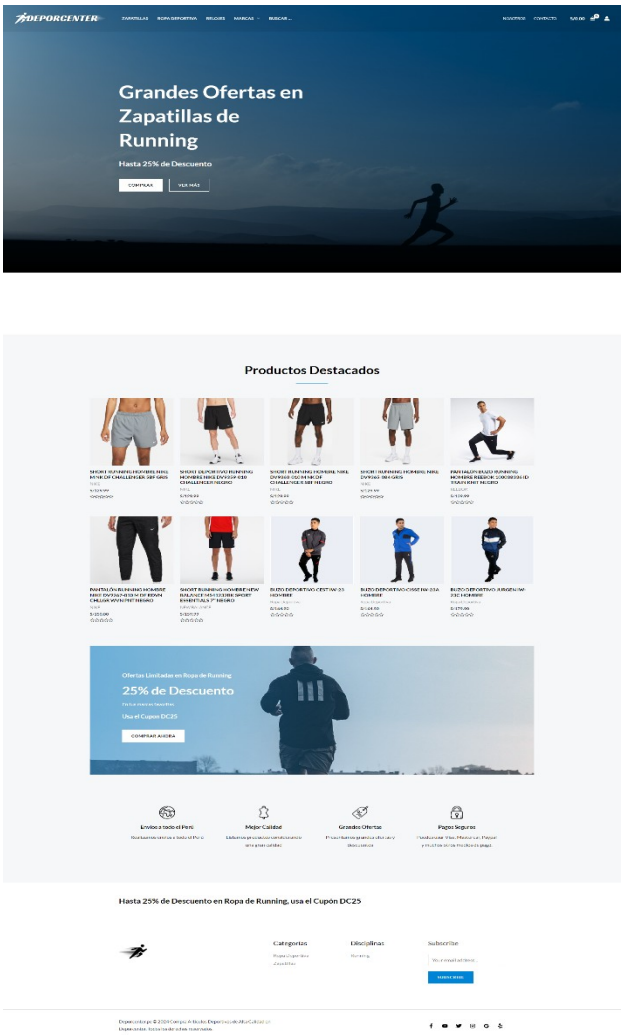
4.4 Diseño Web y Prototipos

4.4.1 Página de Inicio

La página de inicio será la puerta de entrada al marketplace, diseñada para ofrecer una visión clara de los productos destacados, promociones actuales y categorías de productos más populares. También incluirá un motor de búsqueda para que los usuarios puedan encontrar fácilmente lo que buscan. Esta página será clave para captar la atención de los visitantes desde el primer momento y orientarlos rápidamente hacia sus intereses (Url: https://deporcenter.pe/) se muestra en la Figura 21.

Figura 21

Página de inicio

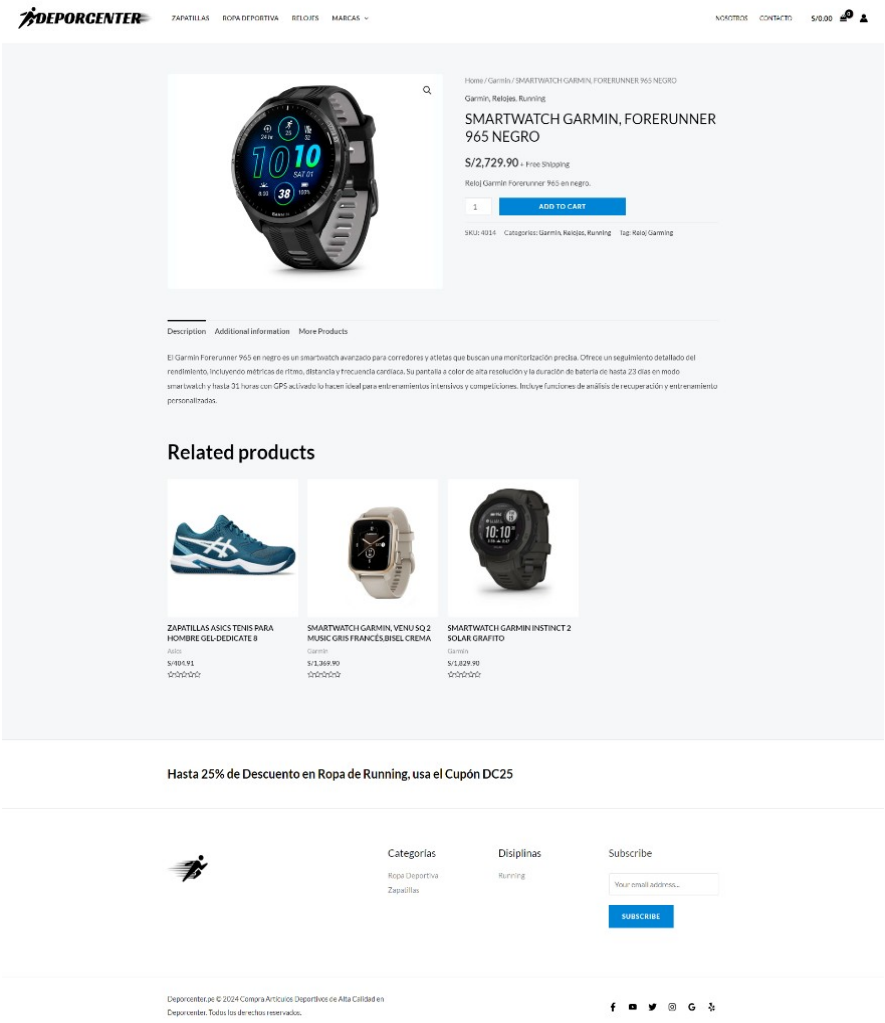


4.4.2 Página de Producto

Cada producto en el marketplace tendrá su propia página donde se mostrarán imágenes, descripciones detalladas, especificaciones técnicas, reseñas de clientes y precios. También se proporcionará información sobre disponibilidad, tiempo estimado de entrega, opciones de devolución y productos similares, asegurando que los usuarios tengan toda la información necesaria para tomar una decisión de compra informada. Url de Ejemplo: https://deporcenter.pe/productos/smartwatch-garmin-forerunner-965-negro/ se muestra en la Figura 22.

Figura 22

Página de producto

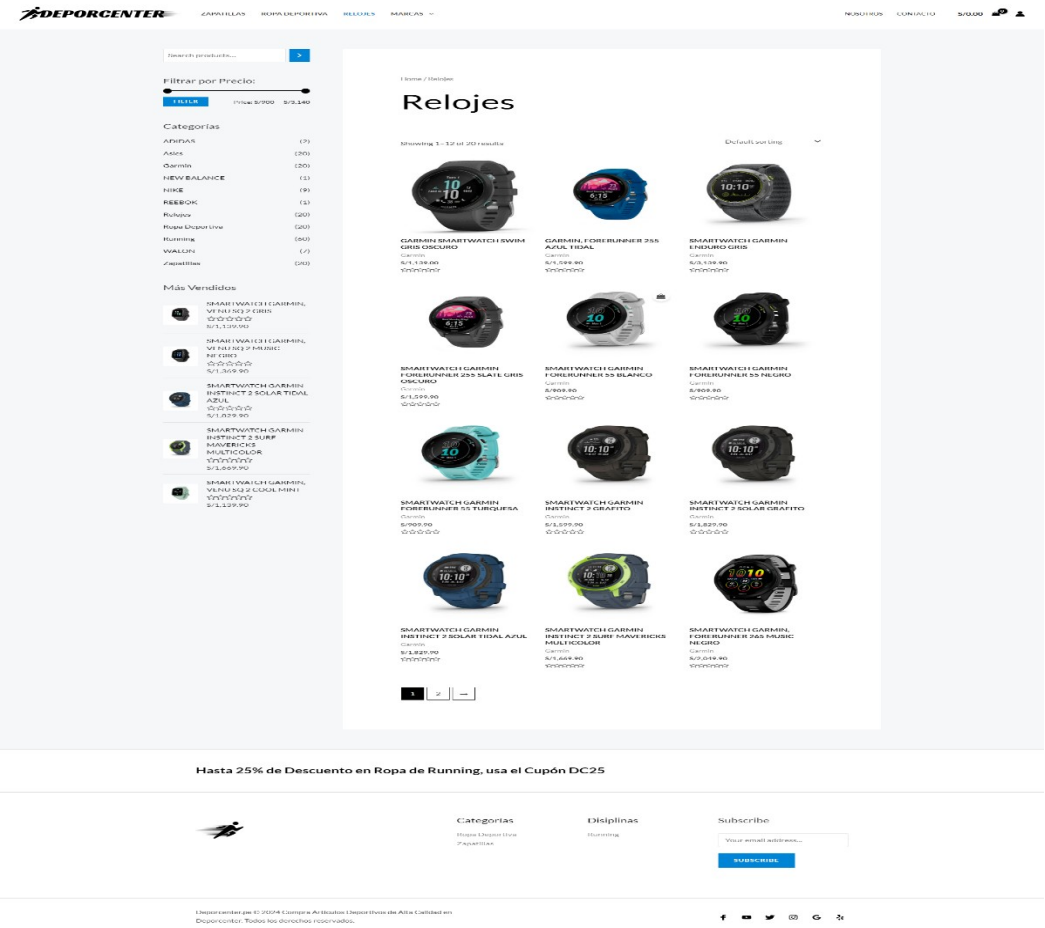


4.4.3 Página de Categoría

Esta sección agrupará los productos por categorías específicas como running, ciclismo, triatlón, entre otras. Los usuarios podrán filtrar los productos por precio, marca, popularidad y otras características relevantes. La organización clara y precisa de esta página ayudará a los compradores a encontrar rápidamente los artículos que buscan según su deporte de preferencia. URL de Ejemplo: https://deporcenter.pe/product-category/relojes/ se muestra en la Figura 23

Figura 23

Página de categoría



4.4.4 Página de Contenido Informativo

Esta página incluirá blogs, artículos, videos y tutoriales relacionados con el mundo del deporte y las tendencias actuales. El contenido informativo tiene como objetivo educar a los usuarios sobre temas como "Cómo elegir la mejor zapatilla para running", "Consejos para mejorar

en el ciclismo", o "Técnicas para triatlón". Este tipo de contenido no solo ayudará a nuestros usuarios a tomar decisiones de compra más informadas, sino que también los mantendrá comprometidos y volverán a la plataforma en busca de nuevos consejos y recomendaciones. Además, mejorar la experiencia de usuario puede aumentar la lealtad del cliente y generar confianza. Por último, ayudara a la estrategia de marketing ya que generar tráfico orgánico y presencia de marca gracias a las técnicas de posicionamiento web (SEO) que se utilizaran. URL de Ejemplo: https://deporcenter.pe/los-top-10-relojes-garmin-para-corredores/. se muestra en la Figura 24.

