



**Plan de negocios para determinar la viabilidad de la implementación de la tienda virtual: “La Tienda del Hincha”**

**Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el grado de Maestro en Marketing por:**

Canales Delgado, Aldo Bruno \_\_\_\_\_

Flores Melgarejo, Eduardo \_\_\_\_\_

**Programa de la Maestría en Marketing 2018-I**

**Lima, 31 de enero 2019**

La presente tesis:

**Plan de negocios para determinar la viabilidad de la implementación de la tienda virtual: “La Tienda del Hincha”**

Ha sido aprobada por:

-----  
José Luis Wakabayashi Murayo (Jurado)

-----  
José Antonio Carreras Schroeder (Jurado)

-----  
Sergio Miguel Cuervo Guzmán (Asesor)

Universidad ESAN

2019

Queremos agradecer a nuestros profesores, quienes nos acompañaron durante estos dos años de estudios. Su compromiso, dedicación y ganas por ayudarnos a formarnos como mejores profesionales del marketing realmente fueron una motivación para llegar hoy a la meta.

*Aldo Bruno Canales Delgado*

*Eduardo Flores Melgarejo*

## ÍNDICE GENERAL

EXPERIENCIA LABORAL .....	XII
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN .....	1
1.1. Título.....	1
1.2. Motivación .....	1
1.3. Justificación y contribución .....	2
1.4. Objetivos .....	2
1.4.1. <i>Objetivo general</i> .....	2
1.4.2. <i>Objetivos específicos</i> .....	3
CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL .....	4
2.1. Introducción .....	4
2.2. Objetivos .....	4
2.3. Canal digital .....	4
2.3.1. <i>Comercio electrónico</i> .....	4
2.3.1.1. <i>E-Commerce</i> .....	5
2.3.1.2. <i>E-Business</i> .....	5
2.3.1.3. <i>M-Business</i> .....	5
2.3.1.4. <i>Página Web</i> .....	5
2.3.1.5. <i>Página web responsive</i> .....	6
2.3.2. <i>Redes Sociales:</i> .....	6
2.3.2.1. <i>Facebook</i> .....	6
2.3.2.2. <i>Instagram</i> .....	7
2.3.3. <i>Los Pilares del comercio electrónico:</i> .....	7
2.3.3.1. <i>Ubicuidad</i> .....	7
2.3.3.2. <i>Alcance Global</i> .....	8
2.3.3.3. <i>Estándares Universales</i> .....	8
2.3.3.4. <i>Riqueza</i> .....	8
2.3.3.5. <i>Interactividad</i> .....	8
2.3.3.6. <i>Densidad de la información</i> .....	8
2.3.3.7. <i>Personalización</i> .....	9
2.4. Comportamiento del usuario en el comercio electrónico.....	9
2.4.1. <i>Proceso de consumo</i> .....	9
2.4.2. <i>Evolución del entorno</i> .....	10
2.4.3. <i>Evolución del comportamiento del consumidor</i> .....	10
2.4.4. <i>Momento de la verdad en el Ecommerce</i> .....	11
2.5. Tipos de e-commerce:.....	13
2.5.1. <i>B2C</i> .....	13
2.5.2. <i>B2B</i> .....	15
2.5.3. <i>C2C</i> .....	15
2.5.4. <i>B2E</i> .....	15
2.5.5. <i>G2C</i> .....	16
2.6. Conclusiones del capítulo: .....	16
CAPÍTULO III. MARCO CONTEXTUAL.....	18
3. <i>Situación del comercio electrónico en el Perú</i> .....	18

3.1. Análisis PEST.....	18
3.1.1. Análisis Político-Legal.....	18
3.1.1.1. Coyuntura actual – Actualidad Política .....	18
3.1.1.2. Proyectos de ley y regulaciones vigentes deportivas.....	19
3.1.1.3. Ley Vigente al régimen Mype .....	19
3.1.1.4. Leyes del comercio electrónico en el Perú .....	20
3.2. Análisis del Microentorno.....	29
3.2.1. Las cinco fuerzas de Michael Porter .....	29
3.2.1.1. Amenaza de nuevos competidores .....	30
3.2.1.2. Poder de Negociación de los Proveedores .....	30
3.2.1.3. Poder de negociación de los clientes.....	32
3.2.1.4. Amenaza de productos sustitutos .....	32
3.2.1.5. Rivalidad de los competidores .....	33
CAPÍTULO IV. INVESTIGACIÓN DE MERCADO .....	37
4.1. Metodología de la Investigación.....	37
4.2. Objetivo de la Investigación .....	38
4.3. Objetivos Secundarios de la Investigación.....	38
4.4. Investigación de Fuentes Secundarias.....	38
4.4.1. Accesibilidad y penetración de internet en el mercado.....	38
4.4.2. Comportamiento del consumidor en las compras por internet .....	40
4.4.2.1. Investigación Cualitativa .....	41
4.4.3. Estructura de la Guía de Conversación.....	41
4.4.4. Entrevistados.....	41
4.4.5. Hallazgos Principales.....	42
4.4.5.1. Sobre las características de los usuarios de comercio online:....	42
4.4.5.2. Penetración en el uso de internet.....	43
4.4.5.3. Acceso a Internet.....	43
4.4.5.4. Sobre los factores que representan una dificultad en el usuario.	44
4.4.5.5. Sobre el concepto.....	44
4.4.5.6. Sobre el nombre .....	45
4.4.5.7. Sobre la promoción de la tienda online .....	45
4.5. Investigación Cuantitativa .....	46
4.6. Resultados principales y análisis de la investigación cuantitativa ...	47
4.7. Conclusiones .....	61
CAPÍTULO V. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO.....	64
5.1. Introducción .....	64
5.2. Objetivos .....	64
5.3. Matriz FODA .....	65
5.4. Propuesta de Valor .....	70
5.5. La empresa .....	74
5.6. Estrategia competitiva:.....	76
5.7. Conclusiones:.....	78
CAPÍTULO VI. PLAN DE MARKETING .....	79
6.1. Objetivos de marketing .....	79
6.1.1. Objetivos Generales: .....	80

6.1.2	Objetivos Específicos:.....	80
6.2.	Estrategias de Marketing: .....	81
6.2.1	Segmentación .....	81
6.2.2	Posicionamiento de la Marca .....	83
6.2.3	Propuesta de Valor .....	84
6.3.	Mix de Marketing .....	85
6.3.1	Producto (Servicio).....	85
6.3.1.1	Atributos Principales de los productos que ofrecemos.....	85
6.3.1.2	Merchandising .....	85
6.3.1.3	¿Qué es un producto licenciado? .....	86
6.3.1.4	Productos relacionados .....	86
6.4.	Precio .....	87
6.4.1	Cálculo de los costos .....	88
6.5.	Distribución.....	90
6.6.	Promoción y Publicidad.....	90
6.6.1	Travesía del Cliente (Customer Journey).....	91
6.7.	Estrategia Digital .....	92
6.7.1	Estrategia de Creación de Contenidos .....	92
6.7.2	Medios a utilizar .....	93
6.7.3	Estrategia de Relaciones Públicas.....	94
6.7.4	Estrategia de Personas .....	96
6.7.5	Estrategia de Procesos .....	97
6.7.6	Alianzas Estratégicas (Partners).....	98
6.7.7	Estrategia de Planeamiento .....	98
6.8.	Presupuesto de Marketing.....	98
6.9.	Indicadores de Gestión.....	99
6.9.1	Presupuesto de Marketing .....	99
6.10.	Los tipos de hincha que existe en el mercado:.....	100
6.11.	Estrategia de relaciones públicas con nuestros “Influencers”.....	101
6.12.	Estrategia de comunicación diferenciada.....	104
6.13.	Publicidad en Google .....	104
6.14.	Estrategias de contenidos dentro del plan de marketing para “Buyer persona” (cliente ideal). .....	106
6.15.	Analizar a mayor detalle al comprador peruano online .....	109
CAPÍTULO VII. PLAN DE COMERCIO ELECTRÓNICO .....		112
7.1.	Introducción: .....	112
7.2.	Objetivo de operaciones:.....	112
7.2.1.	Objetivo general: .....	112
7.4.6.	Política de protección de datos personales .....	118
7.6.	Plan de tecnología: .....	122
7.6.1.	Objetivos tecnológicos .....	122
7.6.2.	Estrategia tecnológica .....	122
7.6.3.	Procesos .....	122
7.6.4.	Plataforma Web .....	124
7.6.4.1.	Características de nuestro website .....	124

Tabla 7.2 Recursos Tecnológicos .....	127
7.8. Conclusiones .....	128
<b>CAPÍTULO VIII. PLAN DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS</b>	
<b>HUMANOS</b> 129	
8.1. Introducción .....	129
8.2. Objetivos .....	129
8.3. Estructura Organizacional.....	129
8.4. Personal administrativo clave y sus responsabilidades.....	130
<b>CAPÍTULO IX. PLAN FINANCIERO</b> .....	
9.1. Introducción: .....	137
9.2. Supuestos para la proyección:.....	137
9.3. Inversión Inicial .....	138
9.3.1. <i>Inversión Fija</i> .....	138
9.3.2. <i>Capital de Trabajo</i> .....	138
9.3.3. <i>Inversión Inicial Total</i> .....	139
9.4. Estimación de Ingresos .....	139
9.4.1. <i>Estimación de Demanda</i> .....	139
9.4.2. <i>Ticket promedio</i> .....	140
<b>CAPÍTULO X. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN</b> .....	
10.1. Introducción .....	146
10.2. Objetivos .....	146
10.3. Constitución de la compañía .....	146
<b>CAPÍTULO XI. CONCLUSIONES</b> .....	
<b>CAPÍTULO XII. RECOMENDACIONES</b> .....	
ANEXOS .....	157
BIBLIOGRAFÍA .....	192

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3.1 Producto bruto interno por tipo de gasto .....	22
Tabla 3.2 Comparativo – Perfil generacional .....	27
Tabla 4.3 Comparativo – Regiones del mundo 2017.....	39
Tabla 0.4 Penetración porcentual 2017 .....	39
Tabla 4.5 Penetración de Facebook .....	40
Tabla 4.6 Estructura de la Guía de Conversación.....	41
Tabla 0.7 Encuestados en Investigación Cualitativa.....	42
Tabla 4.8 Relación entre factores de evaluación de investigación cualitativa y cuantitativa.....	46
Tabla 5.9 Matriz EFE.....	67
Tabla 5.10 Modelo de Negocio para la implementación de la tienda (CANVAS).....	70



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 0.1 PBI y demanda interna .....	23
Figura 3.2. Inflación anual de la Alianza del Pacífico .....	23
Figura 3.3. Penetración de internet Perú - Urbano .....	24
Figura 3.4. Pirámide de la población peruana 1950-2025 .....	25
Figura 3.5. Distribución de personas según NSE 2017 – Perú Urbano .....	26
Figura 3.6. Fuerzas Michael Porter .....	29
Figura 0.7 Razones para no realizar una compra en internet .....	49
Figura 0.8 Razones para no realizar una compra en internet .....	49
Figura 0.9 Debemos de tener ser una tienda oficial, con licencia de la FPF o un Club .....	55
Figura 0.10 Debemos tener un sistema de soporte inmediato en línea .....	55
Figura 0.11 ¿Debemos contar con plataformas de pago reconocidas (Verified by Visa, Pago Fácil, Secure Pay, etc)? .....	56
Figura 0.12 ¿Debemos tener la posibilidad de recibir pago contra entrega del producto? .....	56
Figura 0.13 ¿Debemos contar con una línea telefónica para atención al cliente? .....	56
Figura 0.14 Interés en el Proyecto, Posible Uso y Posible Recomendación .....	59

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo I Ficha de encuestas.....	157
Anexo II Guía de Conversacion: Entrevista en profundidad .....	163
Anexo III Transcripción de entrevistas a expertos.....	164

## ALDO BRUNO CANALES DELGADO

Maestro en Marketing por la Universidad ESAN (Lima – Perú), Master en Marketing Science por la Escuela de Negocios ESIC (Madrid- España). Bachiller en Administración de Empresas de la Universidad de Piura. Experiencia de más de 5 años en el sector privado en marketing y comercial realizando campañas 360° para productos tangibles e intangibles, planeamiento estratégico, construcción de marca y desarrollo de nuevos productos para incrementar las ventas y rentabilidad de la empresa.

### FORMACIÓN ACÁDEMICA

Maestría en Marketing Universidad ESAN	2016-2019
Master en Marketing Science Escuela de Negocios ESIC	2018
Bachiller en Administración de Empresas Universidad de Piura	2009-2014

### EXPERIENCIA PROFESIONAL

#### **Nestlé Perú S.A.**

Nestlé es la empresa de consumo masivo más grande a nivel mundial con presencia en más de 50 países en Latinoamérica, Asia, Europa, Norteamérica y África.

#### **Consumer & Medical Digital Marketing Specialist noviembre 2018 - a la fecha**

Responsable de los medios digitales de la unidad de negocios de Nestlé Nutrition, dedicada a la comercialización de productos para infantes.  
Responsable de elaborar distintas estrategias digitales  
Responsable de elaborar el plan digital del año 2019  
Responsable del proyecto “Mejora a visitas a fabricas para profesionales de la salud”  
Responsable del cumplimiento del código WHO CODE en todas las comunicaciones del área de negocio

#### **Toque Fino S.A.C**

Empresa especialista en el sector deportivo con más de 11 años en el rubro. Desarrolla campañas, activaciones BTL y branding de deportistas.

#### **Coordinador de Marketing enero 2018 - noviembre 2018**

Responsable del contenido y ejecución de campañas 360 de la empresa.

Responsable del proyecto Esports a través del equipo profesional Infamous Gaming e Influencers.

Incremento de la cartera de clientes en \$100,000 dólares.

Renovación de la página web corporativa.

Negociación con proveedores para la realización de eventos.

Negociación con empresas para hacer correctas alianzas estratégicas.

Responsable del área y elaboración de las propuestas comerciales

### **Software y Consultoría Proemsa S.A**

Empresa de desarrollo de software que comercializa diversos productos intangibles para la optimización de procesos.

### **Coordinador de Marketing**

**marzo 2015 – diciembre 2017**

Responsable de las implementaciones de las mejoras del producto RingoStore, tales como: integración con pasarelas de pago, automatización de flujo de proveedores.

Diseño y elaboración de la estrategia digital de los clientes del producto RingoStore.

Responsable de la ejecución del presupuesto asignado para el desarrollo de las acciones comerciales del producto.

Responsable de la elaboración y negociación con cuentas clave.

Responsable de la administración de las redes sociales del grupo empresarial AB & AB

Responsable de las campañas digitales para la prospección de clientes tales como publicidad en Facebook, linkedin y envío de correos a la base de datos.

Responsable de la administración de las webs del grupo empresarial AB & AB

Responsable de la implementación de la técnica “Inbound Marketing” en el grupo empresarial AB & AB para mejorar la prospección de clientes B2B.

## **ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS**

Especialización en Estrategias de Marketing Digital 2016  
Universidad del Pacífico

Young Executive Program 2015  
INCAE

## **IDIOMAS**

Inglés – Nivel avanzado

## **MANEJO DE PROGRAMAS**

Microsoft Office – Nivel avanzado

Tibco Spotifre – Nivel Intermedio

Wordpress – Nivel Intermedio

Google Analytics – Nivel Avanzado

## **EDUARDO FLORES MELGAREJO**

Maestro en Marketing por la Universidad ESAN (Lima – Perú), Master en Marketing Science por la Escuela de Negocios ESIC (Madrid- España). Licenciado en Comunicaciones de la Universidad de Lima con visión global de los negocios, egresado con honores (Cum laude) en la especialidad de Marketing. Actualmente, Director General de la Agencia de Marketing Deportivo Toque Fino. Soy una persona proactiva, creativa y responsable, con una sólida escala ética y de valores. A mi entender, el éxito está en hacer lo que a uno le gusta, y hacerlo bien, a plenitud y conciencia.

### **FORMACIÓN ACÁDEMICA**

Maestría en Marketing Universidad ESAN	2016-2019
Master en Marketing Science Escuela de Negocios ESIC	2018
Universidad de Lima - 2007	2001
Licenciado con Honores en Comunicaciones	

### **EXPERIENCIA LABORAL**

**Universidad de Lima** **marzo 2015 – diciembre 2017**  
La Universidad de Lima es una institución académica, privada, autónoma y sin fines de lucro con más de cincuenta años de trayectoria.

#### **Catedrático del curso Gerencia en Marketing Deportivo**

La asignatura Gerencia en Marketing Deportivo aplica las herramientas y estrategias generales del marketing a los clientes de las instituciones, con o sin fines de lucro, para ofrecerles un “producto deportivo” integral que satisfaga sus expectativas. Algunos temas que comprende la asignatura: El cliente en el Marketing Deportivo: auspiciadores y aficionados. Segmento de clientes elegido. Posicionamiento de la institución o empresa. Los productos: deportistas y entrenadores. Creación de la marca. Desarrollo de la marca. Imagen de la institución, del deportista y del equipo dentro y fuera de competencia. Licencias. Merchandising. Locaciones para exhibiciones, campeonatos, presentaciones extra deportivas. Difusión del producto deportivo: Transmisiones, conferencias de prensa, impresos, publicidad para otro, etc.

ISIL es una institución que brinda conocimientos, competencias y valores propios de una educación de avanzada, congruente con el mercado mediante el desarrollo de la creatividad, tecnología, del éxito empresarial y la educación para el trabajo.

### **Catedrático en la Carrera de Periodismo Deportivo**

La asignatura, teórico – práctica, permite al estudiante conocer cómo se posicionan las marcas a través del deporte y los múltiples beneficios que ello genera. A lo largo del período académico el alumno conoce y aplica lo que es el patrocinio deportivo, la metodología que debe seguir para la organización de eventos deportivos, las herramientas y técnicas para el posicionamiento de la marca en un segmento del mercado específico y entiende cómo el marketing deportivo provee los recursos necesarios para la generación de valor.

### **Toque Fino - Marketing Deportivo**

**marzo 2009 - a la fecha**

Agencia de Marketing dedicada a la promoción del deporte en el Perú. Seis años en el mercado, desarrollando eventos, Activaciones BTL, lanzamientos de campañas publicitarias, marketing promocional; es decir, todas las actividades de marketing que permitan lograr mayor impacto en un segmento específico, utilizando básicamente dos herramientas: el sentido de la oportunidad y creatividad. Algunos clientes son: Cerveza Cristal, Herbalife, Directv, Movistar, Hyundai, Coca-Cola, Laboratorio Hersil, Diario Depor, Federación Peruana de Fútbol (FPF), Federación Peruana de Vóley (FPV), Samsung, Amcham y Adidas.

### **Director General**

- Política de patrocinios.
- Obtención de sponsors para deportistas, equipos y eventos deportivos.
- Seguimiento de la estrategia y táctica de creación de marca.
- Comunicaciones e imagen.
- Responsable de Identidad Corporativa (Brand Manager).
- Confección de programas de cobranding con sponsors.
- Coordinación de eventos corporativos.
- Administración rentable de presupuestos.
- Supervisión y análisis de Investigaciones de Mercado.
- Relación con agencias (diseño, publicidad, promoción) y empresas.
- Estrategia y seguimiento del Marketing Plan.
- Responsable frente a sponsors.
- Coordinación de actividades promocionales con sponsors.
- Representación de deportistas de Alta Competencia

**Grupo La República**

**julio 2008 – febrero 2009**

“El Gráfico”, revista deportiva líder en Latinoamérica hasta hace 3 años. Publicación de notas tradicionales, portadas históricas, y contenidos exclusivos tanto del acontecer nacional e internacional.

**Editor de contenidos**

Estructurar la edición:  
Edición de contenido  
Estilo de la edición  
Corrección y revisión final:

**AMERICA Televisión**

**diciembre 2007 - julio 2008**

América Noticias dirigido por Hugo Coya y Martha Rodriguez.

Cargo: Reportero de campo y Transmisiones en Vivo para el noticiero.

**Grupo ATV**

**enero 2007 - diciembre 2007**

El Deportivo dirigido por Eddie Fleishman.

Cargo: Asistente de Producción para el bloque deportivo de ATV.

**ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS**

Diplomado en Dirección de marketing y gestión comercial 2008  
Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas – UPC  
Escuela de postgrado

- Branding con Liliana Alvarado (Prom. 17.37)
- Plan de Marketing con Freddy Alvarado (Prom. 17.20).

**DATOS PERSONALES**

Dirección: Doña Margarita 126, Los Rosales  
Santiago de Surco. Lima - Perú  
Teléfono: 9917-42405  
Eduardo@toquefino.com

## RESUMEN EJECUTIVO

Grado: Maestro en Marketing

Título de la tesis: Plan de negocios para determinar la viabilidad de la implementación de la tienda virtual: “La Tienda del Hincha”

Autores: Aldo Bruno Canales Delgado  
Eduardo Flores Melgarejo

### Resumen:

El boom de nuestra selección nacional de fútbol tras alcanzar la clasificación al Mundial de Rusia 2018, luego de casi 36 años, ha generado una identificación muy fuerte del hincha peruano con su selección, lo cual se ha convertido en una estupenda oportunidad de negocio para muchos emprendedores como los que hemos elaborado la presente tesis.

Es una realidad decir que hoy en día más de 3 millones en el Perú compran en línea según cifras de Ipsos, esto ha logrado despertar el interés de muchísimas empresas quienes han implementado dentro de sus servicios las plataformas online para potenciar sus ventas, muy en especial rubros como retail, la gastronomía y turismo.

Es a raíz de este panorama que surgió nuestra curiosidad del saber porque a no hemos encontrado en estos últimos años una plataforma web dedicada a la venta de indumentaria de la Selección Peruana de Fútbol o una tienda especializada en indumentaria de fútbol y merchandising de los equipos peruanos. Lo que hemos encontrado en el presente trabajo sorprenderá a más de uno. Encontramos las razones que dificultan sobresalir en el mundo del retail deportivo en el Perú.

Conversar con especialistas de las áreas de marketing y digital de reconocidos clubes como Universitario de Deportes o de la propia Federación Peruana de Fútbol



(FPF) nos ha permitido conocer de una manera más cerca el panorama de esta industria que prácticamente continua en pañales en nuestro país.

Si buscar conocer todo lo que rodea a un negocio de comercio electrónico, sobre todo relacionado a la industria del fútbol este es la tesis correcta de leer.

Nuestra plataforma web permitirá trabajar y recibir pedidos las 24 horas del día durante los 7 días de la semana, por lo que estará generando ganancias todos los días del año. Nuestro VAN es de S/. 41,835.02 y un TIR de 35%.

Creemos haber llegado en un buen momento ya que se jugará la Copa América en Brasil en el mes de junio, asimismo se iniciarán las Clasificatorias para el Mundial de Qatar 2022 en marzo 2020. Esta es una gran oportunidad pues el hincha volverá a demostrar ese amor por los colores que lo posicionaron como la mejor hinchada del mundo del 2018 y que mejor que comprando productos de su selección en [latiendadelhincha.pe](http://latiendadelhincha.pe).

## **CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Título**

Plan de Negocios para determinar la viabilidad de la implementación de la tienda virtual “Latiendadelhincha.pe”.

### **1.2. Motivación**

El presente plan de negocio tiene como principal motivación desarrollar la primera tienda de e-commerce dedicada exclusivamente a productos relacionados a la selección peruana de fútbol, así como a los principales clubes de fútbol del Perú. Estos productos podrán ser personalizados con los nombres y números de los fanáticos en las camisetas y serán entregados en un empaque atractivo y diferente a los tradicionales de las tiendas por departamento.

El efecto que ha tenido el mundial de fútbol en la economía peruana ha sido notable, se estima en más o menos unos US\$1,000 millones de crecimiento del PBI es sólo gracias a la clasificación y participación en el Mundial de Rusia 2018, lo cual representó finalmente el 0.5% del PBI nacional.