Figura 24

Blog post

Los Top 10 Relojes Garmin para Corredores: Tu Compañero Perfecto en Cada Carrera

Leave a Comment / Uncategorized / By contacto@luissobrevilla.com

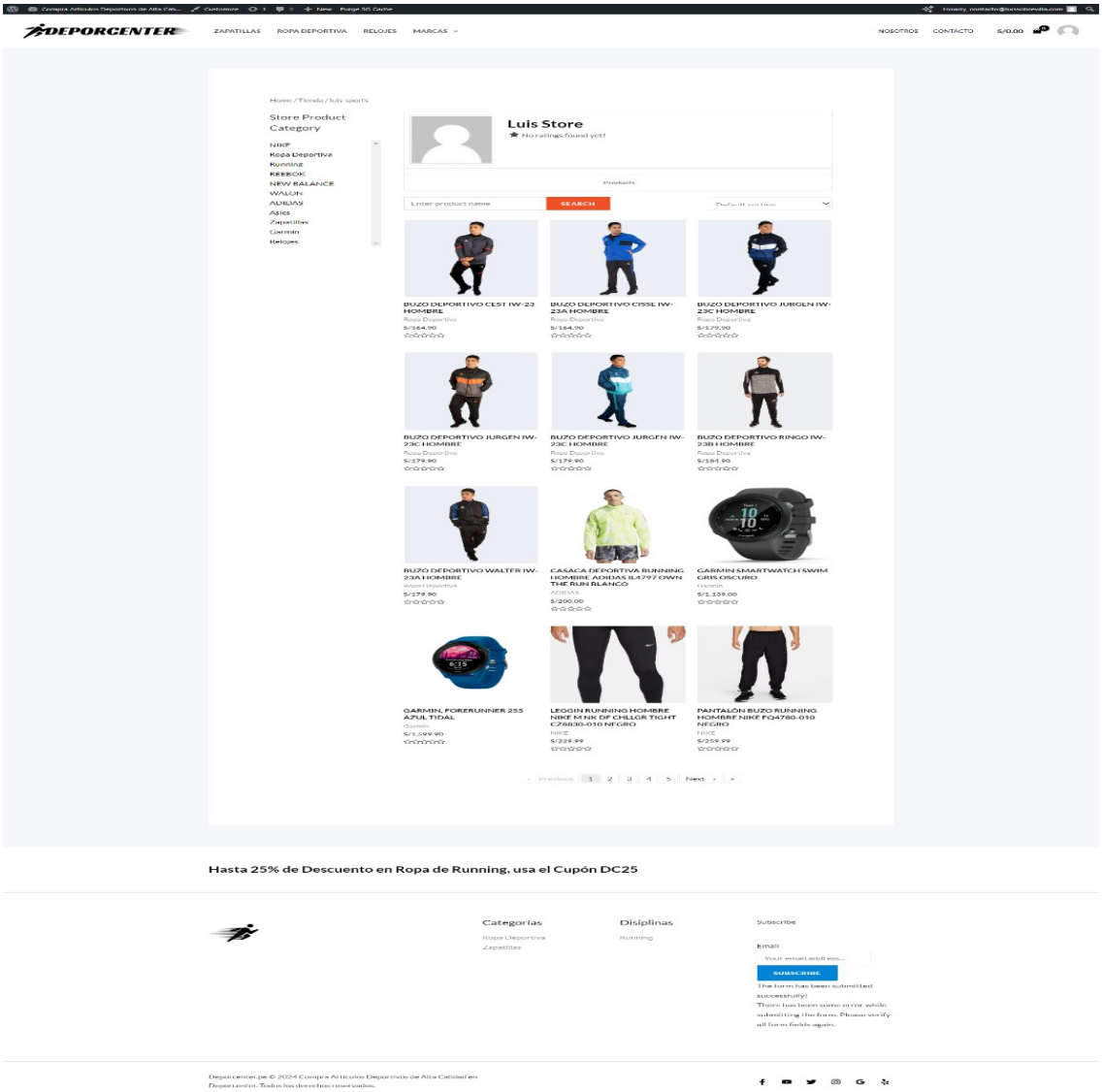
Para los corredores, contar con un buen reloj puede ser la diferencia entre alcanzar tus objetivos y quedarte a medio camino. Garmin, reconocido por su tecnología avanzada y precisión, ofrece una gama de relojes diseñados especialmente para atletas. Aquí te presentamos los 10 mejores modelos de Garmin que te acompañarán en cada zancada, desde entrenamientos hasta maratones.

4.4.5 Tienda del Vendedor

Cada vendedor tendrá su propia tienda personalizada dentro del marketplace. En esta sección se mostrarán todos los productos disponibles por parte de ese vendedor, incluyendo descripciones, valoraciones y ofertas especiales. Esta funcionalidad permitirá a los vendedores destacarse y a los clientes explorar productos según su marca o proveedor favorito. URL de Ejemplo: https://deporcenter.pe/tienda/luis-sports/ como se muestra en la Figura 25.

Figura 25

Tienda del vendedor

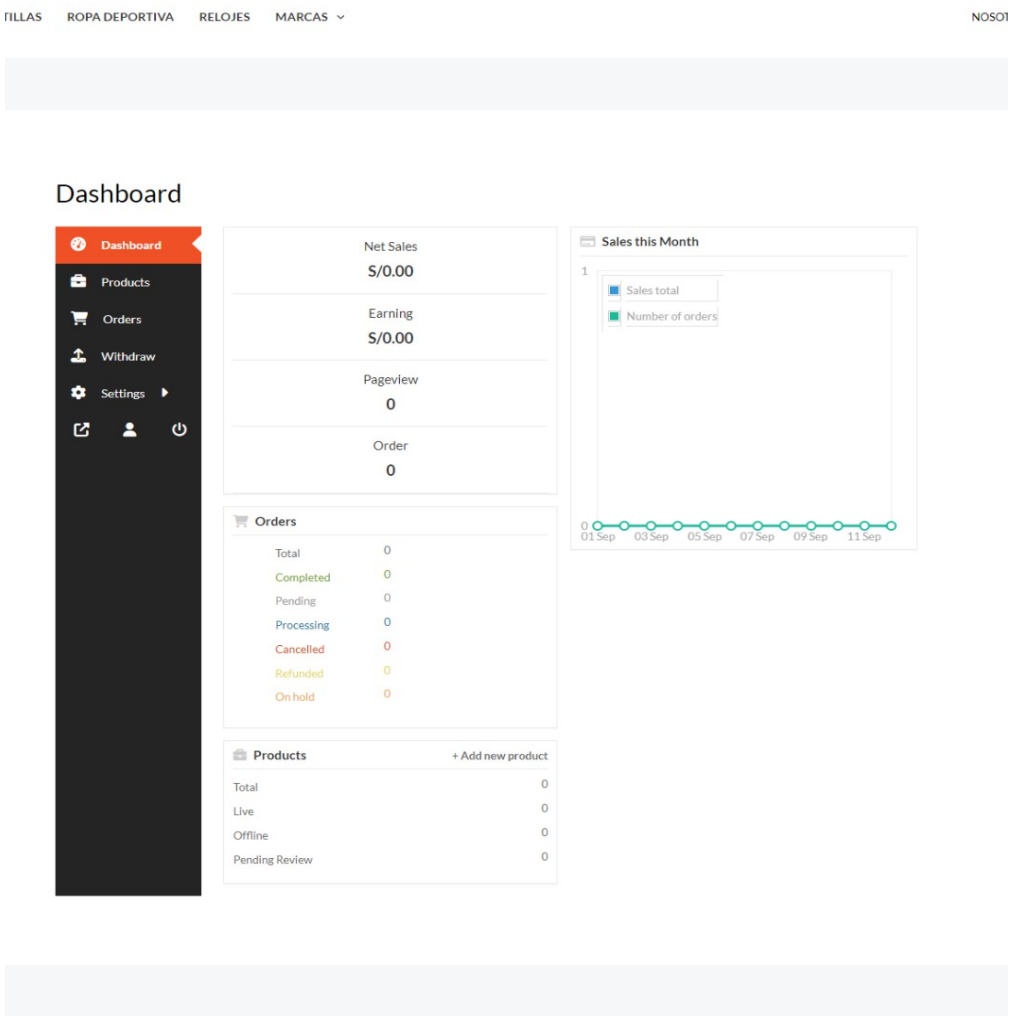


4.4.6 Panel del Vendedor

El panel del vendedor proporcionará a los proveedores un control completo sobre sus productos, pedidos y estadísticas de ventas. A través de esta sección, los vendedores podrán agregar nuevos productos, gestionar inventarios, configurar precios, analizar el rendimiento de sus ventas y responder a preguntas o comentarios de los clientes. Esto les proporcionará una experiencia optimizada para gestionar su negocio dentro del Marketplace como se muestra en la Figura 26.

Figura 26

Panel del vendedor



5 Plan de Operaciones

5.1 Objetivo

Asegurar que los procesos relacionados directamente con el cliente sean eficientes velando por la satisfacción del cliente.

5.2 Sistema Tributario

El régimen tributario es la Pequeña empresa, con la finalidad de acogernos a las condiciones más simples para cumplir con las obligaciones tributarias siendo la principal característica que los Ingresos netos no superen las 1,700 UIT en el año. (UIT en el 2024: S/ 5,150). Con respecto al descanso vacaciones, se otorga 15 días calendario de descanso por cada año completo de servicios, la compensación por tiempo de servicios equivale a "15 remuneraciones diarias por año completo de servicios, hasta alcanzar un máximo de 90 remuneraciones diarias, el monto de las gratificaciones es equivalente a media remuneración cada una y los trabajadores serán asegurados obligatoriamente a ESSALUD (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, s.f.)

5.3 Constitución de la Empresa

La empresa será constituida como una sociedad anónima cerrada (SAC) siendo una de sus características la no inscripción de acciones en registros públicos del Mercado de Valores y tener como máximo hasta 20 socios como se muestra en la Tabla 19.

Tabla 19

Constitución de la empresa

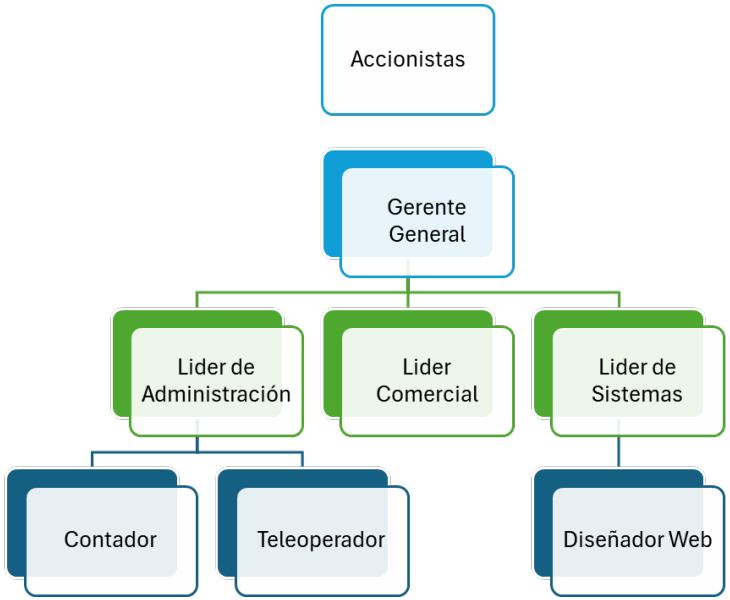
Razón social	Domicilio fiscal	N° de Socios	Aporte por cada socio	Tipo
Deporcenter SAC	Calle Mártir Olaya 129 - Miraflores	02 personas naturales	S/ 81,000	Persona Jurídica

5.4 Estructura Organizacional de la Empresa

Consideramos la cantidad mínima de recursos para iniciar operaciones, liderados por el Gerente General. Posteriormente, habrá incrementos de plazas de acuerdo con los resultados positivos de la empresa, como se muestra en la Figura 27.