Umbro, marca oficial que vistió a la Selección peruana en el mundial hasta el 2018, en un año típico no mundialista vendía 60,000 camisetas, el 2017 que fue el año de la clasificación vendió más de 100,000 unidades en los últimos 2 meses del año (noviembre y diciembre) lo cual demuestra el poder que tiene el fútbol como catalizador para generar el interés de un público peruano que quiere a como de lugar adquirir la camiseta oficial que usan sus ídolos en el terreno de juego.

Se desea compartir el presente trabajo de investigación con aquellos emprendedores que como nosotros tenemos el sueño de hacer nuestro propio negocio en el Perú.

### **1.3. Justificación y contribución**

Para poner en contexto las oportunidades que tenemos relacionadas con el desarrollo e implementación del proyecto, es importante indagar en la evolución de la industria del e-commerce en el Perú. Por ejemplo, durante el año 2017, en el mercado peruano el e-commerce tuvo uno de los crecimientos más resaltantes de América Latina, pues contribuyeron a incrementar las compras en línea en 27.1% de acuerdo a la International Data Corporation (IDC).

A diferencia del año pasado, IDC ha pronosticado que el sistema de compras en línea en el Perú llegará a 30.2% en 2019. Al ranking de países con mayor desarrollo de e-commerce en Latinoamérica, se suman Argentina y Brasil, que alcanzaron el 20.4% y 22.8% respectivamente en el 2018.

De acuerdo a un estudio de la consultora Arellano Marketing, el nuevo comprador online es mayoritariamente de nivel socio económico B, tiene entre 25 y 34 años, cuenta con educación superior y posee una tarjeta de crédito.

Dentro de los principales cambios en los que ha evolucionado el sector se encuentra un perfil cada vez más homogéneo en conocimiento y comportamiento, así como una mayor confianza en las transacciones en línea, que compara más, opina más y es mucho más exigente al momento de elegir.

Del mismo modo Umbro, marca inglesa que vistió a la Selección de Perú en el último mundial generó más de 600 mil unidades de camisetas vendidas en los primeros 6 meses de venta del 2018, esto no hizo más que demostrar que el hincha peruano coloca la pasión por encima de la razón al momento de gastar por una indumentaria que representa los colores del país que lo vio nacer.

### **1.4. Objetivos**

#### ***1.4.1. Objetivo general***

Analizar la viabilidad económica de nuestra propuesta de negocio y proponer las estrategias para una implementación exitosa, evaluando todas las características del negocio.

### ***1.4.2. Objetivos específicos***

- a. Realizar un plan estratégico donde se establecerá la misión y visión de la empresa. Según el análisis de Oportunidades y Amenazas (OA), plantearemos opciones estratégicas viables.
- b. Elaborar un plan de investigación de mercado.
- c. Diseñar un plan de Marketing donde se plantearán los atributos que diferencian nuestra propuesta, así como la estrategia comercial en los ámbitos de precio y promoción.
- d. Proponer un plan de recursos humanos (RRHH) para definir adecuadamente el correcto funcionamiento de la organización, se realizará un manual de funciones y se establecerá un organigrama indicando los puestos claves según jerarquía de desempeño de responsabilidades.
- e. Evaluar íntegramente el plan de operaciones donde se detallará la mejor estrategia para la implementación de nuestra propuesta para que nuestro modelo de negocio funcione.

## **1.5. Alcance**

### ***1.5.1. Alcance***

El servicio que se ofrece se encuentra orientado a un público disperso, no podemos identificar una segmentación específica. La principal característica común es la bancarización, el acceso a internet y la confianza dentro de aquella población que le gusta usar internet como plataforma de compras en línea.

Considerando que la penetración del uso de internet en el Perú está en crecimiento, incluso a una tasa mayor que el resto de países de la región, este es un buen momento para poder llevar a cabo nuestra propuesta de negocio.

### ***1.5.2. Limitaciones***

Las limitaciones están dadas a partir que la investigación sólo fue desarrollada en Lima y en el que sólo se encuentra vinculada al fútbol lo cual lo hace difícil saber si más adelante queremos expandir el negocio a otras provincias del Perú o con otros deportes como tenis o vóley. Para el presente trabajo solo hemos trabajado sobre las oportunidades y amenazas dentro de nuestro análisis FODA.

## **CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL**

### **2.1. Introducción**

Este capítulo tiene como finalidad presentar los principales conceptos abordados en nuestra investigación. Es así que logramos definir términos claves, pero más importante aún buscamos conocer y describir el ‘comportamiento del consumidor’ ya que finalmente al desnudar sus características, gustos y miedos podremos entenderlos mejor al momento de presentar nuestra oferta de negocio. También es importante en este capítulo conocer el modelo de negocio que implementaremos para el éxito de nuestro negocio.

### **2.2. Objetivos**

Con el desarrollo del mercado electrónico se está generando un nuevo tipo de transacción económica. De acuerdo con (Castells, 2000), se presentan 4 ventajas para las transacciones electrónicas:

- a. Identificar todos los términos claves que nos servirán para explicar el plan de negocios que queremos abordar en la presente tesis.
- b. Presentar los pilares del comercio electrónico que debemos de aplicar a nuestro proyecto.
- c. Explicar los 5 tipos de comercio electrónico que hoy existen en el mercado.
- d. Conocer más de cerca la evolución del comportamiento del consumidor dentro del comercio electrónico.

### **2.3. Canal digital**

#### ***2.3.1. Comercio electrónico***

Concepto que surge a partir de los años noventas que se refiere básicamente al conjunto de actividades y prácticas de gestión empresarial incorporadas a una empresa que provienen de internet.

Al día de hoy se cuenta con tres tipos de modelos de negocios que se manejan a través del internet:

### **2.3.1.1. E-Commerce**

El e-commerce consiste en la compra, venta, distribución, marketing y suministro de información de productos o servicios a través de internet. Cualquier cliente potencial puede llegar a alcanzar aquel producto o servicio que necesita en cualquier momento y desde cualquier lugar del mundo (Malca, 2011).

### **2.3.1.2. E-Business**

El hacer e-business significa “poner los procesos de negocio de la empresa en el Internet. Aquí se debe de cubrir los procesos internos como logística, infraestructura tecnológica, recursos humanos, así como aquellas estrategias basadas en el canal digital”<sup>1</sup>.

### **2.3.1.3. M-Business**

Conocido popularmente como Mobile business es una evolución del e-commerce ya que se desarrolla desde un teléfono inteligente y puede operarse desde un aplicativo o acceder al site de una web responsive.

Hoy en día las empresas utilizan cada vez más la tecnología móvil para llegar a sus clientes de una manera, directa, rápida y sencilla. No podemos pensar que se trata de una estrategia para grandes corporaciones, estas pueden ser utilizadas por pequeñas y medianas empresas que puedan demostrar su valor diferencial aplicando la tecnología móvil. (Gartner, 2017).

### **2.3.1.4. Página Web**

Documento que está alojada en internet a través de una URL. Una web suele contar con enlaces o hipervínculos que facilitan la navegación entre los contenidos. Una página web puede presentar información en distintos formatos (texto, imágenes, sonidos y videos).

---

<sup>1</sup> Diccionario de Negocios “¿Qué es el E-Business?  
<http://www.businessdictionary.com/>.

### **2.3.1.5. *Página web responsive***

Una web responsive es aquella capaz de adaptarse a cualquier dispositivo móvil desde donde se visualice. Por ejemplo, si una web no es responsive, Google que es uno de los buscadores más importantes y reconocidos del mundo, te penaliza y no colocará la página web dentro de las primeras listas de búsqueda.

### **2.3.2. *Redes Sociales:***

Una red social es “un grupo de personas o entidades conectadas entre sí por algún tipo de relación o interés común. El término se atribuye a los antropólogos británicos Alfred Radcliffe-Brown y Jhon Barnes. Las redes sociales se basan en gran medida en la teoría publicada en 1929 llamada como seis grados de separación, que dice que todos los habitantes del mundo están conectados entre ellos con un máximo de seis personas como intermediarios en la cadena. Esto hace que el número de personas conocidas en la cadena crezca exponencialmente conforme el número de conexiones crece, lo que permite que sólo se necesite un número pequeño de conexiones para formar una red que conecta una persona a cualquier otra del mundo.

Las comunidades virtuales y redes sociales digitales han permitido recuperar la comunicación de uno a uno que se tenía antes de los medios masivos ya que estamos permanentemente conectados en un espacio público”. (Mejia, 2018).

#### **2.3.2.1. *Facebook***

Es una red social que en un poco más de 10 años cuenta hoy con más de 2 billones de usuarios activos en el mundo. A través de esta red se pueden hacer infinidad de acciones como encontrar personas conocidas, interactuar con ellas, participar en grupos que discuten temas de tu interés, compartir contenido (imágenes, texto, vídeo), enviar y recibir mensajes, hacer contactos, realizar búsquedas, hacer anuncios, etc. Una persona dependiendo sus intereses puede crear un perfil personal o una Fanpage donde podrá intercambiar mensajes en tiempo real, así como darle “me gusta” en las publicaciones de otras personas.

### **2.3.2.2. Instagram**

Instagram es una red social que te permite editar fotos, agregar filtros artísticos para poderlo compartir entre tus seguidores o grupos de amigos. Estas imágenes pueden ser luego compartidas con tus contactos ya sea a través de un correo electrónico o vía Facebook. Al igual que en Twitter, Instagram te permite seguir a aquellos usuarios que te gustan o los consideres interesantes.

El principal objetivo de Instagram es que se genere una comunidad a partir de la interacción que logren los usuarios con las fotografías o videos que se suben.

### **2.3.3. Los Pilares del comercio electrónico:**

El comercio electrónico de acuerdo a Marcos Pueyrredón, presidente del Instituto Latinoamericano de Comercio Electrónico eCommerce Institute & Global VP Hispanic Markets, *“está ganándole terreno al comercio tradicional, siendo en países desarrollados ya el 10% del total de las ventas minoristas retail y transformándose en un verdadero canal dentro de las empresas por el volumen de operaciones y negocios que significa. Este proceso de cambio va a llegar al mercado a evolucionar hacia un comercio mucho más amplio: el digital commerce. El e-commerce en unos años se fusionará, con el comercio tradicional, a partir de la ubicuidad de los puntos de venta y de las necesidades omnicanales de los consumidores actuales. Desaparecerán aquellos retails que no sean eficientes y no generen una experiencia de compra positiva a través de sus canales”*. (Pueyrredón, 2018)

Por ello, es necesario conocer más a profundidad los 7 pilares del comercio electrónico que presentamos a continuación:

#### **2.3.3.1. Ubicuidad**

El término ubicuidad hace referencia a que se encuentra disponible casi en todas partes y en todo momento. Esto te ayuda a dejar de alquilar o comprar un espacio físico y permite poder vender los productos a sus distintos usuarios en todo momento desde la comodidad del hogar o la oficina.



### **2.3.3.2. Alcance Global**

El llevar a cabo la ejecución de un e-commerce permite que las transacciones crucen todo tipo de fronteras: culturales, regionales y hasta nacionales de una manera mucho más rentable y segura que el comercio tradicional.

### **2.3.3.3. Estándares Universales**

El estándar técnico de un e-commerce es un estándar universal que se aplica de igual forma en todos los países, lo que termina reduciendo la barrera de entrada en el mercado online ya que los costes son muy similares y no son tan altos en su mayoría.

### **2.3.3.4. Riqueza**

Se le denomina riqueza porque tiene el potencial de ofrecer información considerablemente mucho más relevante que los medios tradicionales (televisión, radio, prensa escrita).

Dependiendo la tecnología que se aplica dentro de la plataforma de e-commerce podemos incluir fotos o videos que van a permitir que el proceso de compra sea más rápido ya que se va a tener mayores argumentos de convencimiento, así como una mayor asimilación de información por parte de los usuarios.

### **2.3.3.5. Interactividad**

Esta característica del comercio electrónico permite involucrar a los usuarios de forma similar a una experiencia “face to face”. Funcionalidades como los comentarios, valoraciones (estrellas), foros o redes sociales permiten a los usuarios interactuar de manera bastante activa con el proyecto que se está elaborando y con otros usuarios lo cual puede terminar dando muy buenas ventas.

### **2.3.3.6. Densidad de la información**

El e-commerce ha generado un aumento bastante considerado de la densidad de información, tanto la cantidad como la calidad de la información disponible para los usuarios.

Una de las consecuencias más resaltantes de esta característica es que los precios y los costes se vuelven más transparentes. Los usuarios se vuelven más informados y ya saben hasta cuanto pagar por determinado producto o servicio.

### **2.3.3.7. Personalización**

La personalización termina ayudando al usuario a poder marcar su diferencia frente al resto de competidores. Uno puede dirigir sus mensajes de marketing a usuarios específicos ajustando el mensaje con su comportamiento de compra, historial, intereses, preferencias, etc.

A mayor densidad de información uno puede almacenar y utilizar dicho contenido sobre las compras y el histórico de cada usuario. Esto le facilitará para preparar mejores propuestas y mejores campañas a un público que ya conoce y sabrá cómo llamar su atención.

## **2.4. Comportamiento del usuario en el comercio electrónico**

Con el avance de los años y las nuevas tecnologías ha evolucionado el consumidor. Hoy ya podemos hablar de los diferentes tipos de consumidores a los que nos encontramos día a día en nuestras tiendas online, y saber también las tácticas a utilizar basándonos sobre todo en sus hábitos de consumo.

### **2.4.1. Proceso de consumo**

Estudiar el comportamiento del consumidor no es algo nuevo, pues consumir algo es dar uso final a los productos creados para cubrir ciertas necesidades. En ese sentido, el comportamiento del consumidor está directamente relacionado con la búsqueda de productos que van a cumplir con las necesidades que esperamos.

#### **Proceso básico:**

- a. Determinar las necesidades a cumplir
- b. Evaluar la oferta de productos existentes
- c. Comprar el que mejor se adapte a sus necesidades
- d. Determinar el desempeño del producto seleccionado y tomar una decisión sobre repetir la compra en el futuro o volver a evaluar la oferta existente.

Quienes hemos adquirido un producto alguna vez, físicamente o a través del

comercio electrónico hemos debido de pasar por este proceso. Ya sea con la evolución de nuevas tecnologías, siempre se realizará este proceso en los usuarios.

#### ***2.4.2. Evolución del entorno***

Ya con el crecimiento del internet después de los 90's, y sobre todo gracias a la aparición de dispositivos electrónicos como los Smartphones, adquirir un producto vía electrónica se convertía en una posibilidad atractiva para quienes querían experimentar en esta área, en especial por lo sencillo que era ingresar a estas plataformas.

Aquí no se requería que el sitio tuviera un diseño creado especialmente para estos dispositivos, lo que más adelante denominaríamos “diseño responsive”. Aquí lo más importante era la facilidad con el que el cliente al momento que se le genere un impulso de compra lo pueda adquirir.

El desarrollo de más dispositivos electrónicos (tablets y Smart TVs) nos ayudan ahora a conocer de manera casi inmediata sobre el lanzamiento de un nuevo producto o colección, además es factible generar una pre-compra y generar el pedido a cualquier hora y desde cualquier lugar, lo cual antes era poco probable si no llegábamos hasta la tienda física.

Es importante señalar además que las tiendas físicas nunca estarán en peligro de morir, hoy es una oportunidad para afirmar que el comportamiento del consumidor en los medios digitales y físicos puede complementarse. Uno puede ir a la tienda, revisar el producto que más le gusta y luego pedirlo por internet ya que siempre se encontrará por allí promociones más atractivas o costos menores.

#### ***2.4.3. Evolución del comportamiento del consumidor***

Antes los consumidores actuaban y compraban por impulso. Existía una confianza en la marca, su comunicación y se pensaba que sus precios eran justos.

Con la llegada de la tecnología y los medios digitales, las personas ahora si podían consultar opiniones respecto a productos, ya no solo a través de sus grupos de confianza, sino conociendo opiniones de personas desconocidas quienes abiertamente comentan la experiencia de su compra y su recomendación respectiva.

La publicidad en definitiva va a continuar jugando un papel fundamental en el proceso de compra, muy en especial en el momento de presentar el producto, pero en realidad el verdadero cambio pudo llegar cuando el usuario comprendió que gracias a la oferta que existía, ellos eran quienes tenían el poder al momento de decidir la compra. Se dejó de lado la confianza que se tenía ciegamente por las marcas, y mucho menos en los precios que ellos estratégicamente seleccionaban y promocionaban.

Lo que antes era una compra por impulso se convirtió en un comprador exigente y con conocimiento de causa. Hoy al consumidor no solo le preocupa el precio del producto sino también de los temas sociales que también pueden influir en su decisión.

Gracias a Internet, se presentó un medio para compartir información de manera inmediata, muy en especial la experiencia de compra. La gente no quiere equivocarse. Hoy las redes sociales, foros de internet, y blogs especializados se han convertido en espacios ideales donde cualquier persona puede tener acceso a la libre información.

PwC, una de las consultoras más reconocidas en el mercado afirma que el 80% de los consumidores realizan una o más búsquedas en línea sobre aquellos productos que están interesados en adquirir.

El entorno y los cambios financieros también han afectado el comportamiento al consumidor. Hoy las decisiones de compra son más estudiadas porque existen crisis económicas y sociales que los han obligado a gastar de manera más inteligente, dejando de lado las compras por impulso.

Gracias a las redes sociales es más sencillo alertar a otros usuarios muy en especial sobre malas experiencias con productos o servicios ofrecidos, donde se forman cadenas que vendrían a convertirse en alertas de cuidado al consumidor.

#### ***2.4.4. Momento de la verdad en el Ecommerce***

Durante el “customer journey” generalmente tomamos en consideración que la interacción entre el usuario y nuestra tienda online se da principalmente cuando ya se encuentra utilizando el buscador (google en su mayoría) para encontrar lo que quiere. Sin embargo, ha quedado demostrado que realmente la experiencia de cliente comienza en un espacio que para muchos es difícil de manejar, y es cuando tiene que

satisfacer una necesidad, allí cuando por primera vez se plantea adquirir algo.

Para ser un referente dentro de todos nuestros clientes, aquellos que ya han comprado en nuestra tienda online, es más sencillo estar en su mente al momento que aparece la necesidad sobre todo si les hemos ofrecido una experiencia memorable en el pasado.

Los principales elementos tangibles que siempre debemos de considerar para proporcionar una buena experiencia en el comercio electrónico son:

**Principales elementos que proporcionan una experiencia memorable en comercio electrónico**

Descripción de producto persuasiva	Devoluciones sin complicaciones	Imágenes atractivas
Precios sin sorpresas	Opciones de pago adaptada a mis clientes y pedidos	Variedad de opciones de envío
Navegación lógica y útil	Facilidad para contactar con nosotros	Carrito de la compra eficiente
Recomendaciones veraces	Fácil registro sin forzar	Checkout rápido y coherente
Entorno de transacciones seguro	Mantener informado sobre el estado de pedido	Venta cruzada útil para nuestro cliente

Fuente: [txemarketing.com/satisfacer-una-necesidad-comercio-electronico/](http://txemarketing.com/satisfacer-una-necesidad-comercio-electronico/)

Lo importante es que nuestros clientes nos perciban como una plataforma moderna y amigable, y siempre respetando estos elementos expuestos. Además, es necesario también enviarles comunicaciones (mailing) con la periodicidad que ellos consideren como óptima para que siempre nos tengan en consideración cuando les despierte una necesidad.

En el mundo del marketing se le denomina “**despertadores de necesidad**”, aquellos momentos donde somos nosotros quienes creamos la necesidad de un producto ante los clientes. Una de las formas sencillas de crear la necesidad es a través de la personalización de la home (página de inicio de nuestra web) en donde mostramos las últimas tendencias o los productos de moda.

## **2.5. Tipos de e-commerce:**

El comercio electrónico “es solo un término principal ya que podemos encontrar hasta 5 tipos de comercio electrónico que se clasifican de acuerdo al entorno, sus características, ventajas y desventajas. El mercado que todos conocemos tiene diversas necesidades, es por ello que las técnicas empleadas en el e-commerce se adaptaron para satisfacer a cada uno de los involucrados, lo que derivó finalmente en 5 tipos de comercio que explicaremos a continuación” (Leine, 2014).

### **2.5.1. B2C**

Este tipo de comercio electrónico es uno de los más populares del mercado, también reconocido como business to consumer (negocio a consumidor), aquí se lleva a cabo el negocio entre la tienda virtual y los usuarios interesados en adquirir un producto o el servicio que ofrecemos.

#### ***Ventajas:***

- a. Los usuarios pueden acceder a una tienda desde cualquier parte del mundo, a la hora que mejor le convenga y a través del dispositivo electrónico que más utilice como los celulares o tabletas.
- b. Las actualizaciones de ofertas y precios pueden darse de manera rápida a fin que el cliente sepa bien si hay stock de lo que está buscando o encuentra la oferta perfecta para realizar su compra.
- c. El soporte en línea puede darse por diferentes medios como las redes sociales, correo electrónico, chats en vivo. Esto no hace más que disminuir el riesgo de la persona sobre todo durante la primera compra.

#### ***Desventajas:***

- a. Las comisiones por el sistema de cobro son más altas que comprando físicamente en algunas plataformas.
- b. Posibilidad de llegada de un producto no deseado.
- c. Miedo a posible usurpación de información por parte del consumidor, al

ingresar los datos de sus tarjetas de créditos o débito.

***Tipos de comercio electrónico B2C:***

- a. Intermediarios on-line: Se trata de compañías que facilitan las transacciones entre compradores y vendedores a cambio de una contraprestación económica a modo de porcentaje.
- b. Modelos basados en la publicidad: Publicidad basada en el sistema, donde las empresas tienen sitios web de un inventario, que venden a las partes interesadas.
- c. Modelos basados en la comunidad: Las empresas facultan a los usuarios para interactuar, en todo el mundo, en áreas similares de interés.
- d. Modelos basados en tarifas: En un sistema de pago basado en el sistema. En este caso la empresa cobra una tarifa mínima de suscripción para ver su contenido.

***Características del B2C en el Perú:***

- Las mujeres representan el 55% del mercado de e-commerce de acuerdo a un último informe de Ipsos Apoyo.
- Las principales barreras para el usuario son: desconocimiento sobre el uso de plataformas de pago, la necesidad de ver y sentir el producto antes de comprarlo, así como la poca oferta y variedad.
- Los principales obstáculos del mercado son la falta de una mayor oferta, bajo nivel de bancarización y por más increíble que parezca, el desconocimiento tecnológico por parte de la mayoría de las empresas en querer incursionar en el comercio electrónico.

***Modelo de negocio:***

### **2.5.2. B2B**

B2B es abreviación en inglés de Business to Business (negocio a negocio), aquí la transacción comercial se desarrolla entre empresas que operan en Internet y no intervienen los usuarios. A la fecha hay 3 tipos: a) El mercado en el que el comprador busca proveedores. b) El mercado que solo acepta vendedores en busca de compradores, y c) Mercado donde los intermediarios buscan que se genere un acuerdo entre vendedores y compradores.

El comercio electrónico aplicado a este nivel aumenta la eficiencia en la venta y la relación comercial.

### **2.5.3. C2C**

Cuando por ejemplo tenemos en casa algo que ya no lo utilizamos o renovamos nuestro antiguo celular por uno nuevo lo que hacemos es ofrecerlo en venta, es allí donde utilizamos el comercio electrónico como medio para llevar a cabo la operación. Este tipo se le conoce como consumidor a consumidor.

Todos recordamos que en el pasado esto se llamaba “ventas de garaje”, en donde las personas ponían en venta aquellos productos que ya no utilizaban. Aquí el consumidor final adquiere aquellos productos que el consumidor primario ya no necesita. Ahora este sistema se muda al comercio electrónico tradicional.

#### **Principales ventajas:**

- a. Alcance más allá de familiares y amigos.
- b. Compras a un menor precio y con ofertas únicas.
- c. Reutilización de los productos.

### **2.5.4. B2E**

Esto es algo bastante novedoso y que está abriéndose en los últimos años, la relación business to employee (negocio a empleados) tiene por objetivos mostrar ofertas que la compañía solamente ofrecerá a sus propios a través de las plataformas online, esto con el objetivo de generar competencia y buenas relaciones con sus clientes internos.



### **Principales ventajas:**

- a. Fideliza a los empleados de la empresa.
- b. Reduce los costos y tiempos en actividades internas.
- c. Comercio electrónico interno, con oportunidades únicas para los empleados.

#### **2.5.5. G2C**

Cuando un gobierno ya sea municipal, estatal o federal permita a sus ciudadanos realizar trámites en línea a través de su plataforma web, se realiza entonces el conocido comercio government to consumer (gobierno a consumidor). Aquí por ejemplo se puede acceder a información en línea a cualquier momento, incluyendo además el pago de trámites.

#### **Ventajas:**

- a. Ahorro en tiempo pues ya no es necesario acudir en persona hasta sus oficinas.
- b. Trámites más rápidos y seguros.

### **2.6. Conclusiones del capítulo:**

Conociendo los pilares del comercio electrónico, podemos darnos cuenta que el consumidor se encuentra mucho más informado y es más exigente antes de elegir lo que quiere.

La personalización se da producto del recojo de información del usuario que me va a permitir finalmente conocer sus preferencias, gustos, historial de compra, algo que no se podría generar si la compra fuese a través de un comercio físico o presencial. Consideramos que el comercio electrónico va a ser una herramienta fundamental para descentralizar la economía peruana, pues rompe barreras geográficas.

Si un cliente tiene una mala experiencia (B2C), en especial durante la entrega del producto, no volverá a comprar a través de nuestra plataforma. Debemos enfatizar la seguridad informática sobre todo en casos de clonación de tarjetas o robo de información.

Debemos entender la importante que son las variables internas (motivación, percepción, experiencia, características personales y actitudes) y externas (entorno económico, político y legal, cultural, grupos sociales, familia e influencias personales) dentro del comportamiento del consumidor.

Las personas que realizan compras online y se han sentido satisfechas con ella, muy probablemente vayan a repetir la acción. El reto de las empresas de comercio electrónico es captar también el interés de aquellos usuarios que solo compran a través de los medios offline para ello deberán de mejorar sus acciones de marketing digital.

Sigue existiendo un número de consumidores (no muy elevado) que no se sienten atraídos por utilizar las plataformas online esto por ejemplo debido a complejos diseños que ofrecen algunas tiendas, temor por colocar su número de tarjeta de crédito, o no recibir lo que ellos esperan realmente.

Finalmente, esto puede disminuir si trabajamos en facilitar, por ejemplo, la devolución de productos en menos de 24 horas, realizar mejoras en los sistemas de pago, garantizando la identidad de compradores y vendedores a partir de la existencia de protocolos de sistemas, etc.

## **CAPÍTULO III. MARCO CONTEXTUAL**

En el presente capítulo se analizará el sector e-commerce y el negocio de marketing deportivo en el Perú, ello nos permitirá identificar y analizar las amenazas y oportunidades de los mismos. Se empleará un análisis SEPTE y el modelo de las cinco fuerzas de Porter.

### **3. Situación del comercio electrónico en el Perú**

#### **3.1. Análisis PEST**

##### ***3.1.1. Análisis Político-Legal***

El presente análisis está referido a evaluar el ámbito político y legal que puedan impactar directa o indirectamente en el sector.

##### **3.1.1.1. Coyuntura actual – Actualidad Política**

Actualmente, se presencia una crisis e inestabilidad política en nuestro país debido a actos de corrupción presentes en el poder ejecutivo y en el poder legislativo, lo cual ha conllevado a la investigación y sustitución de varios funcionarios públicos. De los actos anteriormente mencionados, el caso más relevante es la corrupción del ex juez César Hinostroza.

Por otro lado, en el mes de marzo del 2018 renunció Pedro Pablo Kuczynski como presidente electo de la República del Perú y en su lugar asumió Martín Vizcarra.

Recientemente, la ex candidata presidencial Keiko Fujimori y sus principales asesores políticos están siendo investigados debido al caso de lavado de activos para la campaña presidencial en el año 2011 por lo cual ya se encuentra también detenida.

La inestabilidad política y jurídica que se ha producido en nuestro país ha afectado a las inversiones privadas. A raíz de los hechos que hemos mencionado hacen que se produzca confrontaciones que impiden que fluyan las inversiones públicas como privadas. Esto incluso podría terminar espantando a las empresas

transnacionales como Adidas o Nike en dar un paso al costado y dejar de invertir en el Perú.

A fin que todo vuelva a su lugar lo primero que debemos de hacer es darle todas las garantías al presidente Martin Vizcarra, a fin que pueda resolver su plan de gobierno con eficacia y eficiencia.

### **3.1.1.2. Proyectos de ley y regulaciones vigentes deportivas**

La ley N° 30479 referente al Mecenazgo Deportivo se viene difundiendo para que se emplee a partir del 2019, un breve resumen, el beneficio de esta es que las empresas pueden deducir hasta el 10% de su Impuesto a la Renta si es que invierten en financiar diversas actividades como construir, mejorar, equipar espacios destinados al deporte, invertir en programas de gestión deportiva, patrocinar deportistas(contratarlos, pago de subvenciones), invertir en la subvención de viajes e invertir en investigación relacionada al ámbito deportivo y/o medicina.

Por tanto, en el año 2016, la ley N° 30479 referente al Mecenazgo Deportivo se viene difundiendo para que se emplee a partir del año 2019 con la finalidad de promover la inversión del sector privado en el mundo deportivo.

### **3.1.1.3. Ley Vigente al régimen Mype**

Actualmente, se tiene como referencia la Ley N°28015 emitida por el Congreso de la República en el año 2003 donde se crea un régimen especial para las empresas que tienen ingresos netos inferiores a 1700 UIT's durante el ejercicio gravable. Dicha ley indica los siguientes beneficios:

- a. En los meses de julio y diciembre se les brindará media remuneración de gratificación a los trabajadores.
- b. Se le otorgará quince (15) días mínimo de vacaciones a los trabajadores.
- c. Respecto a la Compensación por Tiempo de Servicio (CTS) se le dará al trabajador media remuneración.

- d. De ser el caso necesario, el colaborador tendrá participación de utilidades.
- e. El trabajador si deberá ser inscrito en el seguro social (ESSALUD).
- f. La MYPE no está obligada a dar alguna compensación de asignación familiar.

#### **3.1.1.4. Leyes del comercio electrónico en el Perú**

##### **Comercio Electrónico**

La Ley N° 27291 modifica el artículo 141 del Código Civil permitiendo la utilización de los medios electrónicos para la manifestación de voluntad y utilización de la firma electrónica.

##### **Artículo 141.- Manifestación de voluntad.**

La manifestación de voluntad puede ser expresa o tácita. Es expresa cuando se realiza en forma oral o escrita, a través de cualquier medio directo, manual, mecánico, electrónico u otro análogo. Es tácita cuando la voluntad se infiere indubitablemente de una actitud o de circunstancias de comportamiento que revelan su existencia”.

Especialistas en el derecho llegaron a la conclusión de que las manifestaciones o declaraciones de voluntad a través de medios electrónicos constituyen formas expresas de cómo las personas pueden exteriorizar su voluntad interna.

Se ha logrado que la presencia física no sea una condición necesaria para que exista comunicación inmediata. Hoy en día, los contratantes pueden tener una comunicación directa sin estar dentro de una misma área geográfica o espacio físico.

##### ***a. Seguridad en la contratación electrónica***

La seguridad técnica y jurídica son los aspectos de mayor preocupación frente a esta nueva modalidad de celebración de contratos. Esta seguridad está referida a la celebración del mismo acto, como a las declaraciones contractuales emitidas por medios electrónicos.

Para enfrentar este problema, la legislatura peruana promulgó la Ley N° 27269 del 28 de mayo de 2000, mediante la cual se regula la temática de las firmas y certificados digitales, ello tiene por objeto permitir el uso de la firma electrónica en los actos y contratos electrónicos, otorgándole la misma validez y eficacia jurídica que una firma en papel.

### ***b. Firmas Digitales***

Hoy en día los documentos de contratos ya no solo son en papel, sino también en soportes electrónicos. Las firmas manuscritas han quedado desplazadas por la firma electrónica siendo la firma digital la más utilizada. Mucha gente afirma que la firma digital es producto del puño y letra de la persona o creen que es la firma escaneada. Su construcción está formada por ciertas claves o signos que contienen datos que pertenecer únicamente a su titular.

Según lo establecido por el artículo 3° de la Ley N° 27269, la firma digital es “...aquella firma electrónica que utiliza una técnica de criptografía asimétrica, basada en el uso de un par de claves único; asociadas una clave privada y una clave pública relacionadas matemáticamente entre sí, de tal forma que las personas que conocen la clave pública no pueden derivar de ella la clave privada”. Mediante el uso de la firma digital podemos:

- Identificar y vincular al firmante
- Garantizar la autenticación e integridad de los documentos electrónicos.

### ***c. Certificados Digitales***

El certificado digital de acuerdo a la ley N° 27269 denomina al certificado digital como “el documento electrónico generado y firmado digitalmente por una entidad de certificación la cual vincula un par de claves con una persona determinada confirmando así su identidad”.

#### **Características:**

a) Datos de identificación del suscriptor

- b) Datos de identificación de la entidad de certificación
- c) Clave pública del titular
- d) El método de verificación de la firma digital del suscriptor
- e) Número de serie del certificado
- f) Vigencia del certificado
- g) Firma digital de la entidad certificadora

Llama la atención que los certificados digitales representen la confidencialidad de los datos contenidos. Los datos referidos a la clave privada y aquellos que no son materia de certificación son estrictamente privados, solo pueden ser revelados a terceros mediante una orden judicial o medida expresa de un juez.

### 3.1.2. Análisis Económico

Se proyecta que el crecimiento del PBI para el presente año será de 4% (Ministerio de Economía y Finanzas – agosto de 2018). Esto viene asociado al fortalecimiento de la demanda interna y la recuperación de la inversión privada. Estos buenos resultados han hecho que la proyección del PBI para el próximo año sea de 4.2%.

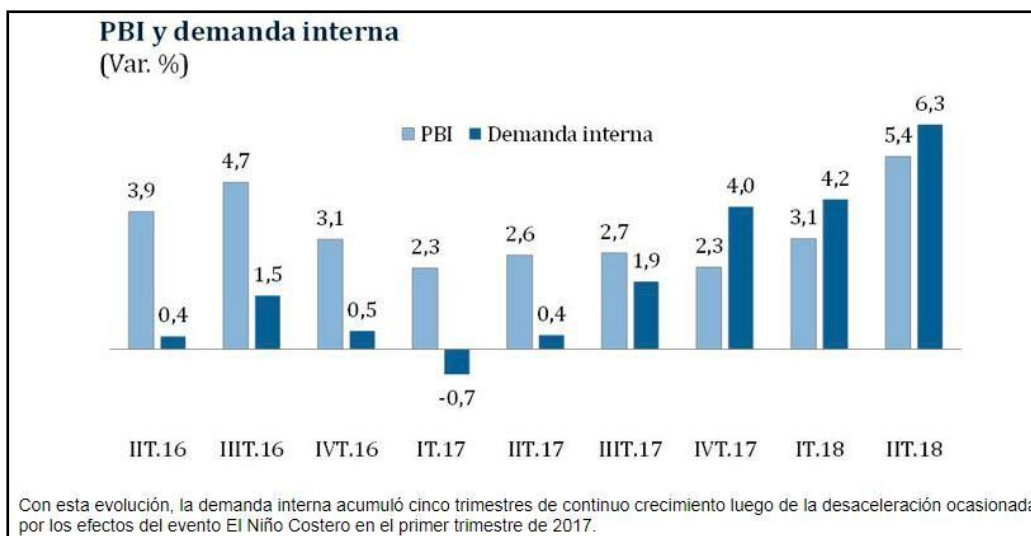
**Tabla 3.1 Producto bruto interno por tipo de gasto**

Producto bruto interno por tipo de gasto										
(Variación porcentual respecto a similar período del año anterior)										
	Estructura % del PBI 2017 <sup>1/</sup>	2017					Año	2018		Diferencia IT.18-IT.17
		IT	IIT	IIIT	IVT	IT		IIT		
<b>I. Demanda interna</b>	<b>97,4</b>	<b>-0,7</b>	<b>0,4</b>	<b>1,9</b>	<b>4,0</b>	<b>1,4</b>	<b>4,2</b>	<b>6,3</b>	<b>5,9</b>	
Consumo privado	63,7	2,2	2,5	2,7	2,6	2,5	3,2	4,5	2,0	
Consumo público	11,5	-8,5	-2,2	2,4	7,3	0,2	4,9	1,1	3,4	
Inversión privada	18,0	-5,3	-2,6	5,5	3,1	0,2	5,3	8,5	11,1	
Inversión pública	4,4	-17,4	-5,7	5,5	1,6	-2,3	5,5	9,0	14,8	
Variación de inventarios (contribución)	-0,2	0,4	-0,3	-1,4	0,6	-0,2	0,4	1,2	1,5	
<b>II. Exportaciones</b>	<b>27,6</b>	<b>12,1</b>	<b>13,2</b>	<b>7,0</b>	<b>0,6</b>	<b>7,8</b>	<b>3,1</b>	<b>3,2</b>	<b>-9,9</b>	
<b>III. Importaciones</b>	<b>25,0</b>	<b>0,4</b>	<b>4,5</b>	<b>4,2</b>	<b>7,2</b>	<b>4,1</b>	<b>7,4</b>	<b>6,3</b>	<b>1,8</b>	
<b>PBI (I+II-III)</b>	<b>100,0</b>	<b>2,3</b>	<b>2,6</b>	<b>2,7</b>	<b>2,3</b>	<b>2,5</b>	<b>3,1</b>	<b>5,4</b>	<b>2,8</b>	

1/ A precios de 2007.

Fuente: Banco Central República del Perú, 2018

**Figura 0.1 PBI y demanda interna**



Fuente: Banco Central de Reserva del Perú, 2018

Por otro lado, se proyecta que la inflación cerraría en 2.45%, porcentaje que está dentro del rango objetivo establecido por el Banco Central de la Reserva, adicionalmente hay que resaltar que este indicador es uno de los más bajos de la región.

**Figura 3.2. Inflación anual de la Alianza del Pacífico**



Fuente: Fondo Monetario Internacional, Setiembre 2018

En conclusión, podemos decir que en el presente hay un escenario favorable para el desarrollo de la economía en nuestro país. ¿Cómo afecta al plan de negocios?



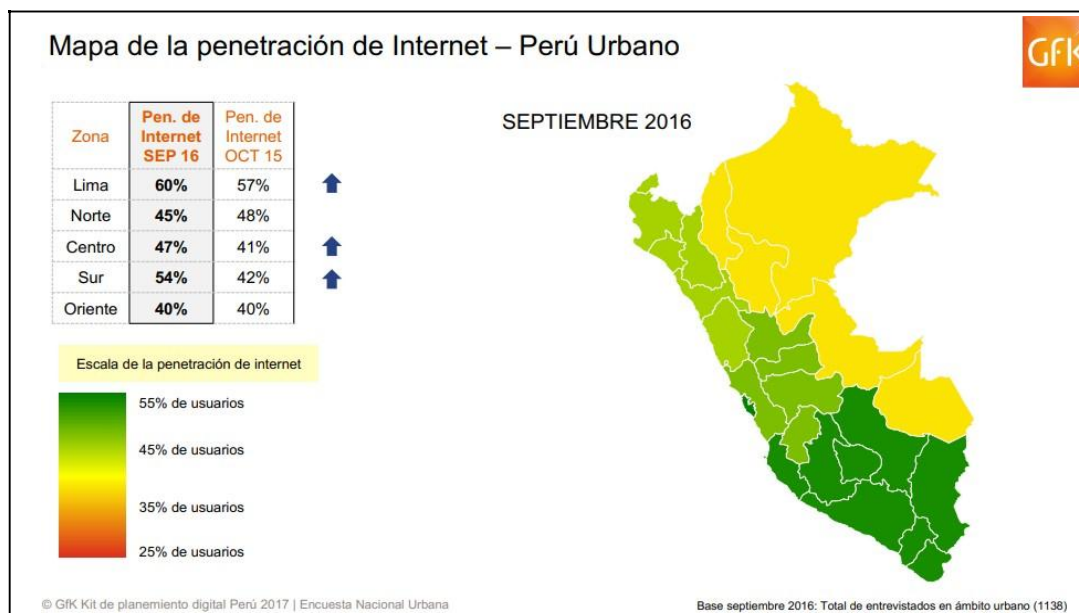
### 3.1.3. Análisis Socio- Cultural

En este capítulo analizaremos el entorno demográfico del Perú, los NSE en interacción con el uso de internet y el perfil de la generación del consumidor digital en el Perú.

#### 3.1.3.1. Entorno demográfico

Según datos publicados por el INEI 2017, la población peruana bordea los 32 millones de habitantes. Dentro de los departamentos con mayor demanda de uso de e-commerce están Arequipa, Trujillo y principalmente Lima. Con respecto a la penetración de uso de internet en todo el Perú, vemos que en promedio en el año 2015 toda la población en uso fue de 45% destacando Lima en primer lugar y en segundo lugar las provincias del norte con un 57% y 48% según como corresponde. En el año 2016 el uso de internet subió a 49.2%, destacando el aumento en Lima, provincias del Centro y sur del Perú. Esto nos permite apreciar la oportunidad en el desarrollo del uso de internet de cada año.

Figura 3.3. Penetración dfe internet Perú - Urbano



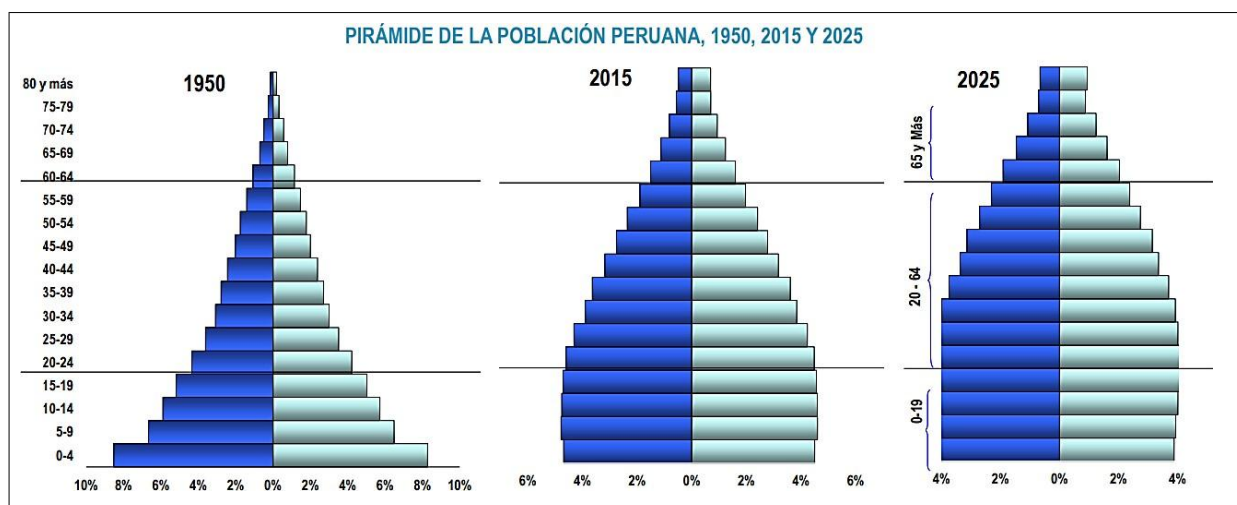
Fuente. GfK 2017

Por otro lado, en la siguiente tabla podemos apreciar la pirámide de población peruana desde 1950 al año 2025 en donde se puede apreciar que la población

comenzará a tener un estancamiento a raíz de la fecundación y mortalidad que darán como resultado que se homogenizan las edades y la población peruana será de longevos. La cantidad de población adulta mayor de los 60 años se ha incrementado a casi el 10% a 12%.

En la actualidad, más del 50% de la población peruana tiene menos de 30 años, mientras que la esperanza de vida es de un promedio de 75 años.

**Figura 3.4. Pirámide de la población peruana 1950-2025**

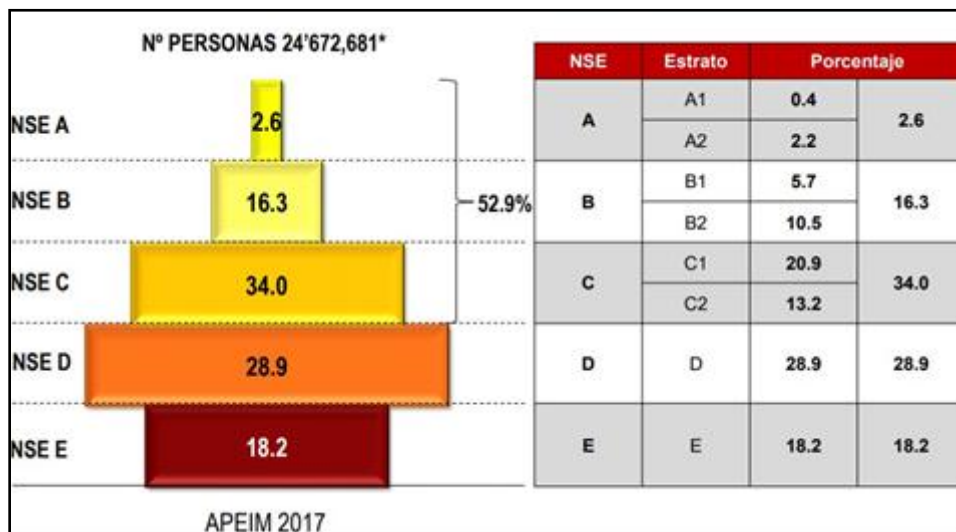


Fuente: Pirámide de la población peruana, 1950, 2015, 2025. Ipsos 2015

Con referencia a la fecundidad, las mujeres tienen en promedio 2,5 hijos. Hace 50 años, las mujeres tenían en promedio 7 hijos por cada madre. Según IPSOS, los hombres nacidos representan un 51,1% y según nacimientos extemporáneos representan las mujeres en un 51,2%. Con referencia a las defunciones, según la tasa de mortandad en el año 2016, el total de defunciones inscritas a nivel nacional alcanzó 145 mil 521.

Con respecto al NSE en el Perú, se puede apreciar que la mayor masa de población se encuentra entre NSE C y D representando un 62.9% de la población en total en Lima, mientras que el NSE A, B que representan el 19%, este dato nos interesa ya que la e-commerce de nuestra plataforma web estará dirigido a este segmento NSE A, B y C con mayor población y nivel económico emergente.

Figura 3.5. Distribución de personas según NSE 2017 – Perú Urbano



Fuente. Distribución de personas según NSE. Apeim 2017

Según GFK 2017, los NSE A/B son la población con mayor uso de internet con un 81% que presenta a 2,932. 672 de usuarios mientras que el NSEC con un 61%. Para nuestro interés de investigación tendremos un share aproximado de 8 millones de usuarios, ya que tienen un uso constante del internet, tienen interacción con las e-commerce, confían en sus transacciones y aun así hay mucho potencial por explotar.

### 3.1.3.2. Perfil de la generación del consumidor digital en el Perú

Según Coolhunting Group 2017, se registró 6 tipos de generaciones digitales de las cuales para nuestra investigación estamos interesados en explotar 3 de ellas que son la Generación X, Millennials y Generación Z. Ya que son las generaciones que tienen interacción con los canales digitales.