Figura 27

Organigrama



5.5 Funciones, Responsabilidades y Perfiles

Se describe las funciones, responsabilidades y perfiles requeridos por cada puesto para la ejecución de las actividades en los procesos operativos, las cuales están orientados a cumplir con los objetivos y metas establecidas como se muestra en la Tabla 20.

Tabla 20

Funciones, responsabilidades y perfil de cargos

Cargo	Supervisa	Perfil	Funciones	Responsabilidades:
Gerente General	Líder de Administración, Líder Comercial y Líder de Sistemas	Egresado de las carreras de Administración, Ingeniería Industrial o Economía.	1.- Proponer y adecuar el plan operativo anual de trabajo de acuerdo con la propuesta inicial de los accionistas. 2.- Asegurar que exista un adecuado control y supervisión de las actividades operativas,	1.- Cumplimiento de los objetivos estratégicos y metas señalados por los accionistas 2.- Responsable de dirigir las actividades de cada líder para el

			para que estas se desarrollen de acuerdo con las normas y procedimientos establecidos. 3.- Aprobar la estructura y documentos normativos que regulan las actividades de los procesos de la empresa. 4.- Informar a los accionistas sobre los asuntos que éste le haya encomendado, así como hechos de importancia.	cumplimiento de los objetivos. 3.- Representar a la empresa ante toda clase de autoridades como políticas, administrativas, fiscales, teniendo las facultades necesarias para ejercer la representación.
Líder de Administración	Contador y Teleoperador	1.- Egresado de las carreras de Administración, Ingeniería Industrial o Economía. 2.- Experiencia no menor de 03 años liderando equipos multidisciplinarios en el sector de ecommerce/ startup. 3.- Conocimientos comprobados en los procesos financieros, administrativos y operativos	1.- Participar en las adecuaciones del plan operativo anual de trabajo 2.- Planificar, organizar y controlar el presupuesto de cada líder para el cumplimiento de los objetivos. 3.- Cumplir con las demás funciones que le asigne su jefe inmediato, dentro del ámbito de su competencia.	1.- Planificación, organización y control de los procesos relacionados con la gestión administrativa y contable 2.- Supervisar que la elaboración y análisis de los estados financieros de la empresa estén de acuerdo con los principios de contabilidad y a la normativa vigente. 3.- Cumplir y hacer cumplir la normativa interna y externa. 4.- Dar conformidad de los entregables respecto a la gestión realizada por el contador.
Líder Comercial	Ninguno	1.- Egresado de las carreras de Administración o	1.- Participar en las adecuaciones del plan operativo anual de trabajo.	1.- Cumplimiento de las metas para la captación de clientes y

		Marketing 2.- Experiencia no menor de 03 años en el sector de ecommerce/startup. 3. -Conocimientos comprobados en marketing online, comercial B2B, negociación y apertura de nuevos mercados	2.- Mantenerse informado y actualizado sobre la situación y evolución de su entorno (mercado, competencia, y otros que afecten al negocio) a fin de proponer alternativas para mejorar el posicionamiento 3.- Realizar informes referentes a la gestión, desarrollo de actividades y cumplimiento de metas y presentarlo al Gerente General.	recurrencia en las compras de acuerdo con la proyección de ingresos. 2.- Proponer estrategia de captación de nuevos socios que se incorporen en el marketplace. 3.- Cumplir y hacer cumplir la normativa interna y externa.
Líder de Sistemas	Diseñador Web	1.- Egresado de las carreras de Ingeniería de Sistemas, informática, Computación. 2.- Experiencia no menor de 03 años en el sector de ecommerce/startup implementando proyectos de tecnología 3.- Conocimientos comprobados en SQL, MS Project, Scrum, Gestión de proyectos	1.- Participar en las adecuaciones del plan operativo anual de trabajo. 2.- Administrar el portafolio de proyectos de Tecnología de Información. 3.- Planificar y dirigir las acciones que conlleven a una implementación exitosa de la Seguridad Informática de servicios y/o recursos de tecnologías de información. 4.- Asegurar y coordinar la actualización e implementación de requerimientos de tecnologías de información, en coordinación con las áreas usuarias, incorporando mejores prácticas y nuevas tendencias tecnológicas.	1.- Asesorar y apoyar a los líderes, en el entendimiento de sus necesidades y proyectos y traducirlas en soluciones tecnológicas efectivas. 2.- Responsable de la disponibilidad de los sistemas, redes, servicios e infraestructura de tecnología de Información que soporte la operatividad del negocio. 3.- Cumplir y hacer cumplir la normativa interna y externa.
Teleoperador	Ninguno	1.- Egresado de la carrera técnica de Administración.	1.- Asegurar que la comunicación entre las empresas afiliadas al marketplace y el	1.- Dar soporte a los requerimientos de los usuarios

	2.- Experiencia no menor de 01 año en el sector de ecommerce/startup. 3.- Conocimientos comprobados en atención de llamadas, comunicación efectiva y resolución de conflictos.	usuario final sea óptima, considerando los lineamientos internos.	para que una venta sea exitosa.

Es preciso mencionar que, se considera la contratación externa de un contador y un Diseñador web, las cuales serán supervisadas por el Líder de Administración y Líder de Sistemas, respectivamente**.**

5.6 Principales Procesos De La Empresa

Se mostrarán los principales procesos para proporcionar una guía clara y detallada, con la finalidad de asegurar la consistencia, la eficiencia y mejora continua de la ejecución de los procesos. Es importante mencionar que el planeamiento estratégico, es el único proceso considerado dentro del proceso estratégico cuyo objetivo es buscar la sostenibilidad del marketplace y el cumplimiento de metas proyectadas como se muestra en la Figura 28, 29, 30, 31 y 32.

Figura 28

Mapa de procesos operativos

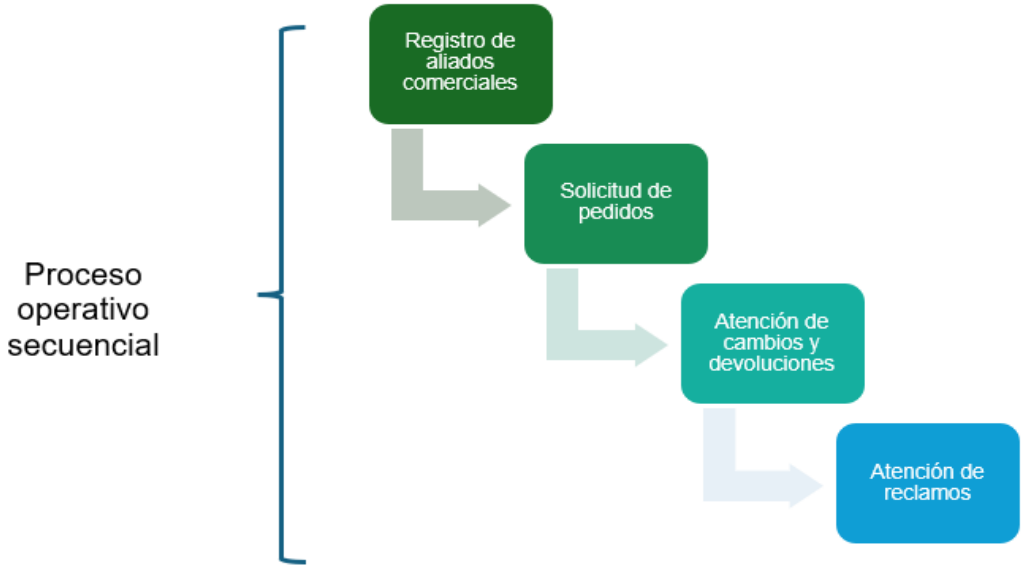


Figura 29

Diagrama de registro de empresas en el marketplace.