**Tabla 3.2 Comparativo – Perfil generacional**

Generación	Edad	Insights	Entorno digital	Riesgos
Silenciosa	74- 93 años	Comunicación constante con sus seres queridos	15% son usuarios de internet	Sufrir de estafas online
			15% uso de teléfono smart	No reconocen el riesgo de la publicación de datos personales
Baby boomers	54-73 años	Permanecer activo y sentirse jóvenes e integrados.	Facebook su principal red social	Acostumbrarse al mundo digital
			Apps ayuda memoria	Tienden a abandonar su compra por altos costos de envío y tiempo
Generación X	39- 53 años	Tener una vida activa con experiencias memorables	Redes social (FB, Whastapp, Instagram, Twitter)	La tecnología aún no logra atender sus demandas en atención a sus Consultas
			Interesados en el e-commerce	
			Realizan 20% más de compras de los millennials	Compartir datos de sus tarjetas, les cuesta confiar y prefieren hacerlo ellos directamente
Millennials	18- 38 años	Ser únicos y con productos y servicios personalizados	Muy comunicadores, comparten todas sus experiencias	Demandan la transparencia de la promesa de la marca
			Fomentan la demanda económica	Acceso de información de varios proveedores, comparan y cambian con facilidad de marca
Generación Z	7 - 17 años	Multiculturales, globales en pensamiento e información	Fenómeno de "seguidores" o "fans" de tendencias	No pierden el tiempo en e-commerce lentas
Generación Alpha	0- 6 años	Hijos de los millennials	Seguidores de videos ya que apenas saben leer	La tecnología es parte de sus vidas

Fuente: Ipsos Perú y Deloitte.com

Generación X, buscaremos cubrir sus expectativas de calidad ya que es el segmento que está dispuesto a pagar más sobre el promedio. Es una generación leal a la marca, pero busca una e-commerce que le brinde seguridad al momento de hacer sus compras.

Millennials, buscaremos lograr su atención al presentar promociones y productos personalizados. Esta es una generación demandante de creatividad para que repliquen en sus redes sociales su experiencia de compra.

Generación Z, orientaremos nuestras novedades a este segmento con características originales, pero sobre todo llamando su atención con tendencias

sociales, pues ellos se encuentran muy comprometidos con problemáticas que importan a la sociedad. Así adaptaremos nuestro contenido a todas sus redes sociales.

#### **3.1.4. Análisis Tecnológico**

El comercio electrónico viene facturando más de \$2,000 millones de dólares desde el año 2015, los principales consumidores pertenecen al nivel socioeconómico A/B, de los cuales el 55% está bancarizado. Además, se estima que para el presente año el sector mueva aproximadamente \$3,000 millones de dólares y que crezca aproximadamente entre 8 y 10% (CCL)

##### **3.1.4.1. Comercio Electrónico**

En nuestro país, este sector viene facturando más de \$ 2,000 millones de dólares desde el año 2015.

Principalmente, las personas que compran por internet pertenecen al nivel socioeconómico A/B, de los cuales el 55% está bancarizado.

Se estima que este año el sector mueva aproximadamente \$3,000 millones de dólares y que crezca aproximadamente entre 8 y 10% (CCL).

##### **3.1.4.2. Internet**

Actualmente, el 50.1% de la población peruana tiene acceso a internet, ya sea por dispositivos móviles o internet fijo en el hogar u oficina. (INEI). 88% de la población con acceso internet lo utiliza para comunicarse a través de correo electrónico o utilizar un chat. Lima Metropolitana es la ciudad dentro del Perú con mayor acceso a internet (71.7%).

##### **3.1.4.3. Smartphone**

Aproximadamente, más de 12.7 millones de peruanos cuentan con un Smartphone. Al finalizar el año 2017, el modelo más utilizado en Perú fue el Samsung Galaxy J7 seguido por el Samsung j5.

Los niveles de crecimiento de Smartphone en los NSE D/E son de 427% (CPI).

### 3.2. Análisis del Microentorno

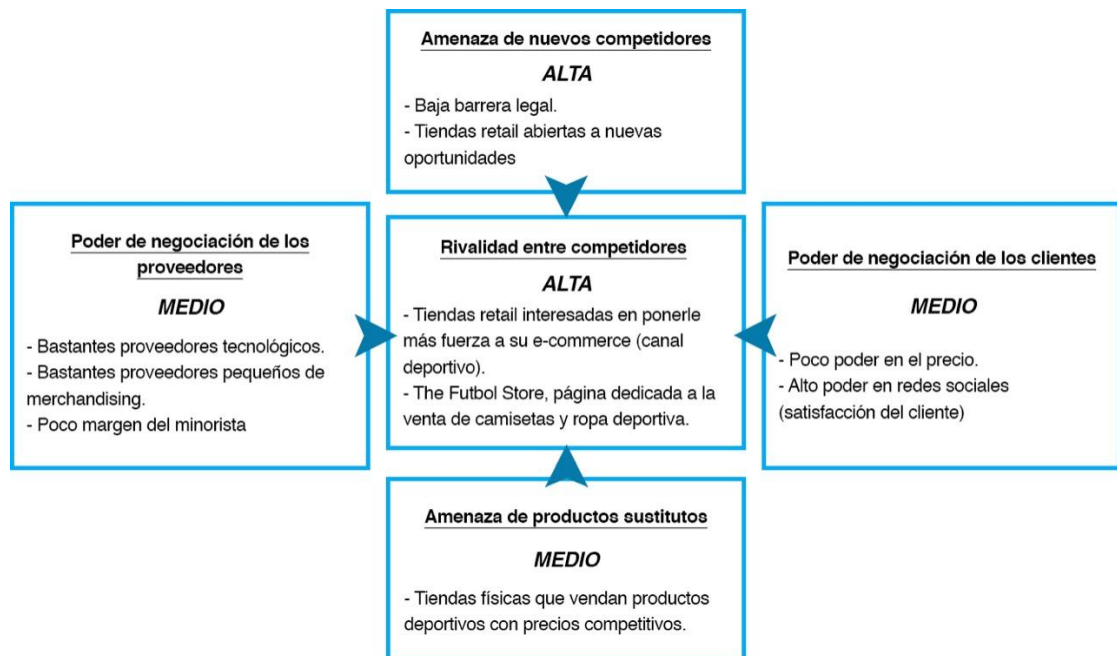
El micro entorno está conformado por todos aquellos factores que pueden afectar las actividades de nuestra compañía y que pueden estar controladas hasta cierto nivel por nuestra organización. Para elaborar este análisis se utilizarán las 5 fuerzas de Porter.

Este modelo identifica el atractivo del mercado, además permite reevaluar su posición estratégica frente a cualquier cambio en alguna de las fuerzas.

#### 3.2.1. Las cinco fuerzas de Michael Porter

A continuación, se utiliza la herramienta de las cinco fuerzas de Michael Porter para explicar el atractivo del sector en el que nos encontramos, el cual nos permitirá analizar más detalladamente los principales actores que pueden impactar directamente a nuestra futura empresa.

Figura 3.6. Fuerzas Michael Porter



Fuente: Elaboración propia

### **3.2.1.1. Amenaza de nuevos competidores**

El objetivo de analizar esta amenaza es poder evaluar que tanto impacto podrá repercutir en el negocio de nuevos ingresantes al sector, por eso, hemos identificado que la fuerza es alta ya que los costos de ingresar al sector son bajos a comparación de otros y no se requiere que existan mucho conocimiento teórico.

Por otro lado, existen pocas iniciativas a nivel legal para regularizar el comercio electrónico en nuestro país.

Debemos considerar también el hecho que una tienda de ecommerce es muy fácil de ser copiada o imitada, sobre todo por las grandes empresas retail. Es un miedo que debemos de saber manejar y en el que debemos sobretodo enfocarnos con mayor cuidado en la “diferenciación” de productos que podamos tener frente a nuestros competidores. No solo buscamos vender camisetas sino también merchandising de los equipos más populares del país a fin de tener una atractiva variedad de productos en nuestra tienda online.

### **3.2.1.2. Poder de Negociación de los Proveedores**

El objetivo de analizar este poder es evaluar la cantidad de proveedores que tendrá nuestra tienda virtual y como ante cualquier cambio puede repercutir favorablemente o desfavorablemente, por eso, hemos identificado que el poder es medio debido a la siguiente clasificación:

#### **a. Proveedores tecnológicos**

Son aquellos proveedores que nos dan los servicios de internet, hosting y mantenimiento de la misma plataforma e-commerce. Existen varias empresas que están en el mismo rubro y pueden ser fácilmente sustituibles (Baja).

b. Proveedores pequeños de merchandising

Son aquellos proveedores que nos ofrecen tazas, almohadas, cubrecamas, relojes, balones que cuentan con la licencia oficial ya sea de la Federación Peruana de Fútbol o de los clubes peruanos. Existen varias empresas que se pueden encontrar fácilmente en plataformas como Facebook e Instagram que ofrecen estos productos a los hinchas.

Una de ellas es por ejemplo la tienda oficial del Club Alianza Lima, un fan page cuyo objetivo es promocionar sus más de 50 productos del equipo blanquiazul. A la fecha cuentan con más de 140 mil seguidores y su venta gira principalmente cada vez que publica una promoción en sus redes social, lo cual demuestra una vez más que en el Perú siempre se prioriza más la oferta de productos, que el valor agregado que le puedas ofrecer al cliente.

Con ellos nuestro poder de negociación es medio ya que el interés que ellos puedan tener otras plataformas virtuales, más allá de su Facebook, donde puedan ofrecer sus productos les es conveniente.

El margen que nos otorgan a diferencia de lo que nos pueda ofrecer el mayorista es relativamente mejor, llegando hasta un 25% de descuento del precio de costo aunque asegurando siempre un mínimo de unidades vendidas.

Nuestra idea pasa por contar, no solo con camisetas de la selección peruana, sino también con productos de merchandising de los 3 clubes más importantes del país: Universitario, Alianza Lima y Sporting Cristal aprovechando de esta manera nuestros “influencers” y nuestras RRSS para así alcanzar un mayor número de ventas diarias.

Aquí va a marcar nuestra manera de podernos diferenciar de alguna posible competencia que pueda llegar en el futuro ya que por ejemplo para una tienda retail es difícil llegar a un entendimiento con estas empresas pequeñas ya que principalmente pagan a 90 días.

c. Proveedores de camisetas oficiales

Son aquellos proveedores que nos brindan mercadería oficial de polos, camisetas, poleras que han sido licenciadas debidamente. Son pocas las empresas que distribuyen



estos productos: Adidas, Nike y Marathon por ejemplo. Nosotros no podemos trabajar con ellos directamente porque para que seamos considerados como sus “socios estratégicos” nos exige una cantidad alta de compra de mercadería como mínimo para poder obtener un buen porcentaje de descuento.

Por ejemplo, Nike para poder trabajar con Ripley que es una cadena retail bastante grande y con varias tiendas en Lima y provincias le exigen comprar 6 mil pares de zapatillas como mínimo para poder obtener un 25% de descuento por trimestre. Esto nos obliga a tener que trabajar con minoristas los cuales finalmente nos terminarán dando un menor margen de compra.

### **3.2.1.3. Poder de negociación de los clientes**

El objetivo de analizar este poder es evaluar las actitudes que tienen los clientes en el sector de e-commerce y que amenazas nos puede reflejar una mala gestión con ellos, por eso, hemos identificado que el poder es alto debido a los siguientes factores:

#### **a. Influencia sobre el precio:**

En el sector, principalmente se termina escogiendo principalmente por un precio accesible y que motive al consumidor. El cliente puede optar por no comprar si es que termina encontrando el mismo producto en otro canal virtual.

#### **b. Influencia en redes sociales:**

Los clientes tienen una gran influencia debido a las redes sociales dado que un mal servicio puede desprestigiar totalmente a una marca y esto se refleja en los post y/o comentarios que ellos realicen si no están de acuerdo con lo que les has ofrecido.

### **3.2.1.4. Amenaza de productos sustitutos**

El objetivo de analizar esta amenaza es evaluar que tan fácil un sustituto puede impactar a la tienda virtual, por eso, hemos identificado que esta amenaza es media debido a los siguientes factores:

Tiendas físicas: Actualmente, existen varias empresas pymes que aún no ingresan al sector del comercio electrónico, esto debido principalmente a la cultura de las personas que lo dirigen y es donde entendemos que los millenials acceden más rápido al comercio electrónico mientras que la generación X es un poco más resistente a los cambios actuales.

Estas tiendas físicas en su mayoría cuentan también con camisetas y merchandising alusiva a la selección. Si bien es cierto, no son los productos oficiales que cuentan con licencia de la **Federación Peruana de Fútbol** (FPF), estos cumplen con la necesidad básico que son productos que tienen los colores de la Selección.

### **3.2.1.5. Rivalidad de los competidores**

Es importante identificar primero que nosotros no competimos con los “marketplaces”, ya que este es un sitio web que permite, tanto a los vendedores como a los compradores a poderse relacionar a través de una transacción comercial. Tenemos en el Perú ejemplos como Linio y Mercado Libre.

Nosotros, por el contrario, competimos con las grandes cadenas de retail que también poseen una plataforma de comercio electrónico. Dentro de los más destacados e importantes encontramos a Saga Falabella, Ripley y Oeschle.

Ellos van a ofrecer a un precio sugerido las camisetas tanto de la selección peruana, así como los clubes profesionales como Universitario, Alianza Lima y Cristal por lo que nosotros deberíamos de ofrecer estos productos a un precio bastante similar.

Otro competidor directo es la tienda e-commerce de Marathon la cual lleva por nombre “**Marathon Sports**”, aquí se encuentran vendiendo las camisetas y uniformes de la Selección Peruana, Universitario de Deportes, Alianza Lima, Sporting Cristal, selecciones internacionales como Brasil y Argentina, así como también otros clubes europeos muy reconocidos como Barcelona y Real Madrid.

Lo que marca una diferencia frente a nosotros es el merchandising de los clubes profesionales que ofreceremos, así como también la personalización con nombre y número de las camisetas.

Es un competidor directo porque comparte nuestro mismo público objetivo, así como satisface las mismas necesidades que nuestro servicio, así como la zona geográfica que atienden que es Lima Metropolitana al igual que nosotros.

Respecto a competidores indirectos dice la teoría que puede ser todo aquello que puede sustituir a mi marca en un momento determinado. Aquí entonces podemos referirnos a toda aquel a la que uno puede adquirir a través de Internet. Hay que señalar que el comprar ropa deportiva o de vestir se puede identificar en la categoría de entretenimiento y ocio donde lo que buscan las personas es recrearse y distraerse un momento comprando su ropa favorita por internet.

### Matriz de competencia:

Peso	10%	10%	20%	15%	15%	10%	20%	
Competidor	UX	Responsive	Experiencia en el Sector	Calidad del Servicio	Tiempo de Entrega	Variedad de Productos	Precio	Calificacion
Marathon Store	4	4	4	4	4	5	3	4.00
Saga Falabella	3	4	3	3	3	3	4	3.29
Ripley	3	4	2	3	3	3	4	3.14
Oeschle	2	3	2	3	3	1	4	2.57
Futbol Store	2	2	1	2	2	2	2	1.86

Esta matriz es bastante importante para nuestra propuesta ya que nos permite identificar las tiendas online con las que competiremos en el mercado nacional y hacer un ranking de quienes a la fecha son consideradas las mejores y más completas tiendas deportivas online. Por ejemplo, vemos como Marathon Store es líder del sector con una calificación de 4 puntos sobre 5 posibles. Aquí destacan sobretodo la variedad de productos que tienen en su e-commerce así como la experiencia en el sector ya que tienen el respaldo de tiendas Marathon, la cual tiene más de 10 años en el mercado con tiendas en Lima y provincia.

Tiendas como Falabella, Ripley y Oeschle en lo que es precio repiten exactamente lo mismo. Por ejemplo, la nueva camiseta de la Selección peruana la encuentras a 149.90 Soles, pero con un precio especial (40% de descuento) se puede terminar encontrando en 89.94 Soles. Este precio se repite en las 3 tiendas online, dando el mensaje que tienen el mejor precio del mercado.

### **Conclusiones:**

En la industria del ecommerce deportivo del Perú existen varios competidores, pero sobretodo estas son las grandes tiendas retail que cuentan con un presupuesto atractivo para dinamizar sus acciones online y offline. Al día de hoy solo hay una tienda online que no le pertenece a una tienda por departamento como es **“Futbol Store”** la cual le pertenece a la agencia de marketing deportivo Zsports Perú, dirigida por el empresario Sebastian Rubio.

Existe un líder bastante fuerte en el sector que es **“Marathon Sports”** el cual ofrece la camiseta de la selección como de los equipos más prestigiosos del fútbol peruano y mundial. Recordemos también que esta marca deportiva tiene un acuerdo de patrocinio técnico con la Selección Peruana de Fútbol, así como Universitario de Deportes lo cual lleva a que ellos también fabriquen casacas, polos, gorras y buzos de estos clubes haciéndolo más atractivo.

Debe quedarnos claro que competimos en el sector de entretenimiento y ocio, pues así como pueden visitar una tienda online para comprar su camiseta de club favorito pueden también utilizar el mismo tiempo en visitar otras páginas web ya sea para comprarse los jeans que están de moda o un pasaje a algún destino turístico en el extranjero.

Si bien es cierto nosotros tenemos una importante cantidad de productos que ofrecemos al mercado a través de nuestra tienda online lo que nosotros finalmente vendemos es **“servicio”** porque lo que queremos es que la personas que visiten nuestra web gocen de una experiencia entretenida y rápida como es la de comprar su camiseta

de fútbol preferida, poderla personalizar y por qué no comprar también algún merchandising oficial de la Selección Peruana.

Si logramos que el tiempo de permanencia de nuestros usuarios sea la más óptima, esa visita será positiva y nos ayudará a que través del boca a boca y recomendación podamos atraer a nuevos consumidores en un futuro próximo.

## CAPÍTULO IV. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

### 4.1. Metodología de la Investigación

Se realizó una investigación de mercado de carácter cualitativo y cuantitativo. En el aspecto cuantitativo, el método utilizado fue encuestas face to face (cara a cara) y en el cualitativo el método elegido fue entrevistas en profundidad.

Las encuestas face to face fueron realizadas en alrededores de centros comerciales en Surco, San Miguel, Jesús María y Miraflores, dirigidas a público diverso, en la cual se evaluaron las características generales del concepto, así como sus valores agregados y nombres potenciales. También se evaluaron características del uso y costumbre de uso de plataformas similares para adquirir productos.

El sustento estadístico para determinar la muestra es:

$$N = \frac{\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left( \frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N} \right)}$$

El resultado es una muestra de 384 personas con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, sin embargo, se pudieron realizar 460 encuestas válidas.

Las entrevistas en profundidad han sido realizadas con líderes en e-commerce de diversas marcas e industrias, como retail, clubes de fútbol y la Federación Peruana de Fútbol (FPF).

La guía de conversación de la entrevista fue planteada con el objetivo de poder descubrir las tendencias del mercado, conocer mejor al público peruano en relación al uso y costumbre en compras online y evaluar el concepto planteado, así como los valores agregados del mismo.

## **4.2. Objetivo de la Investigación**

El objetivo principal de la investigación de mercado es determinar la viabilidad del proyecto de Tienda Online para Productos Relacionados al Fútbol en el público de la ciudad de Lima.

## **4.3. Objetivos Secundarios de la Investigación**

- a. Comprender características generales de usos y costumbres del público limeño de las tiendas de comercio electrónico.
- b. Identificar los principales obstáculos, para nuestro público objetivo, en el desarrollo del comercio online en negocios similares.
- c. Definir el principal canal de difusión y su estrategia: online y/o offline
- d. Definir el alcance de la tienda online y su mix de productos.
- e. Determinar valores agregados del servicio y producto: Packing, personalización, Delivery y las formas de pago.

## **4.4. Investigación de Fuentes Secundarias**

### ***4.4.1. Accesibilidad y penetración de internet en el mercado***

En el Perú la penetración de internet en área urbana es del 58.2%, en el área rural es solo del 15.4%. De manera global, el 48.7% de la población peruana mayor de seis años tiene acceso a internet.

En área urbana, de ese 58.2% que tiene acceso a internet, el 51.5% son varones y el 45.9% son mujeres. En el caso de Lima el acceso al uso de internet es de 67.7%, el mayor porcentaje de los departamentos del país.

La segmentación por edad nos ofrece los siguientes resultados: la población más joven, de 17 a 24 años usan internet en un 77.7%. La población de 25 a más años usa internet en un 41.4%, este grupo forma parte de nuestro público objetivo principal.

Por tipo de acceso a internet encontramos que el 32% de la población lo hace mediante su Smartphone.

Otro autor, Pablo Bermúdez CEO de Hashtag, presenta información que compara el mercado peruano con el mundo y otros países de la región en comparación con otras regiones del mundo en 2017:

**Tabla 4.3 Comparativo – Regiones del mundo 2017**

Región	Penetración del uso de Internet
Norteamérica	95%
Europa	85.2%
Oceanía	68.9%
Latinoamérica y el Caribe	67%
Oriente Medio	64.5%
Asia	48.1%
África	35.2%

Fuente: Elaboración propia

En Sudamérica, estos son los resultados por país de la penetración porcentual del uso de internet en la población a diciembre de 2017:

**Tabla 0.4 Penetración porcentual 2017**

Sudamérica	Población	Usuarios de Internet al 31/12/2017	Penetración (% Población)	Facebook 31-Dec-2017
Argentina	44,688,864	41,586,960	93.1 %	30,000,000
Paraguay	6,896,908	6,177,748	89.6 %	3,300,000
Uruguay	3,469,551	3,059,727	88.2 %	2,400,000
Ecuador	16,863,425	13,476,687	79.9 %	10,000,000
Chile	18,197,209	14,108,392	77.5 %	13,000,000
Brasil	210,867,954	149,057,635	70.7 %	139,000,000
<b>Peru</b>	<b>32,551,815</b>	<b>22,000,000</b>	<b>67.6 %</b>	<b>20,000,000</b>
Bolivia	11,215,674	7,570,580	67.5 %	6,100,000
Colombia	49,464,683	31,275,567	63.2 %	29,000,000
Surinam	568,301	340,000	59.8 %	310,000
Venezuela	32,381,221	17,178,743	53.1 %	13,000,000
Guyana	782,225	395,007	50.5 %	360,000
Guyana Francesa	289,763	120,000	41.4 %	110,000



Tabla 4.5 Penetración de Facebook

Sudamérica	Penetración de Facebook al 31/12/2017
Brasil	93.25%
Colombia	92.72%
Chile	92.14%
Guyana	91.14%
Guyana Francesa	91.67%
Surinam	91.18%
<b>Perú</b>	<b>90.91%</b>
Bolivia	80.58%
Uruguay	78.44%
Venezuela	75.67%
Ecuador	74.20%
Argentina	72.14%
Paraguay	53.42%

Fuente: Súper Interesantes Cifras de la Penetración de Internet y Facebook en el Perú y el Mundo, Pablo Bermúdez, 2018.

#### ***4.4.2. Comportamiento del consumidor en las compras por internet***

Según proyecciones del portal de compras online **TiendaMia.com**, el Perú se convertirá en líder de las compras online de Sudamérica en 2019.

“Con poco tiempo, Perú se posicionó rápidamente como nuestro tercer mercado. Ahora ya es el segundo mercado a la par de Argentina, y en pocos meses superará a Uruguay”, señaló Gonzalo Peralta, country Manager de TiendaMIA.com en Perú

El artículo también señala que entre los productos más consumidos son ropa, lentes de sol o de lectura y relojes.

#### 4.4.2.1. Investigación Cualitativa

#### 4.4.3. Estructura de la Guía de Conversación

**Tabla 4.6 Estructura de la Guía de Conversación**

#	Objetivo	Sub-objetivo
1	Conocer las características del público peruano en el uso del canal digital	Características de los usuarios: edad, género, estilo de vida.
		Penetración en el uso de internet
		Tipo de acceso a internet
		Dificultades y trabas que enfrentan
2	Introducción al proyecto	
3	Validación de las características generales del proyecto	Públicos objetivos principales
		Mix de productos
		Packing y personalización
		Valores agregados
		Delivery
		Proceso de pago
4	Características necesarias del proceso de pago	Plataformas de pago
		Proceso de pago
		Opciones adicionales de pago
5	Estrategias de difusión	Uso de influencers
		Publicidad online
		Publicidad offline

Fuente: Elaboración propia

#### 4.4.4. Entrevistados

El método de investigación cualitativa es la entrevista en profundidad, que fueron realizadas a expertos relacionados al comercio digital y al mundo del fútbol en el Perú.