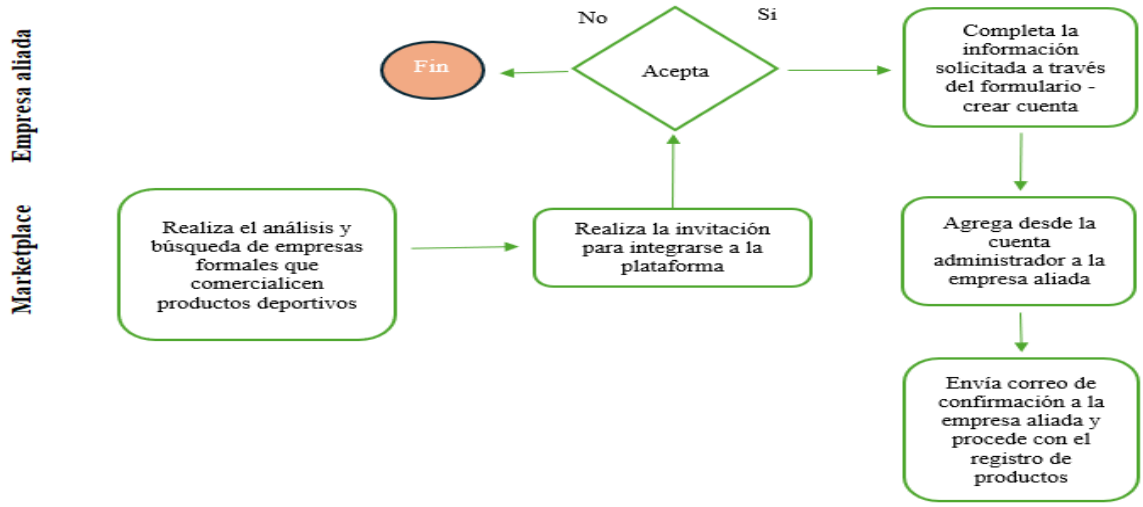


Figura 30

Diagrama de solicitud de pedidos

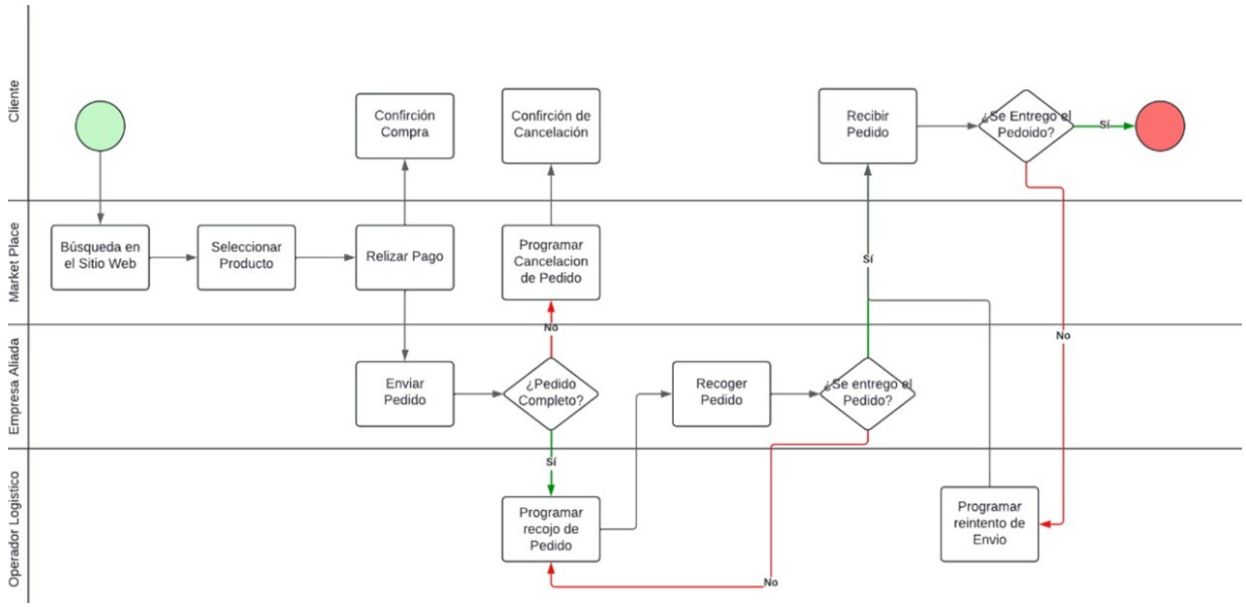


Figura 31

Diagrama de cambios y/o devoluciones

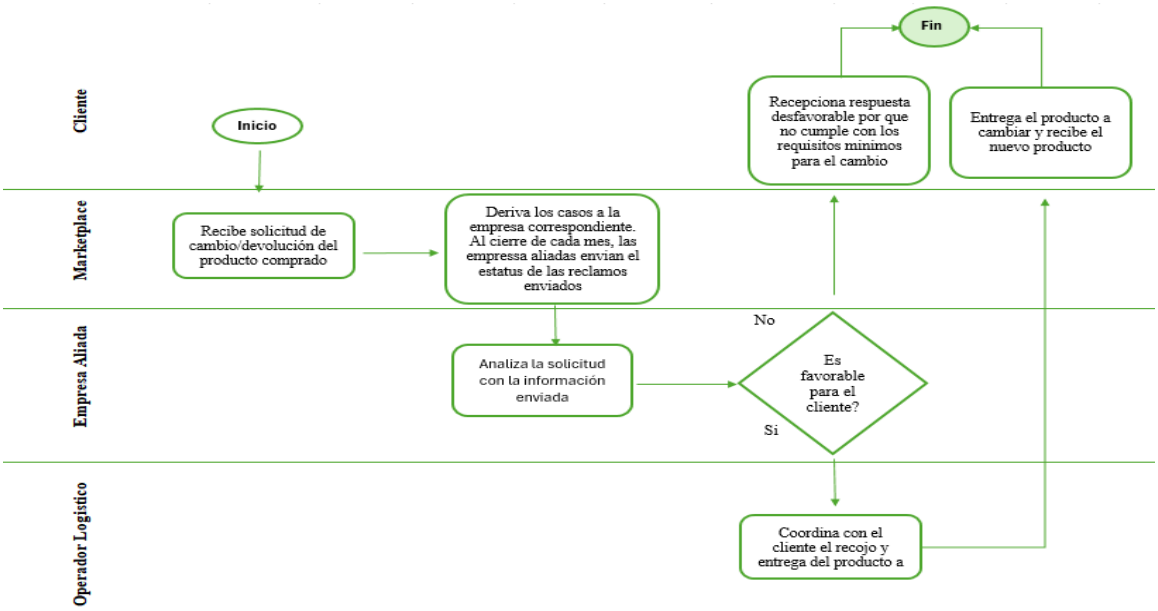
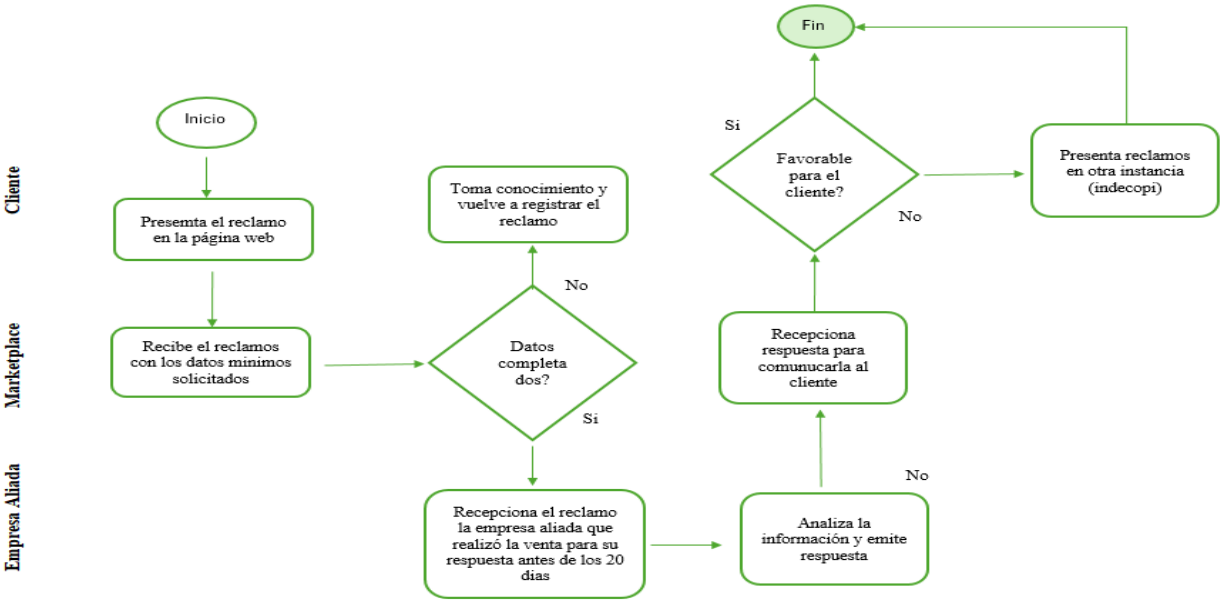


Figura 32

Diagrama de atención de reclamos



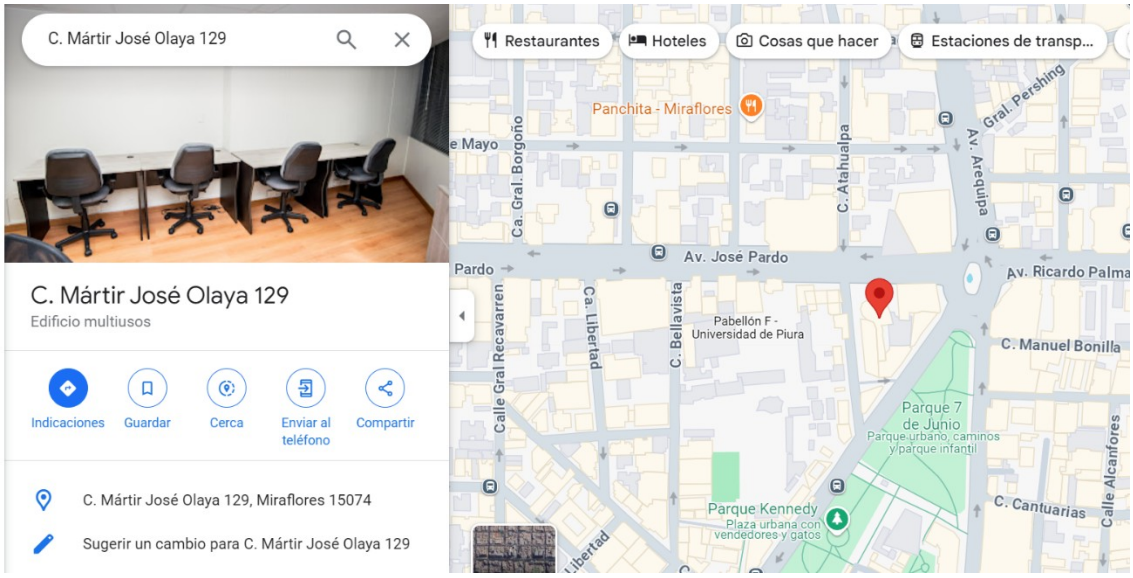
5.7 Oficina Administrativa

Se utilizará una oficina virtual ubicada en la calle Mártir Olaya 129 - Centro Empresarial José Pardo - Miraflores, cuya tarifa mensual aproximado es de S/ 450 mensuales como se muestra en la Figura 33. Los principales beneficios son:

- Dirección Fiscal ante la Sunat.
- Dirección Comercial.
- Recepción de documentos bancarios.
- Recepción de documentos notariales.
- Horas de sala de reuniones según plan contratado
- Internet de banda ancha.
- 10 horas al mes para utilizar la sala de reuniones

Figura 33

Oficina Administrativa - fiscal



6 Plan Financiero

6.1 Objetivos

- Evaluar la viabilidad financiera del proyecto.
- Encontrar un escenario donde la tasa interna de retorno sea mayor que el costo de oportunidad del accionista y costo de capital del proyecto.

6.2 Supuestos Considerados

Se ha considerado escenarios realistas tomando como referencia el mercado peruano y el sector de startup, las cuales son las siguientes:

- Para efectos de los cálculos financieros, no se considerará el impuesto general a las ventas.
- Se están considerando 03 escenarios (pesimista, conservador y optimista) para el análisis de sensibilidad utilizando la captación de clientes, siendo el 01 año la captación más agresiva e irá de manera descendente al 5 año, acorde a la proyección de ingresos.
- El ticket promedio de venta de los 03 principales artículos a vender es: S/ 428.
- Los ingresos que se generarán serán el 6.55% del 10% que se cobrará de comisión por la venta de cada artículo que realicen las empresas que ingresan al Marketplace. Dicho porcentaje, se obtuvo considerando el promedio de las tasas mínimas y máximas cobradas por ventas realizadas a través de sitios de comercios electrónicos seleccionados en el Perú a partir del 2022 (BlackSip, 2022).
- La depreciación y amortización será con el método lineal.
- La tasa de impuesto a la renta (29.5%) será constante en los próximos 05 años.
- La comisión que se pagará a la empresa que provee la pasarela de pagos será del 3.45% por transacción (Niubiz, s.f.).
- Se considera un aporte de capital de S/ 81,000 por cada socio, ascendiendo a un total de S/ 162,000 y un financiamiento de una entidad financiera por S/ 81,008.75.
- La tasa de interés del préstamo otorgado por una entidad financiera peruana asciende a una TEA del 22.13% a un plazo de 03 años.