**Tabla 0.7 Encuestados en Investigación Cualitativa**

<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>	<b>Empresa</b>	<b>Rubro</b>
<b>Gonzalo Ansola</b>	Sports Marketing	Adidas	Retail
<b>Beellye Huatuco</b>	Sub Gerente de Marketing Digital	Sodimac	Retail
<b>Julio Gianella</b>	Sub Gerente de Marketing	Federación Peruana de Fútbol	Deporte: Fútbol
<b>Ricardo García</b>	Gerente de Marketing	Club Universitario de Deportes	Deporte: Fútbol
<b>José Rosas</b>	Gerente General	Cámara de Comercio de Lima	
<b>Karen Neves</b>	Gerente Comercial	Kuna	Retail
<b>Eduardo Luna</b>	Director Regional para Perú y Chile	SafetyPay	Plataforma de Pago
<b>Francisco Barrientos</b>	Director Digital	Quaestio	Consultoría de Marketing

Fuente: Elaboración propia

#### ***4.4.5. Hallazgos Principales***

##### ***4.4.5.1. Sobre las características de los usuarios de comercio online:***

- a. El público es amplio en cuando a su segmentación socio económica, la principal característica común es la bancarización, el acceso a internet y la confianza. A continuación, la segunda segmentación, por lo anteriormente mencionado, sería la edad del público objetivo que debe ser un factor contrastado con el poder adquisitivo.
- b. En cuanto a segmentación por género, el público masculino se muestra ligeramente más accesible a realizar una compra online (53.5%), que coincide con el público objetivo principal del proyecto presentado.
- c. Como ya mencionamos en el punto 1, el factor de la bancarización será uno de los principales, sin ser excluyente, por lo ya mencionado en cuanto a formas alternativas de pago:
  - Garantiza familiaridad con formas de pago y podría marcar mayor confianza en el sistema de compra electrónica.

- Eleva la posibilidad de que el usuario final ya haya realizado alguna compra en este sistema.
- Es altamente probable que conozca que hay servicios del banco y de su producto bancario que protejan su identidad, datos y compra.
- Es más probable que se sienta confiado, incluso, de acercarse a una entidad bancaria a pagar mediante un depósito. Para este aspecto es importante que el nombre del receptor del dinero coincida con el del negocio.

#### **4.4.5.2. Penetración en el uso de internet**

Coinciden con que la penetración del uso de internet en el Perú está en crecimiento, incluso a una tasa mayor que el resto de países de la región. Además, agregan que el uso y preferencia por realizar compras en internet también está en un crecimiento, a una tasa incluso mayor. Opinan que esto se debe a las campañas de bancarización agresivas, difusión permanente de la seguridad que brindan los bancos y sus seguros, y aumento de plataformas de compra online, *Marketplaces*, y de tiendas online de marcas que cuentan con tiendas físicas. Creen que un factor que también acelera este crecimiento son los Cyber Monday, así como la reciente inclusión online en el Black Friday.

A nivel regional, el e-commerce ha crecido en 300% desde 2016, con 40 000 millones de dólares en ventas en ese mismo segmento de tiempo. (International Data Corporation, IDC, 2018)

La penetración del uso de Facebook en el usuario peruano no brinda confianza en desarrollar una plataforma inicial de comercio electrónico en el servicio de Facebook Store.

#### **4.4.5.3. Acceso a Internet**

Todos los entrevistados coinciden en que el mercado de la compra online se da principalmente por acceso móvil: Smartphone o Tabletas, por ello creen que la adaptación de la plataforma completa a ambos formatos será una característica básica.

#### ***4.4.5.4. Sobre los factores que representan una dificultad en el usuario***

Proceso de pago: Existe una desconfianza en el proceso de pago, por el ingreso de datos y que estos puedan ser usados para compras distintas a través de un fraude electrónico. Además de la posibilidad de hacer el pago y no recibir el bien comprado. Por ello, plataformas como “Pago Efectivo” o el pago contra entrega deben ser incluidas en las formas de pago de la plataforma.

Sistema de quejas y devoluciones. Frente a la posibilidad de no recibir el producto esperado, principalmente por ser de una calidad inferior o de una talla incorrecta, con ello el miedo existente se relaciona a la dificultad o imposibilidad de realizar un cambio o devolución, la principal dificultad es el tiempo en que se demorarán en realizarlo y la cantidad de pasos a seguir frente a una devolución.

#### ***4.4.5.5. Sobre el concepto***

El concepto ha tenido aceptación plena entre los entrevistados, independientemente si se trata del género y rango etario. Sienten que los productos de la Selección Peruana de Fútbol pueden ser los que tengan mayor exposición y atracción, sin embargo, opinan que los productos de los clubes de futbol son los que tendrán mayor rotación.

- a. Plataforma: La principal opción, inicial, es desarrollar una plataforma online propia, sin embargo, esto requiere una inversión inicial considerable, por ello plataformas alternativas o Marketplace son una posibilidad viable y no exclusiva, tenemos como principal opción Facebook Store, Linio, Lumingo y Mercado Libre.
- b. Valor agregado 1: Delivery. Determinamos dos tipos de delivery de acuerdo a su tiempo de entrega: Gratuito y Pagado. No siendo el gratuito siempre el más aceptado, por la cantidad de día (hasta 7 días), en cuanto al pagado puede tener

una variación de cargo extra entre 5 y 15 soles, y un tiempo de entrega entre 2 y 3 días hábiles.

- c. Valor agregado 2: Personalización de productos; sobre todo de camisetas. Es una característica interesante, pero no creen que tengamos un volumen de compra considerable y siempre dependerá del costo adicional.

Es importante tomar en cuenta las licencias necesarias para el desarrollo de producto, variaciones del mismo y distribución.

#### **4.4.5.6. *Sobre el nombre***

Los entrevistados plantean que el nombre debe estar relacionado a dos ideas principales: tienda y el objeto del negocio.

Plantean que no es determinante que la palabra “tienda” esté incluida en la URL, más si debe de estar en las configuraciones de la página, y en el desarrollo del SEO y SEM.

#### **4.4.5.7. *Sobre la promoción de la tienda online***

Sugieren como estrategia inicial se tomen acciones de publicidad online, por su bajo costo y su vinculación directa con la tienda, solo se necesita dar un click para llegar a ella, a diferencia de una publicidad offline, que necesitaría recordación y digitación para poder acceder a nuestra tienda online.

Solo una entrevistada sugiere una estrategia offline de refuerzo, en una segunda etapa, teniendo en cuenta que el costo de esta es mayor, puesto que debería de contar con mayor periodicidad o presencia en el caso de publicidad en periódicos, revistas y paneles en exteriores. El resto de entrevistados no vieron como necesario desarrollar una estrategia offline, debido a la dimensión inicial de la tienda.

Mencionan que el uso de personalidades influyentes (influencers) es una estrategia de comercialización muy importante en este tipo de negocios. Recomiendan principalmente a futbolistas de los tres clubes principales de Lima, como segundo grupo a shop influencers.

Una opción más barata y recientemente con mejores resultados en mercados globales es la de micro influencers, personas que tengan entre 1 a 7mil seguidores con tazas de engagement altas.

El tipo de publicidad online principal sugerido es Google Ad y Facebook Anuncios. Como una segunda opción en grado de incidencia es la publicidad pagada en YouTube orientada a temas similares.

#### 4.5. Investigación Cuantitativa

Al concluir la investigación cualitativa diseñamos las preguntas de la encuesta para poder validar y profundizar en los resultados previos. Puede consultar la ficha de la encuesta en el Anexo 01.

En la siguiente tabla, se puede apreciar la relación entre la evaluación cualitativa y cuantitativa:

**Tabla 4.8 Relación entre factores de evaluación de investigación cualitativa y cuantitativa**

Investigación cualitativa		Investigación cuantitativa
Conocer las características del público peruano en el uso del canal digital	Características de los usuarios: edad, género, estilo de vida.	Datos generales del encuestado
	Penetración en el uso de internet	Uso de internet diario, motivos, cantidad de horas
	Tipo de acceso a internet	Dispositivo que usa para acceder a internet
	Dificultades y trabas que enfrentan	Razones por las que no realizaría una compra en internet
Validación de las características generales del proyecto	Públicos objetivos principales	
	Mix de productos	Productos que posee: relacionados a su Club de Fútbol y a la FPF
	Packing y personalización	Preferencia y elasticidad del precio
	Valores agregados	
	Delivery	Tiempo de espera de delivery Costo del delivery
Proceso de pago	Características de la plataforma de pago	
Características necesarias	Plataformas de pago	Preferencias de modo de pago

del proceso de pago	Proceso de pago	
	Opciones adicionales de pago	
Estrategias de difusión	Uso de influencers	
	Publicidad online	
	Publicidad offline	

Fuente: Elaboración propia

#### 4.6. Resultados principales y análisis de la investigación cuantitativa

La mayoría de encuestados no han realizado aún una compra online (58.3%), sin embargo, la cantidad de personas que si lo han hecho es superior a un tercio (41.7%), y además, si segmentamos esta realización de compra en rangos de edades, las personas que más han comprado online son del rango de 18 a 25 años (61.5%) y de 26 a 35 años (67%).

**Tabla 0.7 Realización de Compras en Internet**

Realización de Compras en Internet	
<b>S he realizado alguna vez una compra en internet</b>	60.9 %
<b>No he realizado alguna vez una compra en internet</b>	39.1 %
<b>Total</b>	100%

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 0.8 Realización de Compras en Internet por Segmento de Edad**

Realización de Compras en Internet	
<b>18 a 25 años</b>	61.5%
<b>26 a 35 años</b>	67.0%
<b>36 a 45 años</b>	58.9%
<b>46 a 55 años</b>	10.8%
<b>56 años en adelante</b>	3.4%

Fuente: Elaboración propia



El porcentaje de personas que aún no han realizado compras en internet no es correspondiente a la intención de hacerlo en un futuro cercano; el 67.2% de encuestados manifiestan que sí están interesados en realizarlas, frente a un 32.8% que no lo está. La concentración de personas que no están interesadas en hacerlo está en los segmentos de 36 a 45 y de 56 a más edad.

**Tabla 4.9. Interés en Realizar Alguna Compra en Internet**

<b>Realización de Compras en Internet</b>	
<b>Si tiene interés en realizar una compra por internet</b>	67.2 %
<b>No tiene interés en realizar una compra por internet</b>	32.8 %
<b>Total</b>	100%

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 4.10. Realización de Compras en Internet por Segmento de Edad**

<b>Realización de Compras en Internet</b>	
<b>18 a 25 años</b>	9.4%
<b>26 a 35 años</b>	8.3%
<b>36 a 45 años</b>	14.6%
<b>46 a 55 años</b>	59.4%
<b>56 años en adelante</b>	65.6%

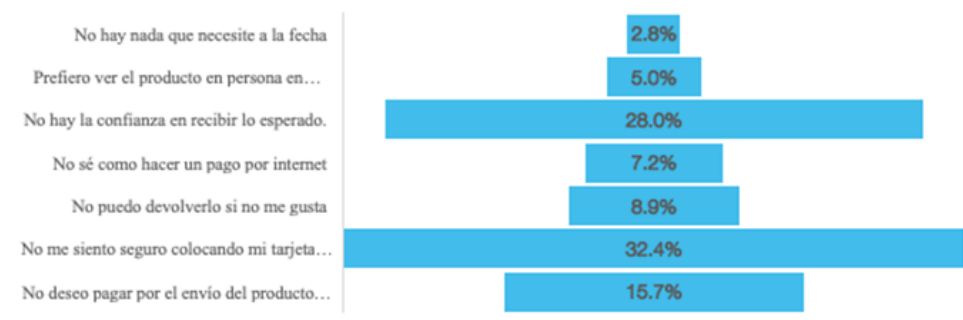
Fuente: Elaboración propia

Al profundizar en las razones por las que las personas no realizan compras online, encontramos de forma general que la razón principal es la seguridad de los datos bancarios (31%), seguida de la desconfianza en recibir lo comprado (28%), y los costos que genera el envío (16%).

A continuación, hicimos una segmentación de esta misma pregunta, separando aquellos que a pesar de ello han logrado hacer una compra en internet (superando el obstáculo o no), y aquellos que aún no lo han realizado. Los resultados basados en la cantidad de personas que ya han realizado una compra y las que no lo han hecho aún, son los siguientes: en cuanto a las personas que ya han realizado una compra en

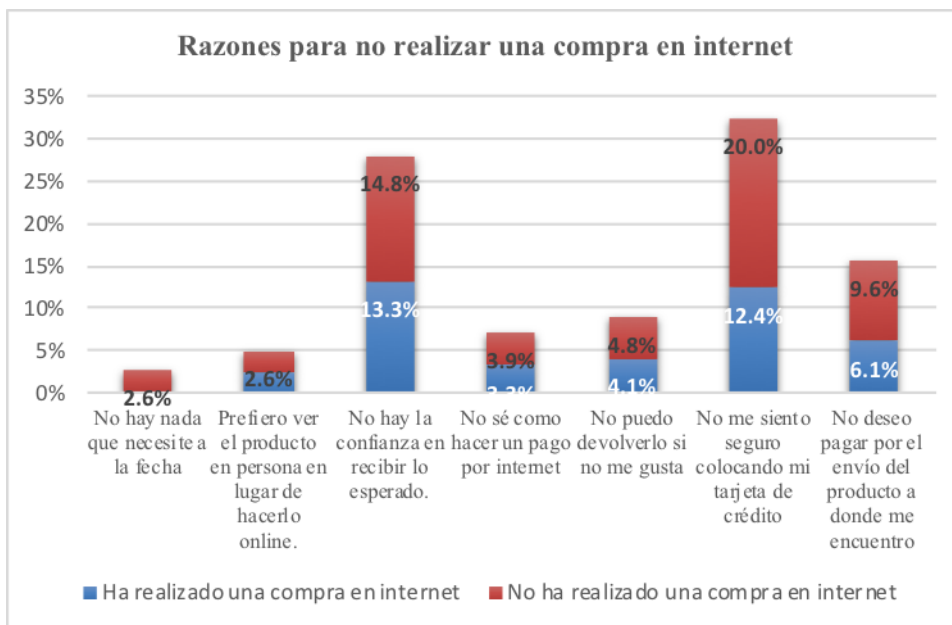
internet, mencionan que antes de hacerlo su principal temor era no recibir lo que compraron (31.8%), seguido de la seguridad de sus datos bancarios (29.7%) y de no querer pagar el costo del envío (14.6%). En el caso de las personas que aún no realizan una compra en internet, las razones principales para no hacerlo hasta ahora es la seguridad de los datos bancarios (34.3%), la desconfianza en no recibir lo comprado (25.4%) y el pago del envío (16.4%). Si bien estos porcentajes son similares, tenemos que tomar en cuenta también el porcentaje que representan respecto al total.

**Figura 0.7 Razones para no realizar una compra en internet**



Fuente: Elaboración propia

**Figura 0.8 Razones para no realizar una compra en internet**



Fuente: Elaboración propia

**Tabla 4.11: Razones para no comprar en internet**

<b>Razones para no comprar en internet</b>	
<b>No hay nada que necesite a la fecha</b>	2.8%
<b>Prefiero ver el producto en persona en lugar de hacerlo online.</b>	5.0%
<b>No hay la confianza en recibir lo esperado.</b>	28.0%
<b>No sé como hacer un pago por internet</b>	7.2%
<b>No puedo devolverlo si no me gusta</b>	8.9%
<b>No me siento seguro colocando mi tarjeta de crédito</b>	32.4%
<b>No deseo pagar por el envío del producto a donde me encuentre</b>	15.7%

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 4.12: Razones que las personas que han realizado una compra en internet tenían para no hacerlo**

<b>Razones que las personas que han realizado una compra tenían para no hacerlo</b>	
<b>No hay nada que necesite a la fecha</b>	0.5%
<b>Prefiero ver el producto en persona en lugar de hacerlo online.</b>	5.7%
<b>No hay la confianza en recibir lo esperado.</b>	31.8%
<b>No sé como hacer un pago por internet</b>	7.8%
<b>No puedo devolverlo si no me gusta</b>	9.9%
<b>No me siento seguro colocando mi tarjeta de crédito</b>	29.7%
<b>No deseo pagar por el envío del producto a donde me encuentre</b>	14.6%

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 4.13: Razones que las personas que no han realizado una compra en internet tienen para no hacerlo**

<b>Razones que las personas que han realizado una compra tenían para no hacerlo</b>	
<b>No hay nada que necesite a la fecha</b>	3%
<b>Prefiero ver el producto en persona en lugar de hacerlo online.</b>	3%
<b>No hay la confianza en recibir lo esperado.</b>	15%
<b>No sé cómo hacer un pago por internet</b>	4%
<b>No puedo devolverlo si no me gusta</b>	5%
<b>No me siento seguro colocando mi tarjeta de crédito</b>	20%
<b>No deseo pagar por el envío del producto a donde me encuentro</b>	10%

Fuente: Elaboración propia

Entre las personas que si han realizado compras en internet podemos apreciar que su frecuencia de compra es baja, ya que el 63% la realizan trimestralmente y solo el 27.6% de forma mensual.

**Tabla 4.14: Frecuencia de Compra en Internet**

<b>Realización de Compras en Internet</b>	
<b>Semanales</b>	9.4%
<b>Mensuales</b>	27.6%
<b>Trimestrales</b>	63.0%

Fuente: Elaboración propia

Quienes han realizado compras mediante internet, prefieren adquirir ropa, principalmente para ahorrar tiempo y dinero en el traslado a la tienda (38%), el ahorro de tiempo en la ubicación y compra del producto (29.7%) y también para no hacerlo en vano, ya que en internet podrían conocer el stock de tallas y colores (23.4%).

**Tabla 4.15: Razones para realizar una compra de ropa en internet**

<b>Realización de Compras en Internet</b>	
<b>Ahorro de tiempo en la realización de la compra</b>	29.7%
<b>Ahorro de costo y tiempo en el traslado a la tienda física</b>	38.0%
<b>Posibilidad de verificar el stock de la prenda</b>	23.4%
<b>Posibilidad de adquirir complementos</b>	8.9%
<b>Total</b>	100.0%

Fuente: Elaboración propia

El 79.1% de los encuestados han comprado productos relacionados a la Selección Peruana de Fútbol, de ellos el 54% es público masculino y el 46% es público femenino. Del total de encuestados, el 90.7% de hombres y 84% de mujeres poseen un artículo relacionado a la selección peruana de fútbol.

**Tabla 4.16: Posesión de artículos relacionados a la Selección Peruana de Fútbol**

<b>Posesión de artículos relacionados a la Selección Peruana de Fútbol</b>			
	Total	Masculino	Femenino
<b>Si poseen al menos un artículo de la Selección Peruana de Fútbol</b>	87.2%	90.7%	84.0%
<b>No poseen al menos un artículo de la Selección Peruana de Fútbol</b>	12.8%	20.3%	16.0%
<b>Total</b>	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: Elaboración propia

La compra de estos productos se realiza de manera similar en: Tiendas por Departamento (33%), Supermercados (26%), en plataformas de internet (21%). La cuarta opción, “otros”, posiblemente esté relacionada a lugares informales como mercados o alrededores del estadio, regalos, merchandising, etc.

La compra de estos artículos está relacionada a celebraciones del día del Padre, Madre y Niño (44%), Cumpleaños (22%) y Navidad (20%).

**Tabla 4.17. Lugar de Adquisición de Productos Relacionados a la Selección Peruana de Fútbol**

<b>Lugar de Adquisición de Productos Relacionados a la Selección Peruana de Fútbol</b>	
<b>Tienda por departamentos</b>	33%
<b>Supermercado</b>	26%
<b>Online</b>	21%
<b>Otro</b>	20%
<b>Total</b>	100.0%

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 4.18: Ocasión de Compra de Productos Relacionados a la Selección Peruana de Fútbol**

<b>Ocasión de Compra de Productos Relacionados a la Selección Peruana de Fútbol</b>	
<b>Cumpleaños</b>	21.7%
<b>Navidad</b>	19.8%
<b>Día del P.N.M</b>	44.5%
<b>Aniversario</b>	5.2%
<b>Black Friday</b>	8.0%
<b>Otro</b>	0.8%
<b>Total</b>	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Respecto a la posesión de artículos de su club de fútbol favorito, el 63.9% de encuestados poseen un artículo, de los cuales el 67.7% son hombres. Eso significa que el 80.4% de encuestados hombres y solo el 44% de mujeres poseen un artículo relacionado a su club de fútbol peruano.

**Tabla 4.19: Posesión de artículos relacionados a un club de fútbol peruano**

<b>Posesión de artículos relacionados a un club de fútbol peruano</b>			
	Total	Masculino	Femenino
<b>Si poseen al menos un artículo de un club de fútbol peruano</b>	63.9%	67.7%	32.%
<b>No poseen al menos un artículo de un club de fútbol peruano</b>	36.1%	29.5%	70.5%
<b>Total</b>	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Cuando analizamos el tipo de producto, de la selección de futbol peruano o de un club de futbol peruano, que poseen los encuestados encontramos que los principales son la camiseta (84.9%), polo (61.8%) y buzo (39.9%). Esta pregunta es de opción múltiple,

Este mix de productos se definió basado en un análisis de margen y rotación de venta hecho previamente.

**Tabla 4.20: Objetos relacionados a la Selección Peruana de Futbol y/o un Club de Fútbol Peruano**

<b>Objetos relacionados a la Selección Peruana de Futbol y/o un Club de Fútbol Peruano</b>	
<b>Chalina</b>	21.9%
<b>Casaca</b>	17.0%
<b>Camiseta</b>	84.8%
<b>Buzo</b>	39.9%
<b>Polo</b>	61.8%
<b>Taza</b>	22.9%
<b>Gorra</b>	30.9%
<b>Accesorio de celular</b>	11.2%
<b>Total</b>	100.0%

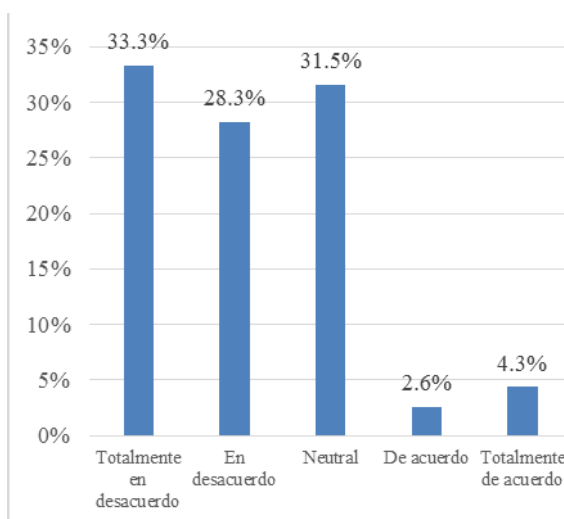
Fuente: Elaboración propia

También, analizamos los atributos de una tienda online donde podrían comprar un artículo relacionado a la Selección Peruana de Fútbol o un Club de Fútbol Peruano. De acuerdo a su importancia utilizamos la Escala de Likert para definir cinco atributos importantes del servicio:

1. Licencia de la FPF o un Club
2. Soporte inmediato y las 24 horas del día
3. Plataformas de procesamiento de pago reconocidas
4. Permitir el pago contra entrega
5. Tener una línea telefónica de atención.

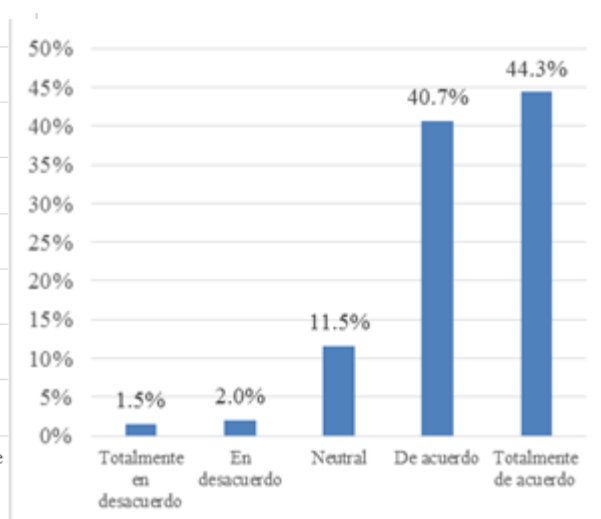
Los atributos más importantes de una tienda online para los encuestados son: tener soporte en línea de forma inmediata (44.3%, 40.7%) y tener plataformas de pago seguras y reconocidas (42.2%, 26.7%). La posibilidad de hacer un pago contra entrega del producto adquirido tiene una aceptación dividida, por un lado, hay quienes creen en su importancia (31.3%, 20.9%) y por otro lado hay otros que no creen que es un atributo importante (27.8%). Dentro de los atributos menos valorados son: la posibilidad de tener una licencia de tienda oficial de la FPF o de un club de fútbol, además de la posibilidad de tener una línea telefónica.