6.3 Ingresos

Se está considerando como única fuente de ingresos las comisiones que se cobrarán por cada venta que realicen las empresas afiliadas al Marketplace. Estimamos que nuestro Marketplace tendrá un take rate del 10%, lo cual se alinea con las prácticas comunes en la industria de Marketplace, en donde se considera que los takes rates generalmente varían entre un 10% y el 30% y está relacionado con un precio competitivo por debajo del promedio (Sharetribe, 2024). En función a lo señalado nuestra utilidad será el 6.55% por cada transacción ya que el 3.45 se utilizará en el pago de las Pasarella a través de Niubiz.

Cabe mencionar que, para la estimación del mercado potencial se ha definido que en el primer año se capte el 3 % de la población objetivo (21,083 futuros clientes) y que el 30% de ellos (6.325) compran más de una vez durante el año y el 70% (14,758) realizan una sola compra en el año. Se muestra el detalle de los ingresos en los 05 años analizados como se muestra en la Tabla 21 y 22.

Tabla 21

Estimación de la demanda

Segmentación	Fuente	Criterio	%	Resultado
Población de Lima	CPI	-	100	11,240,000
Demografía	CPI	18 a 55 años	57	6,356,900
Socio económico	CPI	A y B	24	1,517,200
Usuarios potenciales para comprar articulo on . line	Trabajo de investigación	Encuestas	80	1,213,760
Interesados en comprar en el Marketplace	Trabajo de investigación	Encuestas	57.90	702,767.04
% Captación pesimista	-	-	2%	14,055.34
% Captación conservador	-	-	3%	21,083.01
% Captación optimista	-	-	4%	28,110.68

Tabla 22

Proyección de ingresos

Ítem	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Demanda	21,083.01	22,558.82	31,582.35	41,057.06	49,268.47
Ventas al año	27,407.91	29,326.47	41,057.06	53,374.17	64,049.01
Ticket promedio de venta	428	428	428	428	428
Ventas totales promedio al año	11,730,587.43	12,551,728.55	17,572,419.97	22,844,145.96	27,412,975.16
Ingreso para el proveedor (90%)	**1,173,058.74**	**1,255,172.86**	**1,757,242.00**	**2,284,414.60**	**2,741,297.52**
Comisión por venta (10%)	10,557,528.69	11,296,555.70	15,815,177.98	20,559,731.37	24,671,677.64
Comisión por Pasarela de pago (3.45%)	404,705.27	433,034.64	606,248.49	788,123.04	945,747.64
Ingreso final del Marketplace (6.55%)	**768,353.48**	**822,138.22**	**1,150,993.51**	**1,496,291.56**	**1,795,549.87**

6.4 Gastos Pre- Operativos

Consideramos los siguientes gastos operativos por un importe de S/ 1,854 antes de iniciar operaciones como se muestra en la Tabla 23.

Tabla 23

Gastos Pre-Operativos

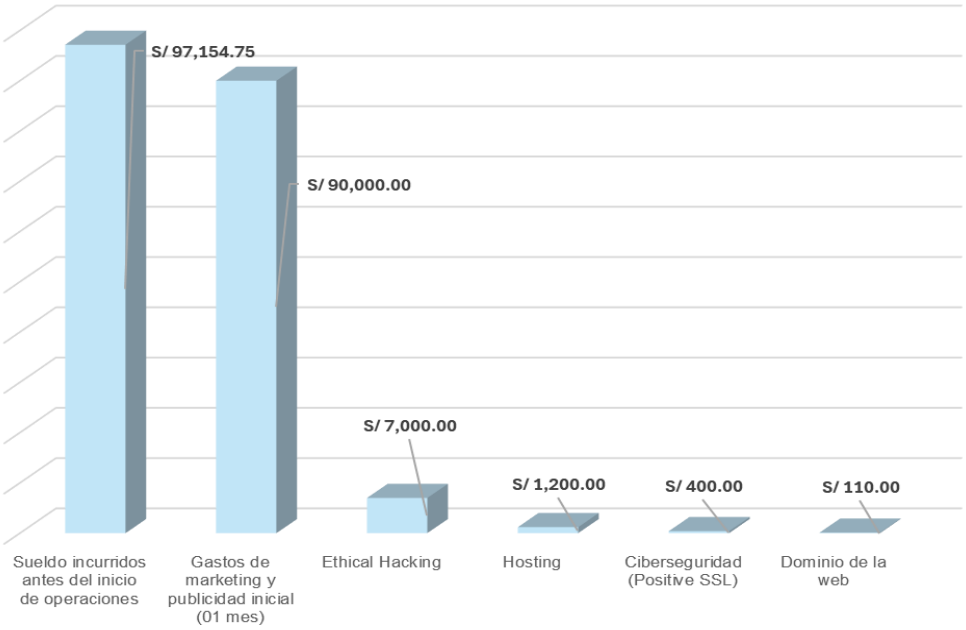
Ítem	S/
Constitución y registro de la empresa (Minuta)	700
Logotipo de la empresa y registro de Marca - INDECOPI	800
Afiliación a Pasarela de pagos (Niobio)	354
Total	1,854.00

6.5 Capital de Trabajo

Según las estimaciones realizadas, se requiere S/. 195,864.75 por concepto de capital de trabajo, previsto que, 01 mes antes del inicio de operaciones, se ejecute la estrategia inicial de marketing definida en el capítulo 3 ascendente a S/. 90.000. Las principales actividades están relacionadas a plataformas publicitarias como: Google Ads, Tik Tok Ads y Facebook Ads. Es importante mencionar que, el pago de remuneraciones del Gerente General, Líder Comercial, Líder de Administración, Líder de Sistemas y Diseñador Web se realizará 05 meses antes del inicio de operaciones cuyo principal objetivo es elaborar el planeamiento comercial y definir las estrategias de posicionamiento en el corto plazo como se muestra en la Figura 34.

Figura 34

Distribución del capital de trabajo



6.6 Activos Tangibles e Intangibles

Se está considerando la compra de 05 Laptop marca Lenovo con procesador Intel Core i7 con memoria RAM de 16 GB y 512 GB de disco duro a un precio unitario de S/ 3,000, para todo el personal de planilla. La distribución de la depreciación del activo se muestra en la Tabla 24.

Tabla 24

Depreciación de equipos

Año	Depreciación	Depreciación Acumulada	Valor en Libros
0			S/ 15,000.00
1	S/ 3,750.00	S/ 3,750.00	S/ 11,250.00
2	S/ 3,750.00	S/ 7,500.00	S/ 7,500.00
3	S/ 3,750.00	S/ 11,250.00	S/ 3,750.00
4	S/ 3,750.00	S/ 15,000.00	-

Con respecto a los activos intangibles, se considera un valor de S/ 30,300 con un valor de amortización de S/ 6,060 como se muestra en la Tabla 25.

Tabla 25

Amortización de intangibles

Ítem	Cantidad	Precio unitario	Precio Total	Vida útil	Amortización anual
Registro de la marca	1	S/ 800.00	S/ 800.00	5	S/ 160.00
Licencias de Windows/office	5	S/ 900.00	S/ 4,500.00	5	S/ 900.00
Diseño de la web	1	S/ 25,000.00	S/ 25,000.00	5	S/ 5,000.00

6.7 Gastos Administrativos

El presupuesto para el primer año asciende a S/ 200,095.20, y los sueldos correspondientes al personal administrativo se mantienen constantes durante los 05 años evaluados. Para los otros conceptos, se ha considerado un incremento del 3%, tomando como referencia el redondeo de la inflación interanual de enero del 2024 como se muestra en la Tabla 26.

Tabla 26

Gastos Administrativos

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldo	-	-	-	-	-
Gerente General	76,266.00	76,266.00	76,266.00	76,266.00	76,266.00
Líder de sistemas	45,759.60	45,759.60	45,759.60	45,759.60	45,759.60
Líder de Administración	45,759.60	45,759.60	45,759.60	45,759.60	45,759.60
Contador	18,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00
Alquiler de Oficina - Co working	5,400.00	5,562.00	5,728.86	5,900.73	6,077.75
Gastos de Telefonía	2,400.00	2,472.00	2,546.16	2,622.54	2,701.22
Mantenimiento de cuenta bancaria	960.00	988.80	1,018.46	1,049.02	1,080.49
Mantenimientos de equipos	1,200.00	1,236.00	1,273.08	1,311.27	1,350.61
Depreciación de equipos	3,750.00	3,750.00	3,750.00	3,750.00	3,750.00
Útiles de escritorio	600.00	618.00	636.54	655.64	675.31
Total	**200,095.20**	**200,412.00**	**200,738.30**	**201,074.40**	**201,420.57**

6.8 Gastos de Ventas

El presupuesto para el primer año asciende a S/ 196,597.18 y está relacionado directamente con el número de captación de clientes de manera anual, el detalle se muestra en el Tabla 27.

Tabla 27

Gastos de Ventas

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldo	-	-	-	-	-
Líder Comercial	53,386.20	53,386.20	53,386.20	53,386.20	53,386.20
Teleoperador de Web	30,506.40	30,506.40	30,506.40	30,506.40	30,506.40
Marketing y publicidad	109,104.58	130,925.50	183,295.70	238,284.41	285,941.29
Mantenimiento de Niubiz por el uso de Pasarella	3,600.00	3,708.00	3,819.24	3,933.82	4,051.83
Total	**196,597.18**	**218,526.10**	**271,007.54**	**326,110.83**	**373,885.72**

6.9 Estructura de Remuneraciones

Se están considerando los cargos mínimos para el inicio de las operaciones, siendo un total de 05 personas y 02 puestos ocupados por personal externo. El monto de la planilla en el primer año asciende a S/ 281,677.80. Es preciso indicar que, en el periodo evaluado no se considerarán incrementos salariales ni bono por cumplimiento de objetivos como se muestra en la Tabla 28.