**Figura 0.9 Debemos de tener ser una tienda oficial, con licencia de la FPF o un Club**



Fuente: Elaboración propia.

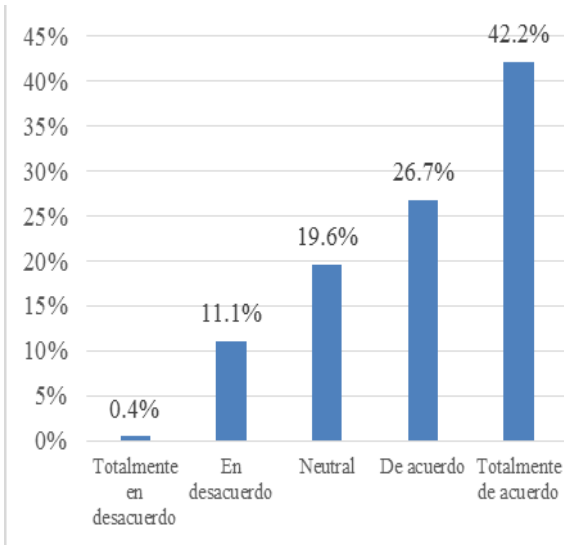
**Figura 0.10 Debemos tener un sistema de soporte inmediato en línea**



Fuente: Elaboración propia.

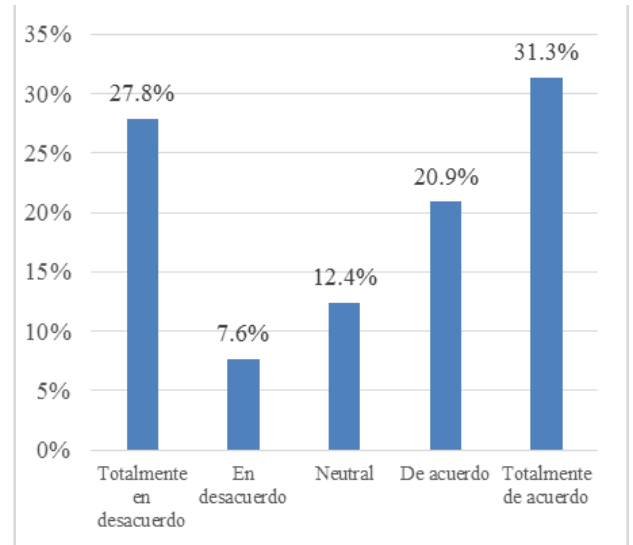


**Figura 0.11 ¿Debemos contar con plataformas de pago reconocidas (Verified by Visa, Pago Fácil, Secure Pay, etc)?**



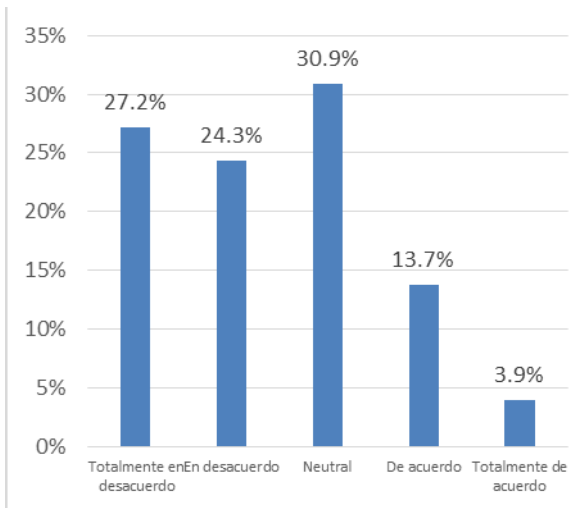
Fuente: Elaboración propia.

**Figura 0.12 ¿Debemos tener la posibilidad de recibir pago contra entrega del producto?**



Fuente: Elaboración propia.

**Figura 0.13 ¿Debemos contar con una línea telefónica para atención al cliente?**



Fuente: Elaboración propia.

Respecto a otras características de la página, quisimos definir las características del delivery, en cuanto a velocidad y costo. Para ello sugerimos opciones y así poder medir la elasticidad de ambos factores.

Sobre el tiempo máximo a esperar por la entrega del producto sin pagar un costo adicional, los encuestados refieren que podrían esperar hasta cinco días en su mayoría

(40.4%), solamente el 4.8% de encuestados tiene tolerancia máxima de espera de tres días.

Sobre la cantidad de dinero que pagarían por un envío del producto sugerido en 24 horas, estarían dispuestos a pagar en su mayoría diez soles (51.5%), seguido de cinco soles (33%). Las opciones de quince y veinte soles alcanzan 12.4% y 3% respectivamente.

**Tabla 4.18: Tiempo máximo de espera por envío gratuito**

<b>Tiempo máximo de espera por envío gratuito</b>	
<b>3 días</b>	4.8%
<b>5 días</b>	40.4%
<b>7 días</b>	32.4%
<b>10 días</b>	22.4%
<b>Total</b>	100.0%

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 4.19: Monto a pagar por envío inmediato (24 horas)**

<b>Monto a pagar por delivery inmediato (24 horas)</b>	
<b>S/5.00</b>	33.0%
<b>S/10.00</b>	51.5%
<b>S/15.00</b>	12.4%
<b>S/20.00</b>	3.0%
<b>Total</b>	100.0%

Fuente: Elaboración propia.

Respecto a las características generales de una tienda en internet, mencionan los encuestados que la característica más importante es la seguridad de los datos del cliente y de sus datos bancarios (32.4%), que tengamos mejores ofertas que una tienda física (27.8%).

**Tabla 4.20: Características de una tienda en internet**

<b>Monto a pagar por delivery inmediato (24 horas)</b>	
<b>Velocidad de carga al momento de entrar a la web</b>	4.1%
<b>Facilidad de uso de la página</b>	10.7%
<b>Cantidad de imágenes que puedes ver dentro</b>	13.3%
<b>Que tengas mejores ofertas que las tiendas físicas</b>	27.8%
<b>Qué la página web sea segura con mi información y tarjeta de crédito</b>	32.4%
<b>Posibilidad de conocer stock disponible</b>	11.7%
<b>Total</b>	100.0%

Fuente: Elaboración propia.

Creamos seis opciones de nombre posible para nuestra tienda en internet, el mejor recibido fue Tienda del Hincha (34.3%), seguido de La Tienda Blanquiroja (20.4%) y Modo Sele (18.9%).

**Tabla 4.21: Definición del Nombre del Proyecto**

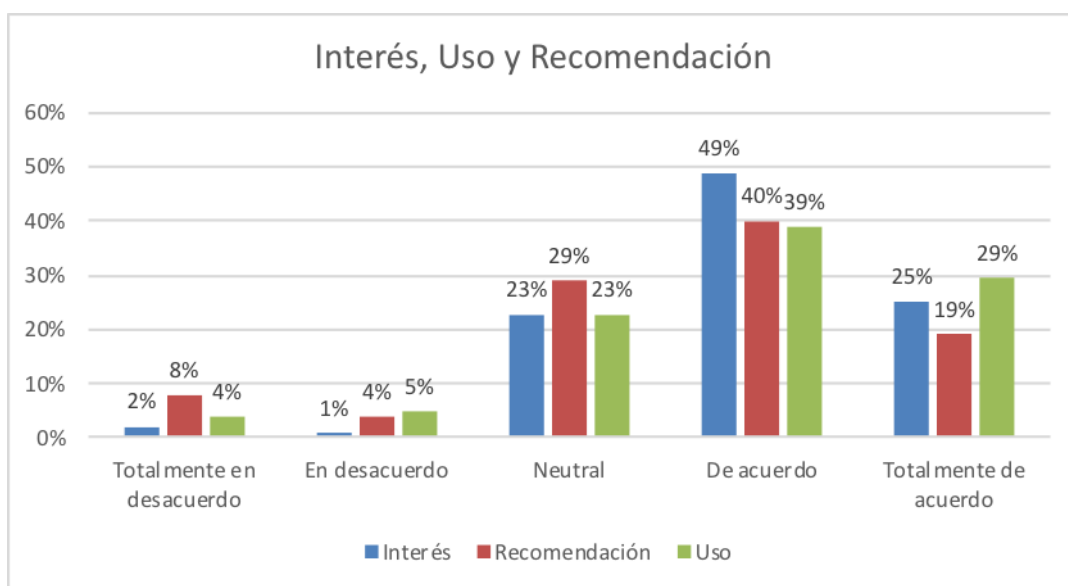
<b>Nombre del Proyecto</b>	
<b>ElDeportivo.pe</b>	8.0%
<b>LaTiendaBlanquiroja.pe</b>	20.4%
<b>Incondicionales.pe</b>	10.4%
<b>Tu Blanquirroja.pe</b>	5.9%
<b>Modosele.pe</b>	18.9%
<b>TiendaDelHincha.pe</b>	34.3%
<b>Otro</b>	2.0%
<b>Total</b>	100.0%

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, quisimos saber si les parece una propuesta interesante, si la recomendaría y qué tan probable es que usen nuestro servicio. Para describir el servicio usamos la siguiente información:

Queremos desarrollar la primera tienda de e-commerce dedicada exclusivamente a productos oficiales y no oficiales de la Selección peruana, los equipos más representativos del Perú (Universitario, Alianza Lima y Cristal) así como los mundialmente conocidos Real Madrid, Barcelona, Manchester United, Juventus entre otros. La entrega de los productos será en un plazo no mayor de 24 horas y se entregará en un packing súper atractivo a nuestros clientes.

**Figura 0.14 Interés en el Proyecto, Posible Uso y Posible Recomendación**



Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 4.22. Nombre del Proyecto**

Nombre del Proyecto						
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
<b>Estoy interesado en probar el servicio</b>	2%	1%	23%	49%	25%	100%
<b>Lo recomendaría a mis conocidos</b>	8%	4%	29%	40%	19%	100%
<b>Lo usaría</b>	4%	5%	23%	39%	29%	100%

Fuente: Elaboración propia.

### **4.6.3. Resultados del estudio cualitativo y cuantitativo**

#### **4.6.3.1. Sobre las características de los clientes potenciales.**

Tanto nuestra encuesta como nuestros entrevistados coinciden en que no hay una tendencia clara de público objetivo hacia algún género, pero si hacia la edad de los potenciales clientes.

Los encuestados de 18 a 45 años son aquellos que más han realizado compras por internet o se sienten más interesados en hacerlo. Al dividir ese grupo en tres subgrupos podemos obtener dos grupos principales por frecuencia y cantidad de gasto, aquellos entre 26 y 35 años son los principales por esos factores, seguidos de 36 a 45 años.

El grupo de 18 a 25 son los que menos miedos y trabas tienen a hacer una compra online, pero están restringidos por su poder adquisitivo.

#### **4.6.3.2. Dificultades identificadas a la compra online.**

La compra online tiene muchos beneficios identificados, pero las mayores barreras se pueden agrupar en dos factores, interno y externo del cliente.

A nivel interno, tenemos temores del cliente hacia la dinámica de la transacción y la seguridad de sus datos, así como la confianza en recibir lo comprado.

A nivel externo, la principal traba es el bajo nivel de bancarización, de hecho, es la más baja de Sudamérica, esto dificulta el nivel de “conversión” de la compra. De acuerdo con uno de nuestros entrevistados, especialista en proceso de pago en internet, la tasa de conversión es más baja cuando el cliente elige pago bancario o presencial, en comparación a los que eligen pago con tarjeta de crédito o débito.

Sin embargo, este tipo de pago se debe de mantener porque es de los preferidos de aquellos que están comenzando a hacer compras online o que lo harán por primera vez en un negocio nuevo.

Nuestra tienda online por ello debe contar con una “pasarela” de pago reconocida, que contenga la mayor cantidad de opciones posible: pagos en línea, pagos con depósito bancario y además pago contra entrega del producto.

#### **4.7. Conclusiones**

De acuerdo con nuestros entrevistados y encuestados, podemos afirmar que el público objetivo principal es hombres de 18 a 35 años. Como segundo segmento, hombres de 35 a 45 años. Y finalmente, mujeres de 18 a 35 años.

La segmentación de acuerdo a NSE, estado civil, nivel educativo y ocupación principal ofrece resultados dispersos. Si bien en los niveles socio económicos más altos hay mayor penetración de bancarización, factor relevante pero no exclusivo en una compra online, en el resto de niveles socio económicos hay experiencia de compras online e interés en utilizar este tipo de plataformas. Incluso la segmentación por sexo no es un factor definitivo en cuanto a productos de la Selección Peruana de Fútbol, puesto que el 90.7% de hombres y 84% de mujeres poseen un artículo relacionado. Solo en el caso de Clubes de Futbol Peruanos si hay una diferencia por sexo, donde el 63.9% de hombres poseen un artículo relacionado y solo el 32.3% de mujeres lo tienen.

El Perú es un mercado en crecimiento de compras por internet, el 41.7% del público encuestado ya ha realizado compras en internet, porcentaje que es acorde al de zonas urbanas de la región, y un 67.2% está interesado en hacerlo, se proyecta que en 2019 el Perú liderará el crecimiento de compras por internet en la región. Del público

encuestado, los segmentos de edad que presentan menos interés son personas de 46 a 55 años (59.4% del 32.8% del universo total) y de 56 años en adelante (66% del 32.8% del universo total).

La frecuencia de compra no presenta amenazas para el uso y costumbre de servicios similares, puesto que, en su mayoría, aquellos encuestados que realizan compras lo hacen de forma trimestral (63%), seguido del 27.6% que realiza compras de forma mensual.

Los tres principales temores del público que aún no ha realizado una compra por internet son los mismos que tenían aquellos que ya han realizado una compra por internet, esto quiere decir que las formas en la que se convencieron de hacerlo son proporcionadas por el mercado y sería cuestión de tiempo de que más personas venzan esos temores, nosotros no necesitamos desarrollar campañas enfocadas en ello.

Nuestra campaña de difusión inicial se puede enfocar en el ahorro de dinero y tiempo en el traslado a la tienda física, así como el ahorro de tiempo en la realización de la compra dentro del establecimiento.

Validamos con nuestros entrevistados que la plataforma de lanzamiento debe ser una web propia, sin embargo, una opción paralela es Facebook Store, esta opción es validada por nuestra investigación de fuentes secundarias.

La oferta de productos debe de tener tres productos siempre: camisetas, polos y buzos. Sin embargo, el resto de los productos del mix propuesto, chalinas, casacas, tazas, gorras, accesorios, presentan aceptación relevante.

La personalización de camisetas es un factor atractivo y puede ser utilizado como una estrategia de captación de clientes, a pesar de que no necesariamente vaya a ser uno de los productos más vendidos por nuestro público objetivo.

El delivery debe de tener dos opciones: gratuito cuando se trata de compras mayores de 300 soles o pagado cuando el valor es menor a 300 nuevos soles (con tiempo de entrega regular que es generalmente de 48 horas).

El rango de precio del delivery deberá de estar entre 5 y 10 soles idealmente. El tiempo máximo espera del cliente es de entre 5 y 7 días

El servicio debe incluir opciones de pago contra entrega y por depósito en cuenta bancaria para poder acceder a aquellos que no tienen confianza o no poseen una tarjeta de crédito o débito.

El soporte al proceso de compra y los servicios post venta relacionados al cambio y devolución deben ser permanentes, enfocados en el cliente y con reglas claras, para favorecer al crecimiento de la confianza del cliente frente al temor de no recibir lo comprado o de no poder realizar con facilidad un cambio o devolución.



## **CAPÍTULO V. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO**

### **5.1. Introducción**

Con la investigación de mercado presentada en el capítulo IV, podemos iniciar el planeamiento estratégico para la puesta en marcha de *latiendadelhincha.pe*, plataforma de comercio electrónico pensada muy en especial en los hinchas de nuestra selección peruana así como de los principales equipos del fútbol peruano.

Aquí debemos en primer término ejecutar una evolución de los factores externos e internos, luego de ello continuar con los análisis EFE-EFI y FODA. Una vez desarrollado cada una de estas acciones, definiremos los objetivos estratégicos y los planes de acción. Ello permitirá definir hacia donde se dirigirán los recursos que permitan obtener los resultados esperados de la compañía.

### **5.2. Objetivos**

Nuestro plan estratégico tiene como propósito cumplir estos objetivos:

- a. Elaborar los objetivos generales de la empresa, los cuales guiarán nuestro desarrollo durante los próximos 3 años.
- b. Construir las estrategias de sostenibilidad pensando lo que vamos a hacer en el año 2 y 3.
- c. Estructurar las líneas estratégicas y tácticas para lograr cumplir los objetivos generales propuestos.
- d. Describir el mercado existente y justificar la posición de la empresa en el entorno competitivo.
- e. Evaluar la matriz EFE con el objetivo si la ponderación entre las oportunidades y amenazas resulta mayor a 2,5 para saber si es factible ingresar al mercado.

### **5.3. Matriz FODA**

#### **5.3.1. Fortalezas**

Para el presente trabajo no está contemplado el analizar fortalezas y debilidades ya que es un proyecto que se encuentra en una fase inicial y recién va a salir al mercado.

#### **5.3.2. Oportunidades**

Las oportunidades y amenazas son producto del estudio de mercado que hicimos durante el desarrollo de nuestro marco contextual, así como también luego de analizar las 8 entrevistas a expertos que elaboramos previo a la construcción de las encuestas de nuestra investigación de mercado. Esto nos dio un panorama más claro de las grandes oportunidades que se pueden aprovechar, así como las amenazas que nos debemos de cuidar (factores externos).

O1: Según proyecciones del portal de compras online TiendaMia.com, el Perú se convertirá en líder de las compras online de Sudamérica para el 2019. Esto gracias a una evolución de actitud del consumidor peruano en el canal digital (Ver capítulo 3).

O2: Aumento del acceso a internet en hogares de Lima gracias a planes de internet más cómodos, así como una penetración más alta de teléfonos inteligentes.

O3: La penetración del uso de internet en el Perú está en crecimiento, incluso a una tasa mayor que el resto de países de la región. Énfasis en especial en plataformas como Facebook que, de acuerdo a cifras oficiales, el 55% de los peruanos accede a la famosa red social todos los meses del año y más del 88% lo hace desde un dispositivo móvil.

O4: Gracias a las campañas de bancarización agresivas, difusión permanente de la seguridad que brindan los bancos y sus seguros, y aumento de plataformas de

compra online, hoy la población tiene menos miedo a utilizar la tarjeta de crédito en las compras online.

O5: Falta de innovación en el mercado peruano de tiendas de e-commerce dedicadas exclusivamente a productos relacionados al fútbol y a la selección peruana de fútbol.

O6: Perú regresó a un Mundial de fútbol luego de 36 años y la hinchada de nuestra selección fue catalogada como la mejor del mundo a través de los premios de “The Best” en este 2018. La afición peruana está conectada fuertemente con “La Blanquiroja” lo cual nos genera una importante oportunidad para afianzar nuestra propuesta de valor.

### **5.3.3. Debilidades**

Para el presente trabajo no está contemplado el analizar fortalezas y debilidades ya que es un proyecto que se encuentra en una fase inicial y recién va a salir al mercado.

### **5.3.4. Amenazas**

A1: Inestabilidad política y social en el Perú lo cual termina truncando la inversión privada y debilita la economía.

A2: Existencia en el mercado nacional plataformas de ecommerce de reconocidas tiendas retail como Saga, Ripley y Oechsle que ofrecen el servicio de venta de camisetas deportivas al público vía online.

A3: Continúa el temor de las personas en utilizar la tarjeta de crédito para hacer compras por internet.

A4: Las tiendas deportivas más reconocidas del mercado peruano llámese Nike, Adidas y Marathon te exigen un mínimo de compra si es que es quieres entrar como su socio estratégico, lo cual resulta bastante desalentador si sabemos por ejemplo que EquiPerú.SAC que es la empresa que tiene la representación de Nike en el Perú te

exige la compra de 6 mil pares de zapatillas por trimestre por ejemplo para llegar a ser su “socio estratégico”. El camino a partir de este caso es comprarles a los distribuidores o en semanas de oferta en tiendas específicas para obtener un mejor margen.

A5: Perú puede quedar desafiliado por la FIFA luego de los últimos escándalos de corrupción en donde se involucran al hasta hoy presidente de la Federación Peruana de Fútbol (FPF) Edwin Oviedo. Esto nos dejaría sin competencias internacionales y se quebraría la relación que tiene la selección para con sus hinchas.

### 5.3.5. FODA Cruzado

No aplica para el presente caso.

### 5.3.6. Matriz EFE

**Tabla 5.9 Matriz EFE**

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
<b>AMENAZAS</b>	<b>50%</b>		
Inestabilidad política y social en el Perú lo cual termina truncando la inversión privada y debilita la economía.	8%	2	0.16
Existencia en el mercado nacional plataformas de ecommerce de reconocidas tiendas retail como Saga, Ripley y Oechsle que ya ofrecen el servicio de venta de camisetitas deportivas al público vía online.	20%	3	0.60
Continúa el temor de las personas en utilizar la tarjeta de crédito para hacer compras por internet.	5%	1	0.05

Las tiendas deportivas más reconocidas del mercado peruano llámese Nike, Adidas, y Marathon te exigen un mínimo de compra si es que es quieres entrar como su socio estratégico, lo cual resulta bastante desalentador para las tiendas online ya que no puedes atender la misma demanda que las grandes tiendas retail.	10%	2	0.20
Perú puede quedar desafiado por la FIFA luego de los últimos escándalos de corrupción en donde se involucran al hasta hoy presidente de la Federación Peruana de Fútbol (FPF) Edwin Oviedo.	7%	2	0.14
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>50%</b>		
Según proyecciones del portal de compras online TiendaMia.com, el Perú se convertirá en líder de las compras online de Sudamérica para el 2019. Esto gracias a una evolución de actitud del consumidor peruano en el canal digital.	8%	4	0.32
Aumento del acceso a internet en hogares de Lima gracias a planes de internet más cómodos así como una penetración más alta de teléfonos inteligentes.	7%	2	0.14
La penetración del uso de internet en el Perú está en crecimiento, incluso a una tasa mayor que el resto de países de la región.	7%	2	0.14
Gracias a las campañas de bancarización agresivas, difusión permanente de la seguridad.	10%	3	0.30
que brindas los bancos y sus seguros, y aumento de plataformas de compra online, hoy la población tiene menos miedo que antes.			

Falta de innovación en el mercado peruano de tiendas de ecommerce dedicadas exclusivamente a productos relacionados al fútbol y a la selección peruana de fútbol.	8%	3	0.24
Perú regresó a un Mundial de fútbol luego de 36 años y la hinchada de nuestra selección fue catalogada como la mejor del mundo a través de los premios de “The Best”. Hay una expectativa grande en el país cada vez que juega nuestra selección.	10%	4	0.40
<b>Totales</b>	<b>100%</b>		<b>2.69</b>

Fuente: Elaboración propia.

En la matriz EFE se observa que la ponderación de las amenazas y oportunidades resulta con un valor de 2.69, el cual es mayor que 2.5, por lo que es posible ingresar al mercado aprovechando las oportunidades.

La principal oportunidad radica en la expectativa y cariño que goza nuestra selección peruana de fútbol para con sus hinchas. Dentro de nuestra investigación cuantitativa en el momento de compra hemos identificado hasta 5 momentos distintos (Ver capítulo IV), lo que demuestra que no hay una estacionalidad fija para definir el momento que la gente está interesada en adquirir algún producto de la selección o de su equipo favorito de fútbol.

La mayor amenaza es la existencia de plataformas de e-commerce de grandes tiendas retail en donde ya podemos encontrar la venta de camisetas y uniformes deportivos tanto de la Selección Peruana, así como de importantes clubes peruanos como Alianza Lima y Universitario a precios competitivos.

Sin embargo, nuestra oportunidad radica en que nosotros no solamente ofrecemos camiseta sino también merchandising oficial de la selección peruana, así como de los equipos más populares de fútbol peruano.

Estos finalmente serán los que no generen mayor margen de ganancia ya que trabajaremos de manera directa con los licenciarios.

### 5.3.7. Matriz EFI

La matriz EFI no se aplicará dentro de nuestra tesis.

**Tabla 5.10 Modelo de Negocio para la implementación de la tienda (CANVAS)**

Socios Claves	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relaciones con Clientes	Segmentos de Cliente
Las tiendas mayoristas y minoristas que venden artículos deportivos	Generación de tráfico en nuestra web. Venta de camisetas de equipos de fútbol profesional. Generación de leads gracias a las redes sociales.	Ofrecer una propuesta diferente a lo convencional en donde nos concentremos en la venta online de camisetas personalizadas de equipos de fútbol peruano y la Selección así como de merchandising de estos clubes.	Llegaremos a nuestro PO principalmente a través de nuestras redes sociales y mailing	El público es amplio en cuanto a su segmentación socio económica, la principal característica común hoy en día es la bancarización.  Nosotros apuntamos a un público de 24 a 35 años, hombre en su mayoría de NSE A y B.
	<b>Recursos Clave</b>		<b>Canales</b>	
	Construcción de plataforma web Software de Google Analytics y Facebook Ads Personal administrativo.		Web Google Adwords Redes sociales	
<b>Estructura de Costos</b>			<b>Fuentes de Ingreso</b>	
Salarios del staff: Administrador y Asistente administrativo. Gastos en marketing Pauta Publicitaria en digital Desarrollo Web			Venta diaria de nuestros diversos productos ofrecidos a través de nuestra plataforma web.	

Fuente: Elaboración propia.

## 5.4. Propuesta de Valor

De acuerdo a nuestra investigación de mercado, se ha observado que el consumidor peruano tiene un interés cada vez más fuerte en la compra de productos a través de las tiendas de e-commerce, muy en especial con productos relacionados al fútbol como camisetas de la selección peruana o de los clubes de fútbol más importantes del país como Alianza Lima, Sporting Cristal y Universitario, así como productos oficiales (merchandising) de estos mismos clubes y aquellos productos que han sido licenciados por la Federación Peruana de Fútbol.

Debido a lo expuesto, se está implementando la primera tienda de e-commerce pensada en los hinchas del fútbol en el Perú es así que lanzaremos LatiendadelHincha.pe una plataforma e-commerce sumamente atractiva, rápida y segura que permitirá comprar por ejemplo la camiseta oficial de Perú, personalizarla con el nombre y número que más le guste y luego de seleccionar el tiempo de envío de

producto, éste llegará en un empaque atractivo y llamativo que podrá servir muy bien como un regalo especial de cumpleaños por ejemplo.

Nosotros aseguramos que el tiempo de entrega será no mayor a las 48 horas debido a nuestro acuerdo comercial con la empresa española Glovo. Ellos se encargarán de recoger todos los pedidos que recibiremos nosotros a través de nuestra plataforma web y lo dejan por Lima ya que es la primera provincia que hemos escogido para trabajar. Más adelante conforme nos vayamos posicionando en el mercado apuntaremos a importantes provincias como Trujillo y Arequipa, ciudades que aman el fútbol.

Al día de hoy la empresa Glovo reparte en los siguientes distritos de Lima: Miraflores, San Isidro, Surquillo, Surco, San Borja, Jesús María, Barranco, Magdalena, La Victoria y Pueblo Libre.

#### **5.4.1. Relaciones con los clientes**

Por medio de las redes sociales como Facebook e Instagram, se podrá interactuar con los usuarios para que puedan conocer más sobre nuestros productos, ofertas especiales, así como conocer más al detalle sobre el proceso de envío para que puedan tener la tranquilidad que llegará en el tiempo acordado y de manera segura.

Se realizarán campañas promocionales en fechas importantes como Navidad, día del Padre, día del Niño y partidos importantes de la Selección Peruana como inicio de la Copa América y Clasificatorias al Mundial de Qatar 2022.

#### **5.4.2. Canales**

Nuestra comunicación para los clientes potenciales será a través de las redes sociales como Facebook e Instagram y así lograremos fomentar el conocimiento de nuestra tienda online. El único medio que se utilizará para la venta de producto será nuestra plataforma web ([www.latiendadelhincha.pe](http://www.latiendadelhincha.pe)) Nuestra propuesta en esta primera etapa será dirigida sólo para ciudadanos que vivan en la ciudad de Lima.



### **5.4.3. Segmentos de Clientes**

El público es amplio en cuanto a su segmentación socio económica, la principal característica común hoy en día es la bancarización. Es decir que tengan en su poder una tarjeta de crédito o débito. En cuanto a género, el público masculino se muestra mucho más accesible a realizar las compras online (53.5%). Nosotros apuntamos a un público de 24 a 35 años, hombre en su mayoría de NSE Ay B.

### **5.4.4. Recursos claves**

Para garantizar el correcto desarrollo de nuestra estrategia de marketing y ventas, tenemos los siguientes recursos claves:

- a. Personal de la empresa. Desde los procesos operativos, finanzas y de venta, pasando por los planes de marketing y comunicación, así como la generación de contenidos para nuestras redes sociales son claves para alcanzar los objetivos que nos trazamos como compañía.
- b. Páginas en redes sociales. Nuestras plataformas digitales deben siempre estar actualizándose y generando un contenido atractivo y humanizado. Los usuarios van a comenzar a interactuar, y nosotros no debemos demorarnos en responder sus consultas e inquietudes. Aquí lo más importante es darle la confianza que somos una plataforma segura, rápida y amigable. Al tener una comunicación siempre atractiva generaremos un importante alcance entre nuestra red de seguidores.
- c. Socios claves. Nuestros socios claves son los distribuidores porque como se explicó en la parte de amenazas no vamos a poder comprar directamente a Adidas, Nike o Marathon ya que ellos para nombrarte socio estratégico y que te puedan dar un buen descuento en tu compra (20% y 30% del precio final) te piden una cantidad de productos bastante alta que como tienda de ecommerce sería imposible de poder asumir. Estos socios claves nos pueden dar un descuento del 12% al 18%.

#### **5.4.5. Actividades claves**

Sin duda una de las actividades claves es la comunicación a través de los medios digitales a nuestros potenciales clientes para comenzar a posicionar el nombre de la marca.

Otra de las actividades claves es el trabajo de la empresa Cluster para el desarrollo de nuestra nueva plataforma web. Con ellos debemos trabajar de una manera ordenada y coordinada a fin de poder llegar bien con los tiempos de entrega.

Al tener bastante cerca el inicio de la Copa América Brasil (14 de junio 2019), lo importante es llegar con el tiempo suficiente para aprovechar toda la campaña de expectativa que se generará en el país un par de meses antes de la competencia (apertura mayo 2019).

Finalmente, es importante tener un correo electrónico de ayuda a nuestros usuarios para que el proceso de compra sea lo más sencillo y seguro posible. Recordemos que la información que el cliente nos confiere es privada y sumamente cuidadosa como son los números de registro de su tarjeta de crédito. A mayor transparencia y seguridad mejores serán los resultados y experiencia del usuario lo cual terminará generando una recompra, una buena reputación y recomendación a través de las redes sociales.

#### **5.4.6. Estructura de costos**

El mayor costo que se tiene que asumir para la ejecución de nuestra propuesta es la elaboración y ejecución de nuestro canal online que llevará por nombre: [Latiendadelhincha.pe](http://Latiendadelhincha.pe)

Además, tenemos los costos de los productos que vamos a comprar a los mayoristas y minoristas. Otro costo a considerar es el referente al capital humano en donde debemos asegurar el pago de nuestro administrador y diseñador gráfico.

#### **5.4.7. Fuentes de Ingreso**

Nuestra única fuente de ingresos será a través de nuestra tienda e-commerce. Por ello, la importancia de asumir las 2 principales vías de entrega de pago:

- a. Pago con tarjeta de débito.
- b. Pago con tarjeta de crédito.

La evolución de los precios y los ingresos estimados por año se podrán observar dentro de la tabla “proyección de ventas” del capítulo IX del Plan Financiero.

### **5.5. La empresa**

#### **5.5.1. Tipo de empresa**

Nosotros queremos llevar adelante el presente trabajo ya que de acuerdo a nuestra investigación de mercado se ha determinado que más del 74% de nuestros encuestados está sumamente interesado en utilizar nuestra plataforma web ya que no existe en el mercado nacional una tienda de ecommerce dedicada a la venta exclusiva y personalizada de camisetas de fútbol y productos de los clubes de fútbol más reconocidos del país.

Nuestra propuesta de valor radica en elaborar una plataforma web responsive, atractiva y segura que va servir como medio para que los hinchas del fútbol puedan adquirir las camisetas o el merchandising de sus equipos favoritos, personalizarlas a su gusto y que se la puedan llevar hasta su casa en un par de clicks.

Cabe resaltar que la empresa que llevará a cabo el desarrollo de la web es Cluster que cuenta con más de 5 años de experiencia en el rubro digital.

#### **5.5.2. Misión:**

Somos una empresa peruana de comercio electrónico (e-commerce) dedicada a la comercialización de productos deportivos poniendo mucho énfasis en las camisetas de

la selección peruana, así como de los clubes de fútbol más reconocidos del país. Nuestra propuesta es para toda Lima Metropolitana y lo hacemos con el firme propósito de atender a los miles de hinchas quienes sueñan con tener la camiseta de su equipo favorito o de su selección y que no tengan que salir de casa para poderla obtener.

### **5.5.3. *Visión***

Ser la empresa líder de comercio electrónico deportivo en el Perú.

### **5.5.4. *Objetivos Estratégicos***

#### **a. Objetivo General:**

Fundar una empresa dedicada a la venta de comercio electrónico (e-commerce) de productos relacionados a la industria del fútbol peruano. Esta plataforma debe de contar con los más altos estándares de diseño y contenido en la web. Además de ser responsive, debe ser rápida y segura ya que las personas ingresan sus tarjetas de crédito para la adquisición de productos sin ningún temor.

#### **b. Objetivos Específicos:**

- Ingresar en el mercado de e-commerce con una propuesta innovadora, novedosa y práctica garantizando su éxito en un mediano plazo.
- Buscar el posicionamiento de nuestra marca como la primera plataforma de e-commerce para los amantes del deporte rey en el Perú.
- Mantener una promesa de marca sostenible en el tiempo.
- Manejar un buen stock de productos, una atractiva personalización, así como un corto y seguro tiempo de entrega deberán ser piezas claves de nuestra propuesta.

## 5.6. Estrategia competitiva:

Sabemos que peleamos en un mercado bastante competitivo, donde la innovación es parte del juego. Ya en capítulos anteriores hemos descrito que la barrera de entrada es baja, donde es muy fácil ingresar a este mercado y puedan imitar nuestro modelo de negocio, sobre todo las grandes cadenas de retail que cuentan con un amplio presupuesto.

Por ello presentamos los planes que trabajaremos en un corto y mediano plazo fin de estar preparados en caso lleguen nuevos competidores. Para comenzar en dos años vamos a iniciar con nuestro primer stand en la feria navideña del Jockey Plaza la cual se realiza año a año del 14 al 25 de diciembre (11 días en total).

Esta será una prueba de fuego para nosotros pues se trata de un espacio físico el cual vamos a llevar una muy buena decoración que represente esa pasión que tenemos por la blanquirroja y por el fútbol peruano con posters de los jugadores más representativos de la selección, así como cuadros con camisetas originales de Universitario y Alianza Lima autografiadas por el primer equipo.

Algo que va a llamar bastante la atención al público es que vamos a llevar la máquina de estampado de camisetas a fin que todos nuestros compradores puedan personalizar con su nombre y número favorito la camiseta que más le guste. También tendremos un espacio en “**La feria de Barranco**”, espacio que abren todos los 05 de diciembre y que cuenta además con distintas zonas como actividades para la familia, talleres especiales y muestras de arte. Ambas actividades las hacemos en el mes de diciembre porque sabemos que es una temporada muy alta de ventas por las fiestas navideñas.

Ya para el tercer año vamos a hacer **trade marketing** en 4 reconocidas tiendas de la capital (trabajaremos como socios estratégicos), paulatinamente durante todo

el año. Un buen lugar por ejemplo es el Centro Comercial Riso, el cual tiene una muy buena afluencia de público sobre todo durante los fines de semana.

El trade marketing son todos aquellos planes de acción y estrategias para poder transformar los puntos de venta haciéndolo más atractivo para los consumidores con el único propósito de mejorar la experiencia de compra.

Nuestra primera actividad es una firma de autógrafos junto a dos destacados futbolistas de la Selección Peruana. Esto lo vamos a ofrecer para que más personas se animen por llevarse su camiseta original de la bicolor adquirida en nuestra tienda.

Asimismo, vamos a instalar una ruleta de premios para todas aquellas personas que hagan compras superiores a los 200 Soles de producto en nuestro stand tendrán la opción de participar en el juego de la ruleta del hincha.

El ganador podrá girar la ruleta de premios y dentro de los muchos productos que podrá ganar tenemos:

- Taza de viaje con escudo del equipo.
- Vaso de cerveza con escudo de equipo.
- Toalla para ir a la playa con escudo del equipo.
- Taza rosada neon Mug.
- Funda de edredón nórdico con escudo del equipo.
- Balón de fútbol con escudo del equipo.
- Bolsa para gimnasio con escudo del equipo.
- Osito de peluche con camiseta del equipo.
- Gorra del equipo.

Esto también va a servir para que otras personas se animen a adquirir sus productos oficiales de **latiendadelhincha.pe**, estas dos ideas son solo algunas de las muchas acciones de trade marketing que queremos realizar en las tiendas con las que nos vayamos a asociar durante nuestro tercer año en el mercado.

Nuestras plataformas digitales también servirán como medio para comunicar los locales en los que trabajaremos. Lo importante es diversificar las zonas donde tendremos nuestras tiendas.

El mes de diciembre será un mes clave para nosotros, ya que es el mes donde esperamos obtener el mayor número de ventas de merchandising y camisetas de los clubes y de la Selección.

### **5.7. Conclusiones:**

Analizando las oportunidades hemos podido descubrir esa fuerte conexión que hoy gozan los peruanos con la selección peruana de fútbol, lo cual hace atractivo el poder lanzar en estos tiempos de Copa América y Clasificatorias a Qatar 2022 una tienda de e-commerce atractiva, rápida, responsive y segura para nuestro público objetivo.

El reto es que no solo nos vean como una plataforma que personaliza las camisetas, sino también como una plataforma que cuenta con una variedad de productos (+ de 40) de los equipos más populares del país, tales como: Universitario de Deportes, Alianza Lima y Sporting Cristal.

Nuestra propuesta para un mediano plazo es también contar con las camisetas y merchandising de los equipos europeos más reconocidos del mundo con el fin que amplíemos nuestro abanico de productos oficiales y licenciados, esto marcará una buena diferencia frente a nuestros competidores.

## **CAPÍTULO VI. PLAN DE MARKETING**

### **Introducción:**

El presente capítulo es de suma importancia, pues como lo manifestaron Kotler y Armstrong (2012) “El plan de marketing es un documento escrito en el cual se definen los objetivos, estrategias y planes de acción relativos al marketing mix que facilitarán y harán posible el cumplimiento de las estrategias a nivel corporativo anualmente”. A lo mencionado, podemos agregar que este documento debe dividirse en 3 fases o etapas, donde se analiza la situación de la empresa, se describen los objetivos a lograr, se desarrollan las estrategias y se crea un plan de acción y control para llevarlo a cabo y medir los resultados.

El objetivo del capítulo será identificar y medir los atributos más valorados por el mercado potencial, conceptualizar la marca y analizar si la propuesta de valor es lo suficientemente atractiva para fortalecer el posicionamiento de la plataforma en la categoría. Se definirá el precio y cómo se logrará que el cliente utilice nuestros servicios, con la finalidad de generar la compra repetitiva y conseguir recomiende nuestra plataforma web.

### **6.1. Objetivos de marketing**

Uno de los objetivos que nos hemos propuesto para el primer año es alcanzar ingresos proyectados por más de S/ 519,000 soles durante el primer año de gestión de nuestro proyecto.

Buscamos captar inicialmente a clientes a través del social media, poniéndole bastante fuerza a 2 plataformas como son Facebook e Instagram las cuales deberán llevar a los usuarios a ingresar a nuestra web: [www.latiendadelhincha.pe](http://www.latiendadelhincha.pe)

Nuestra propuesta de negocio es B2C (negocio a consumidor), aquí se lleva a cabo el negocio entre la tienda virtual y los usuarios interesados en adquirir un producto o el servicio que ofrecen. Una de sus principales ventajas es que los usuarios



pueden acceder a la tienda online desde cualquier lugar, a la hora que mejor le convenga y a través del dispositivo electrónico que más utilice como son los celulares o tablets. Seguido por las actualizaciones de ofertas y precios que pueden darse en ‘tiempo real’ a fin que el cliente pueda saber bien si hay en stock la mercadería que está buscando.

#### **6.1.1 *Objetivos Generales:***

Captar clientes en su mayoría hombres de 18 a 35 años de Lima. Como segundo segmento hombres de 35 a 45 años y finalmente como tercer grupo mujeres de 18 a 35 años.

Posicionar a [latiendadelhincha.pe](http://latiendadelhincha.pe) como la primera plataforma web de comercio electrónico deportiva donde podrás adquirir productos como camisetas favoritas de tu equipo de fútbol en el Perú o de la Selección Peruana así como lo último en merchandising y tener la opción de que sean personalizadas.

#### **6.1.2 *Objetivos Específicos:***

- a. Alcanzar una recordación de marca de 8% como top of mind en nuestro público objetivo.
- b. Generar un Fan Page con más de 20,000 seguidores y un Instagram con más de 25,000 followers durante el primer año del negocio.
- c. Obtener un puntaje mayor o igual a 60 en nuestro NPS (NET PROMOTER SCORE).
- d. Conseguir una satisfacción de compra del cliente de 4 utilizando una escala donde 1 es muy insatisfecho y 5 muy satisfecho durante el primer año de operaciones.

## **6.2. Estrategias de Marketing:**

### **6.2.1 Segmentación**

De acuerdo a Kotler y Armstrong (2012) “Definimos a la segmentación como una fase de reconocimiento en la que las empresas entienden que no se puede atender a todos los clientes con el mismo nivel de satisfacción. Las empresas, una vez comprendida esta fase, aceptan que, para proporcionar la mayor satisfacción posible, es necesario definir un Mercado meta”.

Como se afirma en el capítulo de investigación de mercado, el Perú es un mercado en crecimiento de compras por internet, el 41.7% del público encuestado ya ha realizado compras en internet, porcentaje que es acorde al de zonas urbanas de la región, y un 67.2% está interesado en hacerlo, se proyecta que en 2019 el Perú liderará el crecimiento de compras por internet en la región.

Con el objetivo de realizar una correcta segmentación, vamos a utilizar los siguientes criterios:

- a. Variable Demográficos: Se han considerado las variables de edad y sexo (hombres y mujeres) que están en un rango de 18 a 45 años de edad, además según la investigación de mercados realizada encontramos que el 60% de los clientes potenciales son hombres.
- b. Variable Geográfica: Nos gustaría resaltar que para los primeros años del presente proyecto se desarrollará sólo en base a Lima ya que queremos iniciar operaciones en dicha ciudad y teniendo cobertura en la mayoría de distritos.
- c. Variable Conductuales: Según los resultados obtenidos encontramos que las personas tienen Internet y usan su smartphone para las compras online.
- d. Variables Económicas: Hemos podido encontrar que principalmente son personas de NSE A, B y C que tienen un gasto relativamente ocasional (cada

tres meses) en la adquisición de productos relacionados a la selección o su club del cual es hincha.

Adicionalmente, la presente segmentación nos ha permitido implementar dos perfiles de clientes, quienes serían los principales consumidores de **LaTiendadelHincha.pe**:

### **Perfil 1: Micaela Laguna**

Es un usuario recurrente de internet que actualmente se encuentra trabajando de forma dependiente, tiene entre 25 y 30 años, pertenece al NSE B+, vive en Lima Metropolitana y actualmente tiene una pareja estable. Ha realizado diversas compras por internet en especial ropa y accesorios. No conoce mucho del mundo deportivo y tiene poco tiempo para salir de compras sola. Accede a internet desde una computadora portátil y desde su celular iPhone. Aún vive en la casa de sus padres y asume principalmente sus gastos personales.

### **Perfil 2: Andrés Gómez**

Es un usuario recurrente de las redes sociales, trabaja de forma dependiente, tiene entre 27 y 35 años, pertenece al NSE B- y C+, vive en Lima y le gusta salir con sus amigos los fines de semana, es hincha de un club de la capital y va al estadio entre 4 y 5 veces al año. Ha realizado diversas compras por internet en productos como zapatillas, tecnología y entradas a partidos de fútbol. Tiene un celular smartphone y una computadora portátil. Está por salir de la casa de sus padres y asume algunos gastos familiares como la comida.

### **Perfil 3: Aldo Perez**

Es un usuario recurrente de las redes sociales tiene entre 25 y 28 años de edad, ama estar en Instagram. No se pierde las Insta Story de sus amigos y siempre está conectado al WhatsApp. Pertenece al NSE A/B. Ya es independiente y vive con su mejor amigo Jonathan. Le gusta practicar fútbol y hacer gimnasia. Es de esos usuarios que le gusta ir a la tienda de ropa deportiva, probarse lo que más le gusta (es talla S) y

se aprende los códigos del producto para buscarlos por internet. Esto lo hace porque ya aprendió que si lo compra desde la tienda online tendrá mejores promociones y descuentos. Tiene un celular Smartphone y una computadora portátil Apple.

#### **Perfil 4: Leo Oliva**

Es un usuario que ha vivido siempre con el internet. Acaba de terminar la universidad y está haciendo sus primeras prácticas profesionales por lo que recién está ganando su propio dinero, tiene entre 24 y 26 años, pertenece al NSE C, vive en Lima y actualmente vive con sus padres. El internet como las compras online son parte de su vida. Por ejemplo, en las noches le gusta recurrir a estas páginas de delivery para comprar su cena y adquiere también sus entradas para ver a su equipo favorito de fútbol desde su celular. No es de las personas que les gusta salir a comprar a las tiendas, ya que lo mismo lo puede hacer desde su celular en el lugar donde esté. Tiene un celular de alta gama que lo pudo adquirir con sus ahorros. Para él es muy importante tener el mejor Smartphone para tener las mejores fotos y los mejores juegos para poderlos usar mientras va en bus al trabajo.

#### **6.2.2 Posicionamiento de la Marca**

Para Kotler y Armstrong (2012) “Se define el posicionamiento como la manera de hacer saber a tu público objetivo cómo te diferencias de tus competidores. Todo ello debido al valor que poseen dichas diferencias. Una vez que la compañía decidió a qué segmentos del mercado buscará entrar, debe decidir cómo diferenciar sus ofertas de mercado para cada segmento meta y las posiciones que desea ocupar en dichos segmentos. El posicionamiento es el lugar que éste ocupa en la mente de los consumidores”.

La imagen por posicionar en nuestro mercado objetivo será: “La tienda online que vive el fútbol como nadie. Porque una camiseta no basta para ser hincha, en nuestra tienda encontrarás la mayor cantidad de artículos relacionados a la selección y a tu club de fútbol favorito de una manera rápida, segura, con el menor tiempo de envío y en un empaque atractivo y moderno”.

Con la concepción de la propuesta generaremos una ventaja competitiva de diferenciación frente a mis principales competidores (retail online).