Tabla 28

Remuneraciones

Cargo	Sueldo	Gratificación	Bonificación	Vacaciones	CTS	Es - salud	Total
Gerente General	5,000.00	417	38	208	243	450	6,355.50
Líder Comercial	3,500.00	292	26	146	170	315	4,448.85
Líder de Administración	3,000.00	250	23	125	146	270	3,813.30
Líder de Sistemas	3,000.00	250	23	125	146	270	3,813.30
Teleoperador	2,000.00	167	15	83	97	180	2,542.20
			Tercerizado				
Contador	1,500.00	-	-	-	-	-	1,500.00
Diseñador Web	1,000.00	-	-	-	-	-	1,000.00
Costo mensual	19,000.00	-	-	-	-	-	**23,473.15**
Total Anual	38,000.00						**281,677.80**

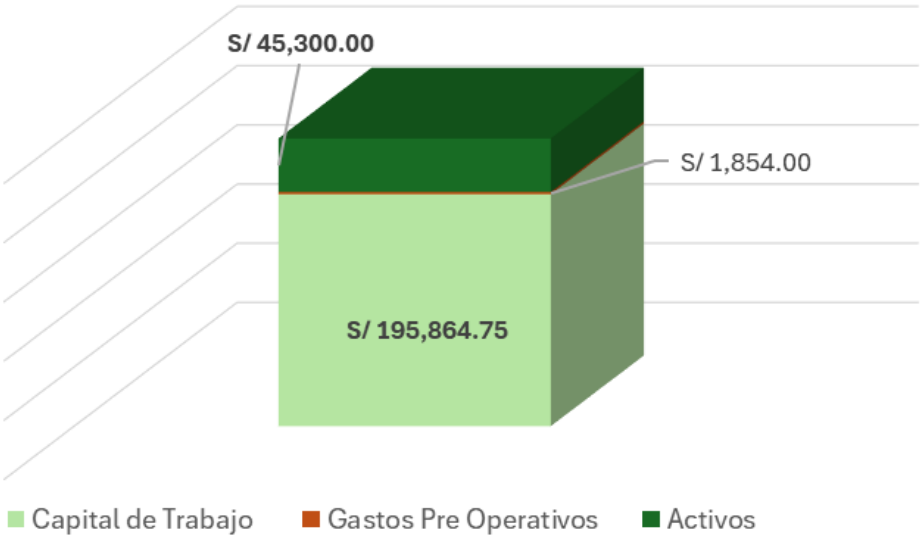
Aunque es cierto, la remuneración otorgada al Gerente General y a los líderes de primera línea es menor al sueldo promedio otorgado en el mercado, se prevé un sistema de compensación especial al quinto año, que permite incorporarse como accionistas minoritarios de la empresa según las leyes nacionales vigentes.

6.10 Estructura de la Inversión

De acuerdo con los puntos antes señalados, la inversión total para el desarrollo del proyecto es: S/ 243,018.75 como se muestra en la Figura 35.

Figura 35

Inversión inicial



6.11 Estructura de Financiamiento

Se considera un aporte de los 02 socios por un importe equivalente a S/ 81,000 cada uno con una tasa de rendimiento esperado del 14.08% y un financiamiento de una entidad bancaria por la suma de S/ 81,008.75 con una TEA del 22.13% y un costo del 22.86%, la cual cubriría el 33% de la inversión inicial del proyecto como se muestra en la Tabla 29.

Tabla 29

Estructura de financiamiento

Ítem	S/	Peso (W)	Costo
Deuda	81,018.75	33%	22.86%
Patrimonio	162,000.00	67%	14.08%
Total	**243,008.75**	**100%**	

El préstamo obtenido se pagará mensualmente en 03 años y la TCEA en el 22,86 %. tal como se muestra en la Tabla 30

Tabla 30

Cronograma de Préstamo y TCEA

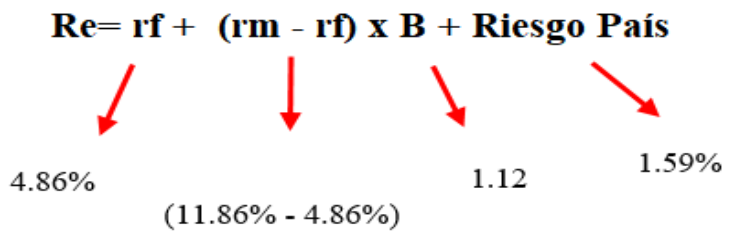
Periodo	Saldo	Amortización	Intereses	Cuota	Comisión	Flujo Neto
0	S/ 81,018.75	-	-	-	-	-81,018.75
1	S/ 79,362.28	S/ 1,656.47	S/ 1,361.05	S/ 3,017.52	25	S/ 3,042.52
2	S/ 77,677.99	S/ 1,684.29	S/ 1,333.22	S/ 3,017.52	25	S/ 3,042.52
3	S/ 75,965.40	S/ 1,712.59	S/ 1,304.93	S/ 3,017.52	25	S/ 3,042.52
4	S/ 74,224.04	S/ 1,741.36	S/ 1,276.16	S/ 3,017.52	25	S/ 3,042.52
5	S/ 72,453.43	S/ 1,770.61	S/ 1,246.90	S/ 3,017.52	25	S/ 3,042.52
6	S/ 70,653.07	S/ 1,800.36	S/ 1,217.16	S/ 3,017.52	25	S/ 3,042.52
7	S/ 68,822.47	S/ 1,830.60	S/ 1,186.92	S/ 3,017.52	25	S/ 3,042.52
8	S/ 66,961.12	S/ 1,861.35	S/ 1,156.16	S/ 3,017.52	25	S/ 3,042.52
9	S/ 65,068.50	S/ 1,892.62	S/ 1,124.89	S/ 3,017.52	25	S/ 3,042.52
10	S/ 63,144.08	S/ 1,924.42	S/ 1,093.10	S/ 3,017.52	25	S/ 3,042.52
11	S/ 61,187.33	S/ 1,956.75	S/ 1,060.77	S/ 3,017.52	25	S/ 3,042.52
12	S/ 59,197.71	S/ 1,989.62	S/ 1,027.90	S/ 3,017.52	25	S/ 3,042.52
13	S/ 57,174.67	S/ 2,023.04	S/ 994.47	S/ 3,017.52	25	S/ 3,042.52
14	S/ 55,117.64	S/ 2,057.03	S/ 960.49	S/ 3,017.52	25	S/ 3,042.52
15	S/ 53,026.06	S/ 2,091.58	S/ 925.93	S/ 3,017.52	25	S/ 3,042.52
16	S/ 50,899.34	S/ 2,126.72	S/ 890.80	S/ 3,017.52	25	S/ 3,042.52
17	S/ 48,736.89	S/ 2,162.45	S/ 855.07	S/ 3,017.52	25	S/ 3,042.52
18	S/ 46,538.12	S/ 2,198.78	S/ 818.74	S/ 3,017.52	25	S/ 3,042.52
19	S/ 44,302.40	S/ 2,235.71	S/ 781.80	S/ 3,017.52	25	S/ 3,042.52

Periodo	Saldo	Amortización	Intereses	Cuota	Comisión	Flujo Neto
20	S/ 42,029.13	S/ 2,273.27	S/ 744.24	S/ 3,017.52	25	S/ 3,042.52
21	S/ 39,717.67	S/ 2,311.46	S/ 706.06	S/ 3,017.52	25	S/ 3,042.52
22	S/ 37,367.38	S/ 2,350.29	S/ 667.23	S/ 3,017.52	25	S/ 3,042.52
23	S/ 34,977.60	S/ 2,389.77	S/ 627.74	S/ 3,017.52	25	S/ 3,042.52
24	S/ 32,547.68	S/ 2,429.92	S/ 587.60	S/ 3,017.52	25	S/ 3,042.52
25	S/ 30,076.94	S/ 2,470.74	S/ 546.78	S/ 3,017.52	25	S/ 3,042.52
26	S/ 27,564.69	S/ 2,512.25	S/ 505.27	S/ 3,017.52	25	S/ 3,042.52
27	S/ 25,010.24	S/ 2,554.45	S/ 463.06	S/ 3,017.52	25	S/ 3,042.52
28	S/ 22,412.88	S/ 2,597.36	S/ 420.15	S/ 3,017.52	25	S/ 3,042.52
29	S/ 19,771.88	S/ 2,641.00	S/ 376.52	S/ 3,017.52	25	S/ 3,042.52
30	S/ 17,086.51	S/ 2,685.36	S/ 332.15	S/ 3,017.52	25	S/ 3,042.52
31	S/ 14,356.04	S/ 2,730.48	S/ 287.04	S/ 3,017.52	25	S/ 3,042.52
32	S/ 11,579.69	S/ 2,776.35	S/ 241.17	S/ 3,017.52	25	S/ 3,042.52
33	S/ 8,756.70	S/ 2,822.99	S/ 194.53	S/ 3,017.52	25	S/ 3,042.52
34	S/ 5,886.29	S/ 2,870.41	S/ 147.11	S/ 3,017.52	25	S/ 3,042.52
35	S/ 2,967.66	S/ 2,918.63	S/ 98.89	S/ 3,017.52	25	S/ 3,042.52
36	S/ 0.00	S/ 2,967.66	S/ 49.85	S/ 3,017.52	25	S/ 3,042.52
					TIR	1.73%
					Costo Anual (TCEA)	**22.86%**

Con la información analizada y tomando datos de fuentes externas como Damodaran y el BCR (2024a), se calculó que la rentabilidad esperada del accionista (Re) es de 14.08%. La fórmula y datos utilizados se muestra en la Figura 36.

Figura 36

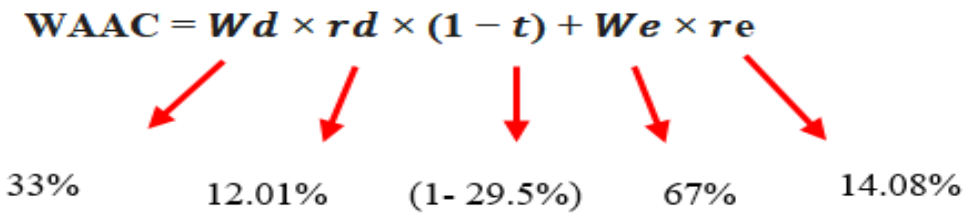
Rentabilidad esperada del accionista



Con el dato obtenido en el punto anterior y teniendo los costos de la estructura del capital, el costo promedio ponderado del capital - WACC es del 14.76% utilizando la fórmula como se muestra en la Figura 37.

Figura 37

Costo promedio ponderado del capital



6.12 Proyección de Estados de Resultados

Observamos que en el primer año presenta un resultado negativo de S/ 65,613.36, dado que la estrategia de crecimiento agresivo comienza a ejecutarse a partir del segundo año. En el quinto año, se tiene como resultado positivo de S/ 592,705.99 como se muestra en la Tabla 31.

Tabla 31

Estados Financieros - Proyección de Estado de Resultados

Rubro	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	768,353.48	822,138.22	1,150,993.51	1,496,291.56	1,795,549.87
Costo de Ventas	425,415.27	438,177.72	451,323.06	464,862.75	478,808.63
Utilidad Bruta	**342,938.21**	**383,960.50**	**699,670.45**	**1,031,428.81**	**1,316,741.24**
Gastos Administrativos	200,095.20	206,098.06	212,281.00	218,649.43	225,208.91
Gastos de ventas	222,845.53	229,530.90	236,416.82	243,509.33	250,814.61
Utilidad Operativa	**-80,002.52**	**-51,668.46**	**250,972.63**	**569,270.06**	**840,717.72**
Gastos Financieros	14,389.16	9,560.17	3,662.52	-	-
Utilidad antes de impuestos	-65,613.36	-61,228.63	247,310.11	569,270.06	840,717.72
Impuesto a la Renta (29.5%)	0.00	0.00	72,956.48	167,934.67	248,011.73
Utilidad neta del ejercicio	**-65,613.36**	**-61,228.63**	**174,353.63**	**401,335.39**	**592,705.99**

Con respecto a las ganancias antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización - EBITDA, vemos que en el tercer año resulta positivo con un importe de S/ 260,782.63. El detalle se muestra en la Tabla 32

Tabla 32

EBITDA

ítem	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad Operativa	-80,002.52	-51,668.46	250,972.63	569,270.06	840,717.72
Depreciación/Amortización	9,810.00	9,810.00	9,810.00	9,810.00	9,810.00
EBITDA	-70,192.52	-41,858.46	260,782.63	579,080.06	850,527.72
Margen	**-9%**	**-5%**	**23%**	**39%**	**47%**

6.13 Flujo de Caja Proyectado

Considerando los ingresos y egresos planteados, se tendrá un resultado positivo a partir del tercer año de operaciones, obteniendo S/ 160,129.20 como flujo de caja libre como se muestra en la Tabla 33.

Tabla 33

Flujo de Caja Proyectado

Ítem	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos/Ventas	-	768,353.48	822,138.22	1,150,993.51	1,496,291.56	1,795,549.87
Costo de ventas	-	-425,415.27	-425,676.57	-425,945.71	-426,222.92	-426,508.45
Gastos de ventas	-	-222,845.53	-203,462.71	-249,918.79	-298,695.46	-340,987.28
Gastos Administrativos	-	-200,095.20	-200,412.00	-200,738.30	-201,074.40	-201,420.57
Depreciación	-	-3,750.00	-3,750.00	-3,750.00	-3,750.00	-3,750.00
Amortización	-	-6,060.00	-6,060.00	-6,060.00	-6,060.00	-6,060.00
Utilidad Operativa - EBIT	-	-89,812.52	-17,223.06	264,580.71	560,488.79	816,823.57
Impuesto	-	0.00	0.00	-78,051.31	-165,344.19	-240,962.95
Utilidad Neta - NOPAT	-	-89,812.52	-17,223.06	186,529.40	395,144.60	575,860.62
Depreciación	-	3,750.00	3,750.00	3,750.00	3,750.00	3,750.00
Amortización	-	6,060.00	6,060.00	6,060.00	6,060.00	6,060.00
Flujo de caja Operativo	-	**-80,002.52**	**-7,413.06**	**196,339.40**	**404,954.60**	**585,670.62**
Activo Fijo	-45,300.00	-	-	-	-	
Capital de Trabajo Neto	-197718.75	-	-	-	-	197,718.75
Flujo de caja de Inversión	**-243,018.75**	**-80,002.52**	**-7,413.06**	**196,339.40**	**404,954.60**	**783,389.37**
Préstamo						

	81,008.75					
Amortización	-	-21,821.04	-26,650.03	-32,547.68	0.00	0.00
Intereses	-14,389.16	-9,560.17	-3,662.52	0.00	0.00	-14,389.16
Flujo de caja Financiamiento	**-162,000.00**	**-116,212.72**	**-43,623.25**	**160,129.20**	**404,954.60**	**783,389.37**

6.14 Indicadores de Rentabilidad

Como resultado de las proyecciones, se obtiene un valor actual neto (VAN) positivo de S/ 438,575.77 con una tasa interna de retorno (TIR) del 42.10% superior al costo promedio ponderado del capital equivalente al 14.76% y a la tasa de rendimiento esperada del accionista del 14.08%. Asimismo, el periodo de recuperación (Payback) del proyecto es de 4 años y 8 meses con un valor actual acumulado de S/ 13,452 en el año 5 como se muestra en la Tabla 34.

Tabla 34

Payback

Ítem	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
VA Flujo de Caja	-162,000	-17,153.89	-6,439.13	23,636.30	59,774.41	115,634.29
VA Flujo de Caja Acumulado	-162,000	-179,154	-185,593	-161,957	-102,182	13,452

6.15 Análisis de Sensibilidad

Se está considerando la variación de los ingresos en función al crecimiento anual en la captación de usuarios como una de las variables impredecibles, manteniendo constante el ticket promedio de compra en todo el periodo analizado.

De acuerdo a la proyección de ingresos, el potencial público objetivo interesados en comprar artículos deportivos especializados es de 702,767 ubicados en Lima Metropolitana y Callao. Se plantean 03 escenarios para la captación de clientes, como se muestra en la Tabla 35 y 36.

Tabla 35

Escenarios en la captación de clientes

		Crecimiento anual de clientes			
Proyección	**Potencial público Objetivo**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Pesimista	2%	35%	28%	23%	18%
Conservador	3%	50%	40%	30%	20%
Optimista	4%	80%	60%	40%	25%

Tabla 36

Indicadores financieros en los 3 escenarios

Proyección	Tasa de descuento	TIR	VAN (S/)	Payback (Años)
Pesimista	12.46%	16.83%	31,140.37	+5
Conservador	12.46%	42.10%	438,575.77	4.8
Optimista	12.46%	179.72%	4,155,104.51	3.1

7 Conclusiones

- En base al análisis estratégico y a las encuestas realizadas, consideramos que los factores diferenciadores para el éxito radican en ofrecer una diversidad de productos a través de nuestros aliados comerciales con la finalidad de atraer a nichos de mercados específicos, que conlleve a una lealtad del cliente, así como una eficiente entrega en los productos a través de nuestros socios logísticos, sin perder de foco la experiencia del cliente al momento de realizar la compra, a pesar de que la venta directa recaiga sobre el socio estratégico.
- El plan de negocios contribuye de manera significativa a mejorar la calidad de vida de los usuarios al facilitar el acceso a productos deportivos especializados de alta calidad, lo que incentiva la constancia en la actividad física y ayuda a superar las barreras que dificultan la adopción de un estilo de vida activo y saludable. Como actividad complementaria, es ofrecer contenido informativo y educativo sobre el uso de artículos deportivos y la importancia de la actividad física.
- Los indicadores financieros demuestran que el proyecto es viable y rentable obteniendo un TIR de 42.10% y un VAN de S/ 438,575. Con respecto al EBITDA, resulta positivo en el 3 año por un importe de S/ 260,782.

8 Recomendaciones

- Expandir el catálogo de productos, integrando más marcas especializadas y productos exclusivos que cubran distintas disciplinas deportivas garantizando una experiencia de usuario fluida durante todo el proceso de compra. Esto incluye desde la navegación en el sitio web hasta el seguimiento de los pedidos, asegurando que los clientes perciban valor agregado a través de una plataforma amigable y eficiente.
- Concretar acuerdos comerciales con empresas dedicadas a organización de eventos deportivos masivos y/o empresariales con el objetivo de incrementar la captación de usuarios que buscan mejorar su calidad de vida a través del deporte.
- Analizar la viabilidad de establecer mecanismos de incentivos no monetarios en el corto tiempo e incentivos monetarios en el largo plazo para el personal de primera línea con el objetivo de fortalecer los valores definidos en la empresa en el aspecto de fomentar un estilo de vida activo y saludable.
- Realizar una segmentación de las empresas que se incorporan en el Marketplace considerando las variables de ubicación en lima metropolitana y el nivel de ventas realizados al cabo de 01 año, con la finalidad de implementar estrategias diferenciadas en las renovaciones de acuerdos comerciales y enfocarnos en aumentar el plan de marketing en las empresas que no logren los objetivos mínimos esperados.
- Fortalecer el marketing en nichos específicos y audiencias segmentadas. Dado el crecimiento del interés por los deportes y el bienestar, una estrategia digital robusta, basada en las redes sociales y en Google Ads, podría incrementar significativamente las ventas.

9 Referencias

Banco Bilbao Vizcaya Argentaria . (2023, 30 de enero). *Qué son las coberturas de divisas y para qué se utilizan*. Recuperado el 5 de octubre de 2024, de https://www.bbvaassetmanagement.com/es/actualidad/que-son-las-coberturas-de-divisas-y-para-que-se-utilizan/

Banco Central de Reserva del Perú. (2024a). *Reporte de Inflación Marzo 2024*. https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2024/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2024.pdf

Banco Central de Reserva del Perú. (2024b). *Tasa de desempleo*. Recuperado el 5 de octubre de 2024, de https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/PN38063GM/html

Banco Central de Reserva del Perú.. (2024c). *Indicadores de Gestión*. Recuperado el 5 de octubre de 2024, de https://www.bcrp.gob.pe/transparencia/planeamiento-y-organizacion/instrumentos-de-gestion/indicadores-de-gestion.html

Beekman, G., & Quinn, M. (2008). *Tomorrow's Technology and You: Introductory*. (8.ª ed.). Pearson. https://www.amazon.com/-/es/George-Beekman/dp/0132297213

Biz Latin Hub. (2022, 9 de agosto). *Data Shows Record Growth For E-Commerce in Peru*. Biz Latin Hub. Recuperado el 5 de octubre de 2024, de https://www.bizlatinhub.com/data-shows-record-growth-for-e-commerce-in-peru/

BlackSip. (2022, 11 de marzo). *Tasa de comisión de venta mínima y máxima cobrada por ventas realizadas a través de sitios de comercio electrónico seleccionados en Perú a partir de 2022.* Statistaes. Recuperado el 5 de octubre de 2024, de https://statistaes.upc.elogim.com/estadisticas/1320036/porcentaje-de-comision-cobrada-por-sitios-de-e-commerce-seleccionados-peru/

Briceño, G. (2018, 1 de enero). *Triatlón*. Euston96. Recuperado el 5 de octubre de 2024, de https://www.euston96.com/triatlon/https://www.euston96.com/triatlon/

Briceño, G. (2020, 2 de abril). *Ciclismo*. Euston96. Recuperado el 5 de octubre de 2024, de https://www.euston96.com/Ciclismo/

Calderón, N., Solis, R., & Bertorini, N. (2024). *Plan de Negocio para la implementación de un Marketplace que permita organizar las principales actividades de los deportistas en Lima*

Metropolitana [Tesis de maestría, Universidad de Ciencias Aplicadas]. Repositorio Académico UPC. http://hdl.handle.net/10757/673389

Cámara de Comercio de Lima. (2018). Cinco marcas concentran más del 80% de las importaciones de zapatilla. https://apps.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r800_3/comercio%20exterior.pdf

Cámara Peruana de Comercio Electrónico. (2023). *Reporte Oficial de la Industria Ecommerce en el Perú.* https://capece.org.pe/wp-content/uploads/2023/11/00OBSERVATORIO-ECOMMERCE-2023-V.Final_.pdf

Campos, A., Del Aguila, S., & Mesones, J. (2022). *Plan de negocios para la creación de un Marketplace de compras colaborativas* [Tesis de maestría, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio Instittucional USIl. https://hdl.handle.net/20.500.14005/12358

Centro de Investigación de Economía y Negocios Globales. (2023, 15 de noviembre). *Reporte de tendencias equipos deportivos noviembre 2023.* https://www.cien.adexperu.org.pe/wp-content/uploads/2023/12/Reporte_RT_Noviembre_2023_.pdf.

Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital Marketing*. (7.ª ed.). Pearson. https://www.pearson.com/en-gb/subject-catalog/p/digital-marketing/P200000003911/9781292241623

Chávez, V. (2021, 21 de junio). *Los riesgos del e-commerce a la protección de los datos personales de los consumidores: Apuntes sobre cómo afrontarlos*. World Compliance Association. Recuperado el 15 de octubre de 2024, de https://www.worldcomplianceassociation.com/3280/noticia-los-riesgos-del-e-commerce-a-la-proteccion-de-los-datos-personales-de-los-consumidores-apuntes-sobre-como-afrontarlos.html

ComexPerú. (2023, 5 de mayo). *Bajos niveles salariales en el país: ¿cómo podemos incrementar el poder adquisitivo sin distorsionar el mercado labora?* Comex Perú. Recuperado el 15 de octubre de 2024, de https://www.comexperu.org.pe/articulo/bajos-niveles-salariales-en-el-pais-como-podemos-incrementar-el-poder-adquisitivo-sin-distorsionar-el-mercado-laboral#:~:text=A%20largo%20plazo%2C%20la%20mejor,Nacional%20de%20Hogares%20(Enaho).

Comisión de las Comunidades Europeas. (1997). *Iniciativa europea de comercio electrónico*. Eurlex. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:51997DC0157&from=FI

Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública. (2021). *Encuesta Nacional de Actividad Física y Hábitos de Vida Saludable*. http://appweb.ipd.gob.pe/victoria/web/archivo/Encuesta.pdf

D'Ambrosio, L. (2024, 29 de enero). *El auge de los marketplaces en el Perú - Conexión ESAN*. ESAN. Recuperado el 15 de octubre de 2024, de https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/el-auge-de-los-marketplaces-en-el-peru

David, F., & David, F. (2017). *Conceptos de administración estratégica*. (15.ª ed.). Pearson.

Diario El Comercio. (2022, 29 de agosto). El 61% de millennials peruanos prefiere comprar productos en empaques ecológicos. *El Comercio.* https://elcomercio.pe/economia/peru/el-61-de-millennials-peruanos-prefiere-comprar-productos-en-empaques-ecologicos-rmmn-noticia/

Diario El Mundo. (2020, 20 de agosto). El universo tecnológico de Garmin: GPS, smartwatches con carga solar, cámaras de acción. *El Mundo.* https://www.elmundo.es/ofertas-regalos/informatica-electronica/2020/08/20/5f3b0239fc6c83f23c8b45d7.html

Dirección de Investigación, Desarrollo, Innovación y & Transferencia Tecnológica. (2023). *Tecnologías relacionadas a calzado deportivo para atletas y futbolistas* (DP001-2023). https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4603592/VTIC-CALZADO%20DEPORTIVO%20FINAL%20_ligero.pdf

Estruga, N. (2021, 3 de diciembre). *Publican la nueva ISO 27110 para la mejora de la Ciberseguridad en las organizaciones*. Ealde. Recuperado el 15 de octubre de 2024, de https://www.ealde.es/iso-27110-ciberseguridad/

Florencia, M. (2023, 28 de junio). *El desempleo en Latinoamérica*. Statista. Recuperado el 15 de octubre de 2024, de https://es.statista.com/grafico/18130/tasa-de-desempleo-en-paises-seleccionados-de-america-latina/

García, J. (2022, 23 de agosto). *Aspectos legales de un e-commerc*e. Pasión por el Derecho. Recuperado el 15 de octubre de 2024, de https://lpderecho.pe/aspectos-legales-e-commerce/

Globe Newswire. (2023, 21 de septiembre). E-commerce Revolution in Peru: A Comprehensive Analysis. *GlobeNewswire*. https://www.globenewswire.com/en/news-release/2023/09/21/2747417/28124/en/E-commerce-Revolution-in-Peru-A-Comprehensive-Analysis-Unveils-Key-Trends-and-Consumer-Behavior-in-the-Thriving-Market.html

Goodman, A. (2020). *Google AdWords cómo ejecutar campañas rentables en línea*. McGraw-Hill.

Google. (s.f.). *What is Paid Search? The Basics of PPC - Google Ads*. Recuperado el 15 de octubre de 2024, de https://business.google.com/aunz/resources/articles/what-is-paid-search/

Greenpeace México. (2020, 6 de diciembre). *Consumismo: El fenómeno que pone en jaque al planeta.* Greenpeace. Recuperado el 15 de octubre de 2024, de https://www.greenpeace.org/mexico/blog/9316/consumismo-el-fenomeno-que-pone-en-jaque-al-planeta/

Hill, C., & Jones, G. (2009). *Administración estratégica.* (8a ed.). McGraw-Hill.

Inga, C. (2023, 10 de abril). El 78% de peruanos indica que hace deporte, ¿cuáles son los favoritos y qué gimnasios tiene en la mente? ¿cuánto están dispuestos a pagar? *El Comercio*. https://elcomercio.pe/economia/dia-1/deporte-el-78-de-peruanos-indica-que-hace-deporte-cuales-son-los-favoritos-y-que-gimnasios-tiene-en-la-mente-cuanto-estan-dispuestos-a-pagar-gimnasios-smart-fit-bodytech-noticia/?ref=ecr

Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y Protección de la Propiedad Intelectual. (2021, 7 de abril). *El Indecopi presenta propuesta normativa para regular el comercio electrónico en el Perú*. https://www.gob.pe/institucion/indecopi/noticias/396888-el-indecopi-presenta-propuesta-normativa-para-regular-el-comercio-electronico-en-el-peru

Laudon, K., & Traver, C. (2021). *E-Commerce 2021: Business, Technology, and Society*. (16.ª ed.). Pearson. https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/e-commerce-2021-business-technology-and-society/P200000001390/9780136931829?tab=accessibility

Ley 28611. (2005). *Ley General del Ambiente*. Congreso de la República del Perú. https://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2017/04/Ley-N%C2%B0-28611.pdf

Lozano, L., Caicedo, J., Fernández, T., & Onofre, R. (2019). The business model: canvas methodology as a strategic innovation for the design of business projects. *Journal of Science and Research*, *4*(1), 87-99. https://revistas.utb.edu.ec/index.php/sr/article/view/786

Maceira, J. (2023, 6 de abril). *La inteligencia artificial en el ecommerce: Todo lo que debes saber para aprovechar este salto tecnológico*. Orienteed. Recuperado el 15 de octubre de 2024, de https://orienteed.com/es/inteligencia-artificial-en-el-ecommerce/

Maier, E. & Wieringa, J. (2021). Acquiring customers through online marketplaces? The effect of marketplace sales on sales in a retailer's own channels. *International Journal of Research in Marketing*, *38*(2), 311-328. https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2020.09.007

Ministerio de Economía y Finanzas. (2023). *Definiciones 2023*. https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-ES&Itemid=100852&lang=es-ES&view=article&id=287

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (s.f.). Formalización laboral para empleadores. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/7715192/6528087-guia_formalizacion_empleadores-1.pdf

Moreano, C., Escobar, T., Haro, E., & Villagomez, P. (2024). Redes sociales y su impacto en el entorno digital de las empresas. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, *8*(2), 831-857. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i2.10531

Niubiz. (s.f.). *Te brindamos toda la información que necesitas, la decisión es tuya*. Niubiz. Recuperado el 15 de octubre de 2024, de https://www.niubiz.com.pe/soluciones-para-emprendedores/

Ospina, K. (2022, 8 de agosto). *¿Qué es el running? El deportista almacén*. El deportista. Recuperado el 15 de octubre de 2024, de https://www.eldeportista.co/blogs/news/que-es-el-running

Pardo, G. (2018). *Marketball: Un Marketplace para el arriendo de canchas* [Tesis de maestría, Universidad de Chile]. Repositorio Acádemico UC. https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/164038

Paredes, J. (2022). *El deporte como juego: Un análisis cultural* [Tesis doctoral, Universidad de Alicante]. Repositorio Institucional de UA. http://hdl.handle.net/10045/10115

Ramírez, K. (2022, 18 de julio). *Ciberseguridad en el ecommerce: Riesgos y medidas de protección.* Prodequa. Recuperado el 15 de octubre de 2024, de https://blog.prodequa.com/ciberseguridad-ecommerce-riesgos-medidas-proteccion

Ramirez, Z. (2024, 14 de mayo). BCRP baja su tasa clave, ¿qué pasará con el dólar? *Gestión*. https://gestion.pe/tu-dinero/finanzas-personales/bcrp-baja-su-tasa-clave-que-pasara-con-el-dolar-dolar-politica-monetaria-noticia/

Ramos, A. (2024, 29 de abril). *Crisis política y económica en Perú: Los grandes enemigos que frenaron al país en los últimos ocho años y al milagro Latinoamericano*. Infobae. https://www.infobae.com/peru/2024/04/28/crisis-politica-y-economica-los-grandes-enemigos-que-frenaron-al-peru-en-los-ultimos-ocho-anos-y-el-adios-al-milagro-latinoamericano/

Redacción Gestión. (2024, 7 de junio). Perú registró la inflación anual más baja entre principales economías de la región. *Diario Gestión*. https://gestion.pe/economia/peru-registro-la-inflacion-anual-mas-baja-entre-principales-economias-de-la-region-precios-bcrp-noticia/

Scotiabank. (s. f.). *Inflación: ¿qué es y cómo afectan tus ingresos?* Scotiabank. Recuperado el 15 de octubre de 2024, de https://www.scotiabank.com.pe/blog/inflacion-como-afectan-ingresos

Sharetribe. (2024). *What is marketplace take rate (or commission)?* Sharetribe. Recuperado el 15 de octubre de 2024, de https://sharetribe.com/marketplace-glossary/commission-take-rate/

Shea, S. (2019, 15 de agosto). *Machine-to-machine (M2M)*. Techtarget. Recuperado el 15 de octubre de 2024, de https://www.techtarget.com/iotagenda/definition/machine-to-machine-M2M

Somalo, I. (2018). *El comercio electrónico*. Alfaomega ESIC.

Stangl, L. (2020). *Digital Transformation in the Sports Apparel Industry: The Case of Nike, Inc.* [Tesis de maestría, Modul University Vienna]. Repositorio UV. https://www.modul.ac.at/research/student-research/master-and-mba-theses

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria. (2024). *Regímenes tributarios*. Recuperado el 15 de octubre de 2024, de https://emprender.sunat.gob.pe/ruc/regimenes-tributarios-mype/regimenes-tributarios

Trigoso, M. (2021, 21 de diciembre). Más de 9 millones de peruanos empezaron a hacer deporte durante pandemia. *Gestión*. https://gestion.pe/economia/empresas/mas-de-9-millones-de-peruanos-empezaron-a-hacer-deporte-durante-pandemia-noticia/*s*

Vallejos, A. (2024, 29 de enero). *Lima activa*. Ipsos. Recuperado el 15 de octubre de 2024, de https://www.ipsos.com/es-pe/lima-activa

Villavicencio, W. (2019, 25 de abril). *Infraestructura deportiva. Definiciones generales*. Blog Personal. Recuperado el 15 de octubre de 2024, de https://waltervillavicencio.com/infraestructura-deportiva-definiciones-generales/