### **6.2.3 Propuesta de Valor**

De acuerdo a la plataforma web Makinglovesmarks.es la propuesta de valor es “una declaración de intenciones con la que comunicamos breve y claramente para qué sirve lo que hacemos y por qué eso es importante para el cliente. Cuando creamos una marca proponemos algo a alguien: dar respuesta a una serie de necesidades y motivaciones que tiene nuestro público objetivo. Y esto tratamos de hacerlo de una forma relevante y diferencial para crear valor y preferencia destacando así de la competencia”.

El proceso del diseño de la propuesta de valor se detalla en base al trabajo que desarrollamos con base en los resultados de la investigación de mercado.

“Para todo hincha del fútbol peruano que buscan las camisetas de su equipo favorito o de la Selección Peruana, llegó “LaTiendadelHincha.pe”, una plataforma e-commerce que te permitirá tener tu camiseta favorita en un par de clicks. Con nuestra web vas a poder ahorrar dinero al no tener que trasladarte hasta una tienda física, ahorrar en tiempo al saber que lo que está adquiriendo lo tenemos en stock, y la posibilidad de comprar productos complementarios para demostrar mucho más tu amor por el club”.

Además, frente a la inexistencia de tiendas físicas oficiales de los clubes, seremos el único punto de venta que concentraría tanto camisetas como productos complementarios”.

Equipos y licenciarios con los que vamos a trabajar en esta primera etapa:

- a. Club Universitario de Deportes
- b. Club Alianza Lima
- c. Club Sporting Cristal

d. Federación Peruana de Fútbol

### **6.3. Mix de Marketing**

*A continuación, para trabajar nuestro mix de marketing utilizaremos las 9P's solicitadas por nuestros asesores:*

#### **6.3.1 Producto (Servicio)**

Entendemos que lo que ofrecemos es un servicio que deberá contar no solamente con productos novedosos e interesantes sino con altos estándares de la calidad del servicio que brindamos.

##### **6.3.1.1 Atributos Principales de los productos que ofrecemos**

Con base en la propuesta de valor y la investigación de mercado se detallan los siguientes atributos principales más valorados por los potenciales clientes.

Los negocios de tiendas virtuales, actualmente, ya existen en nuestro país y se han ido consolidando a lo largo de los años. En un breve resumen, ofreceremos un mix variado de productos y un buen servicio al cliente durante todo el proceso de compra.

A continuación, detallaremos los principales productos que ofrecemos en nuestra plataforma digital.

Camisetas Oficiales: Se ofrecerán camisetas oficiales, además de la opción de personalización del nombre y número con un estampado.

##### **6.3.1.2 Merchandising**

Existen diversos de productos licenciados como:

- Tazas
- Llaveros
- Vasos de cerveza

- Banderolas
- Almohadas
- Cubrecamas
- Kit's del Hincha

### ***6.3.1.3 ¿Qué es un producto licenciado?***

Desde hace un par de años, ha crecido la figura del licenciatario en el Perú. Sobre todo, con clubes como Universitario, Alianza Lima y la Selección Peruana de Fútbol.

De acuerdo al portal ([www.headways.com.mx](http://www.headways.com.mx)) “se conoce como productos licenciados a aquellos que se venden apoyados en otras marcas o productos. Muchas marcas, logos, imágenes o personajes pueden licenciarse para su utilización en diversos productos como juguetes, ropa, productos de bazar, alimentos, etc. Un producto licenciado implica un beneficio para el dueño de la licencia como instrumento de promoción (además de los ingresos obtenidos) y a la vez, imprime una mayor atracción de sus productos a quien adquiere la licencia.

A la fecha, la FPF ha cerrado acuerdos comerciales con más de 18 empresas licenciatarias donde destacan, por ejemplo: Audífonos, tabletas, carcasas de celulares, balones, etc.

### ***6.3.1.4 Productos relacionados***

Existen diversas empresas MYPES que venden productos relacionados al fútbol como:

Foggo: Cuenta con un local propio y vende productos (polos) para hombres con estilo futbolero. No tiene una e-commerce aún ni cuenta con presencia en Mercado Libre.

Hincha Blanquirrojo: Es una tienda virtual, no obstante, no tiene una buena inversión en medios y vende productos artísticos textiles.

Palabrero: Solo cuenta con una Fan page y vende cuadros a base de palabras como narraciones o cuentos.

Por otro lado, los servicios que tendremos en cuenta para brindar la mayor calidad posible:

- a. Pago Seguro
- b. Servicio de entrega
- c. Pago contra entrega
- d. Reembolso
- e. Servicio de fidelización vía CRM

#### **6.4. Precio**

La fijación de precios (según el plan) tendrá 2 condicionantes:

Todos aquellos gastos que deba de invertir la empresa para la operación (pago a mayoristas por la compra de los productos, pago por los empaques, pago de planilla de trabajadores, pago por publicidad en RRSS).

Los precios de los artículos deportivos que se encuentran en tiendas de e-commerce de las importantes cadenas de retail, tales como: Saga Falabella, Ripley y Oeschle.

Respecto al precio de nuestros competidores, como lo hemos descrito en el capítulo de investigación de mercado, nuestro principal competidor (<https://www.marathon.store/>) no cuentan con los valores agregados que nosotros damos como personalización de las camisetas, el empaque atractivo que hemos preparado o venta de merchandising complementario, pero existe una competencia indirecta que debemos siempre de tener en nuestra órbita como son los precios de las tiendas retail en sus plataformas online. Nunca deberíamos de tener nuestros precios por encima de los que ellos salen a ofrecer al mercado y hacerlo sería muy riesgoso ya que el producto es exactamente el mismo.



#### 6.4.1 Cálculo de los costos

A continuación, presentamos los siguientes costos y gastos operativos:

**Tabla 6.1. Costos y Gastos Operativos (1 año)**

Costos y Gastos Operativos	
Infraestructura Tecnológica	S/.6,000
Publicidad	S/. 12,000
Planilla y gastos de servicios generales	S/23,400
Suministros	S/.1,200.00
<b>TOTAL</b>	<b>S/.42,600</b>

Fuente: Elaboración propia

Entendemos que nosotros somos una e-commerce que trabajará los productos de manera particular, por eso, hemos decidido trabajar según el ciclo de vida del producto, las campañas comerciales existentes, las campañas especiales del sector online y las fechas importantes del rubro futbolístico como los clásicos del fútbol entre Universitario y Alianza Lima, inicio de la Copa América o las Clasificatorias al Mundial de Qatar 2022.

Adicionalmente, queremos detallar que nuestra idea es incentivar a la frecuencia de compra ya que nos permitirá generar una mayor rentabilidad sostenible durante los primeros años de vida.

A continuación, presentamos un cuadro que permite revisar las principales consideraciones, que deberemos tomar en cuenta durante el primer año de ejecución del presente plan de marketing.

**Tabla 6.2. Cronograma – Plan Táctico de Marketing**

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ciclo de vida producto Clubes	Introducción				Crecimiento			Madurez			Declive	
Campañas Comerciales		San Valentín			Día de la Madre	Día del Padre	Fiestas Patrias	Día del Niño			Navidad	
Campañas					Hot Sale		Cyber				Cyber Days	
Especiales E-commerce							Wow				Wow	
							Cyber Lunes				Black Friday	Cyber Monday
Fechas importantes	Lanzamiento	Inicio Torneo				Inicio Copa América				Día del Hinchero Peruano		
Fútbol	Camisetas	Fútbol										

Fuente: Elaboración propia

## **6.5. Distribución**

La distribución de nuestros productos se realizará a través de motorizados de la empresa Glovo. Ellos serán los encargados de recoger los productos desde nuestras oficinas en Miraflores y las repartirán a los diferentes distritos de Lima.

Entendamos que nuestra e-commerce requiere un buen proceso logístico que permita la rápida distribución de las ventas, por eso, “latiendadelhincha.pe” se adaptará a las diversas necesidades de los clientes por eso tendremos 3 formas de envío:

*Envío gratuito por compras mayores a S/.200 soles, servicio regular. El costo de la entrega es asumido por nosotros.*

*Envío acelerado, que llegará entre 3 y 4 días y tendrá el costo estándar de S/ 10 soles para todo Lima Metropolitana.*

*Envío Premium, que tendrá la característica de que sea enviado entre 24 y 48 horas de haber adquirido algún producto y tendrá un costo de S/ 25 soles para todo Lima Metropolitana. El pago por este servicio va a poder ser por tarjeta de crédito, débito, PayPal o contra entrega.*

## **6.6. Promoción y Publicidad**

Las promociones del producto irán enfocadas principalmente a través de las redes sociales que manejamos. A esto hay que sumarle la estacionalidad que juega un papel fundamental en nuestro trabajo. Sabemos que junio (mes de la Copa América 2019) va a ser un mes donde tendremos bastante demanda, pero para ello debemos generar campañas que puedan viralizarse o amplificarse.

Podemos hacer trivias, juegos, sorteos de entradas a partidos para llegar cada vez más a nuestros seguidores; así como, el apoyo de varios jugadores de la selección peruana, que son representados por uno de los socios de este negocio quienes

colaborarán de manera gratuita subiendo nuestro contenido en sus redes para así obtener un mayor alcance en nuestras publicaciones.

### 6.6.1 Travesía del Cliente (Customer Journey)

El “customer Journey” de acuerdo a la web ([www.inboundcycle.com](http://www.inboundcycle.com)) es “un proceso por el que pasa una persona para comprar un producto o servicio en base a una necesidad que se le plantea, y toda la investigación y consideración de alternativas que hay entremedio”.

**Tabla 6.3. Customer Journey del cliente**

Etapa	Detalle
Conciencia	A través de las redes sociales (medios digitales) el usuario conoce sobre nuestra oferta de negocio y decide adquirir alguno de nuestros productos ya que se viene el cumpleaños de su papá quien es hinchista de Universitario y quiere regalarle algo especial en su día.
Consideración	El usuario antes de hacer la compra averigua a través de nuestras redes si nuestra plataforma es segura (recomendaciones y comentarios) así como también revisar otras páginas de e-commerce que tengan el mismo producto y compara los precios.
Compra	El usuario ingresa a la web, elige el producto que más le gusta y realiza la compra del producto. Aquí tiene que decidir si pagara por tarjeta de crédito o débito o contra entrega. El usuario ya dejó de comprar por impulso.
Retención	Una vez que el cliente realiza la compra, de inmediato se le envía a los usuarios una promoción para su siguiente compra así como nuevas ofertas de otros productos.
Recomendación	Los usuarios recomienda nuestra web a sus amigos.

## 6.7. Estrategia Digital

Durante el primer año se plantea trabajar a través de las redes de Instagram, Facebook y Youtube. Señalamos que durante el primer año tendremos un presupuesto mensual de S/. 1,000.00 soles que serán distribuidos en los distintos medios.

Por otro lado, nos gustaría añadir las diversas campañas que trabajaremos y sustentaremos las principales razones:

**Campañas de captura de datos:** La finalidad de este tipo de promoción es ofrecer algún incentivo para que podamos captar los principales datos del cliente como correo electrónico, número celular y el consentimiento de contactabilidad para desarrollar campañas de mailing.

**Campañas comercial tradicionales:** Son el tipo de campañas como día de los enamorados, día de la madre, día del padre, navidad, entre otros. La finalidad es ofrecer un mix de productos o paquetes especiales para que seamos considerados como una opción viable de compra por esa fecha especial.

**Campañas especiales del sector e-commerce:** Son campañas específicas del sector como Wow, Cyber Monday, Black Friday, Cyber days, entre otras. En estas, se ofrecen grandes promociones ocasionales para incentivar la adquisición de nuevos clientes, así como generar un precio atractivo para que los consumidores finales puedan comprar y conocer más al detalle sobre todo los que les podemos brindar.

**Campañas personalizadas:** Mediante una estrategia CRM utilizaremos campañas ocasionales como descuentos especiales por cumpleaños, aniversario del club el cual uno es hincha, entre otras campañas.

### 6.7.1 Estrategia de Creación de Contenidos

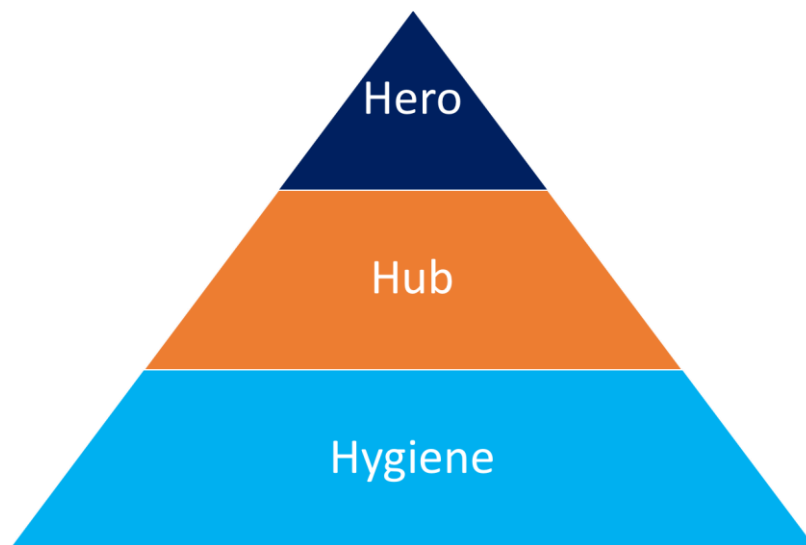
A continuación, explicaremos nuestra estrategia digital de Content Marketing, es decir, la forma en como diversificaremos el contenido para las distintas campañas que podamos tener y así aumentar la probabilidad de éxito en la compra y recompra.

Entendemos que en el mundo digital no se necesita únicamente colocar los productos digitales en un carrito de compras sino también posicionar la página en

**Hero:** Enfocada en aumentar el awareness de la marca, enfocándonos en los principales productos en los cuales queremos que haya mayor rotación como camisetas personalizadas.

**Hub:** Contenido programado automáticamente para profundizar en el concepto que se trabajó en Hero. Aquí enfocándonos en los productos de menor ticket para siempre incentivar el tráfico de la página web.

**Hygiene:** Contenido Always On diseñado para mantener el concepto de comunicación a lo largo del tiempo. Aquí se trabajará un fashionstyle con los productos para que puedan ser percibidos por los potenciales clientes de internet.



### **6.7.2 Medios a utilizar**

Nuestra principal estrategia será generar valor para así crear una marca con una muy buena reputación para los usuarios finales, por eso, gestionaremos principalmente medios digitales que nos permitan tener un mix estratégico en los siguientes canales.

**Tabla 6.4. Medios a usar**

Tipo de Medio	Medios	Finalidad	Resultados
Medios Digitales	Facebook	Darnos a conocer y generar el interés de nuestro PO.	Presencia en Internet y notoriedad de la plataforma.
	Instagram	Darnos a conocer y generar el interés de nuestro PO.	Presencia en Internet y notoriedad de la plataforma.
	Google AdWords	Crear conocimiento de nuestra plataforma.	Presencia en Internet y notoriedad de la plataforma.
	Correo Comercial	Dar a conocer nuestra tienda online	Llegada de nuevos clientes a nuestra web.
	Content Marketing	Gana presencia y llegar al PO de una manera diferente a través de noticia.	Recomendaciones y llegada de nuevos clientes a la Web.

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

### **6.7.3 Estrategia de Relaciones Públicas**

Con el objetivo que nuestra nueva tienda de e-commerce: **Latiendadelhincha.pe** se posicione rápidamente como la mejor web de venta de indumentaria (camisetas) y merchandising de la Selección Peruana vamos a trabajar 2 campañas de PR (relaciones públicas) con nuestros influencers del momento: **Aldo Corzo, Pedro Gallese, y Christian Ramos.**

Estas tres figuras de la selección peruana nos acompañarán a una firma de autógrafos que realizaremos en el Centro Comercial Jockey Plaza de Monterrico. Gracias a un acuerdo comercial que tendremos con ellos, no nos cobrarán nada por el espacio en el patio de comidas. A cambio nosotros nos encargaremos de traer a los destacados futbolistas de la Selección a un costo cero lo cual les generará ese día una alta

demanda de público ya que la invitación se realizará a través de las redes sociales del Jockey Plaza.

Este evento que tendrá una duración de 2 hora y tiene como objetivo dar a conocer nuestra plataforma web; así como, el interés de generar la primera compra de productos. Esto lo lograremos de la siguiente manera:

En primer lugar, elaboraremos un backing donde aparece nuestra marca varias veces repetida y en el centro de manera bastante grande nuestra dirección web. Lo que queremos ganar aquí es que cuando los medios de prensa hagan las entrevista a los jugadores durante la firma de autógrafos también puedan hacer publicidad gratuita a nuestra plataforma web (free press).

Asimismo, las firmas de autógrafos se harán en una hoja tamaño A5 en donde en la tira aparecerá información detallada de nuestros principales productos, así como el proceso de compra para que todos sepan rápidamente como ingresar a la web y en la retira estará en blanco para que allí los futbolistas puedan estampar sus rubricas durante la firma de autógrafos. De esta manera el papel tendrá mayor valor y ya nadie lo va a romper o botar a la basura.

En segundo lugar, lo que queremos es que los usuarios se animen en su primera compra por lo que nosotros dentro de esta hoja vamos a otorgarles un descuento especial por su primera compra con un 20% de descuento. Anunciaremos que esta promoción es de solo 7 días útiles para que la reacción del público sea rápida.

Estamos convencidos que por este camino nos puede traer muy buenos resultados ya que especialistas en la industria del comercio electrónico en el Perú afirman que los clientes responden más rápidos antes promociones con descuento que si le quieres otorgar un valor agregado.

Como segunda estrategia de relaciones públicas tenemos una idea que va a revolucionar la industria y es que lo queremos hacer es un video viral que pegue en todos lados, sobre todo a la prensa deportiva y así generar un publicity que nos otorgue muy buenos ingresos en un corto plazo.



La idea es que podamos llevar a 10 clientes que hayan hecho su pedido a través de la **tiendadelhincha.pe** sus productos solicitados, solo con una pequeña variante. Lo que queremos es que los encargos del delivery sean los mismos jugadores de la bicolor.

Lo que sucederá a continuación será mágico ya que grabaremos las reacciones de estos hinchas desde que abran las puertas de sus casas. Este mensaje será esperanzador porque queremos que estos hinchas les den un mensaje o consejo antes de los cruciales partidos de la Copa América de Brasil en junio próximo.

Este material, que tendrá un tiempo máximo de tres minutos de duración, va a llamar tanto la atención en los hinchas que en pocos días se convertirá en viral y será noticia tanto en medios online; así como, offline.

Con esto lo que va a pasar primero es que los usuarios van a validar que somos la tienda oficial del hincha de la selección, de allí en el imaginario de muchos van a querer comprar en nuestra plataforma web porque van a soñar que a lo mejor los siguientes afortunados en recibir sus productos oficiales.

Esta propuesta ya se ha realizado con muchísimo éxito en países como Brasil y Argentina. Muy en especial en el Club River Plate, con su campaña que llevó por nombre “**Una entrega Monumental**”, este video lanzado en el 2014 tiene una duración menor a los tres minutos y generó más de 300 mil visualizaciones.

En este video podemos apreciar como 5 figuras del equipo principal de River Plate salen a repartir los productos oficiales del equipo “Millonario” lo cual termina generando en los usuarios finales una experiencia inolvidable.

#### **6.7.4 Estrategia de Personas**

Hacer una buena gestión del talento humano es importante para el crecimiento de la organización. Iniciaremos con dos posiciones claves para que el negocio sea sostenible y nos enfocaremos en su desarrollo brindando un programa de capacitación alineado a la estrategia del negocio y a la calidad de servicio al cliente, buscando posicionarnos como la mejor empresa en atención y accesibilidad a través de los diferentes medios. Asimismo, ofreceremos incentivos que el equipo valore como

incentivos por cumplir los objetivos, flexitime, bonos, descuentos en los productos, entre otros.

Por otro lado, queremos que nuestro personal llegue a tener una larga permanencia en nuestra empresa por lo que consideraremos un aumento salarial anualmente y un bono por cumplimiento de objetivos.

#### **6.7.5 Estrategia de Procesos**

Se ha identificado que únicamente no debemos centrarnos en los procesos de compra sino enfocarnos en un servicio integral, por eso, tomaremos en cuenta las siguientes actividades:

##### **→ Procesos de Pre compra**

Aquí debemos tener como foco el aumento de awareness, es decir, incrementar el tráfico de nuestra página web (tienda virtual) para poder aumentar las posibilidades de compra.

Asimismo, se realizarán diversas acciones tanto en redes sociales como en relaciones públicas para poder promocionar nuestros productos.

Por otro lado, a partir del segundo año se tiene planificado contar con puntos de venta físico en diversas ferias artesanales como en Barranco, Feria Navideña del Jockey Club, entre otras.

##### **→ Procesos en la compra**

Acá tenemos contemplado tener un proceso para que la compra sea fácil de realizar, intuitiva y corta para disminuir la posibilidad de que abandonen el carrito de compra en la página web. Adicionalmente, tendremos los inventarios actualizados para evitar desórdenes en los pedidos.

##### **→ Procesos de Post compra**

Acá nos gustaría centranos en la fidelización de la compra y los procesos de devolución del producto.

Para la fidelización realizaremos acciones de envío de mailings con cupones de descuento para poder incentivar a la recompra.

Para la devolución del producto tenemos planificados los procesos de devolución de compra, cambio de producto y devolución/extorno del dinero.

#### **6.7.6 Alianzas Estratégicas (Partners)**

Entendemos que se debe trabajar de manera muy cercana tanto con los proveedores minoristas y mayoristas como con marcas pequeñas que estén interesadas en promocionar sus productos en nuestra e-commerce.

Adicionalmente, existen proveedores de diversos servicios como la pasarela de pagos que será Culqi y apuntamos a tener en un futuro a distintos aliados como Diners o el BBVA que les pueda proveer diferentes opciones de pago a los consumidores.

#### **6.7.7 Estrategia de Planeamiento**

Propósito

Entendemos porqué y para que nace la Tienda del Hincha. Nosotros nacemos como una nueva marca que busca conectar a las personas que les gusta el fútbol con un estilo de vida y que puedan comprar productos de su club favorito y/o de la selección de una manera rápida y sencilla.

### **6.8. Presupuesto de Marketing**

Al ser un nuevo plan de negocios somos conscientes que la primera inversión será alta. Para poder ingresar con fuerza al mercado objetivo y ser conocidos y considerados por los clientes potenciales dependerá mucho de cuanto finalmente vamos a invertir junto a mi socio. Es así como se plantea en el siguiente cuadro el

monto inicial con el que montaremos el negocio. Ya en los subsiguientes años la inversión será menor.

**Tabla 6.5 Presupuesto de Marketing (Año 1)**

Medios	Detalles del Gasto	Año 1
Facebook	Nuestro administrador junto a los socios definirán las piezas publicitarias mensuales así como la pauta a invertir por publicación	S/.9,000
Instagram		
Correo Comercial		
Google Display		
Google AdWords		
Networking	Reuniones de Negocio	S/.2,250
	<b>TOTAL</b>	<b>S/. 11,250</b>

## 6.9. Indicadores de Gestión

### 6.9.1 Presupuesto de Marketing

Serán las redes sociales, así como la utilización de “influencer” los principales medios que utilizaremos para llegar a nuestro público objetivo. Recordemos que tenemos el beneficio que nuestros productos no son estacionales, sino todo lo contrario, siempre se van a presentar nuevos modelos en distintas ocasiones o momentos lo cual nos dan más posibilidades que se puedan interesar en visitar nuestra plataforma web para siempre tener lo último de los equipos de fútbol peruano.

Nuestra plataforma web al ser rápida, de fácil visualización y segura nos va a dar chances para que la tasa de rebote no sea tan alta durante los primeros meses. Es importante que nuestra área de soporte por ejemplo rastree los usuarios hasta que momento de la compra se quedaron en caso no llegaron a cerrar la venta. Lo ideal sería que cuando el usuario vuelve a visitar la web pueda comenzar desde donde se quedó la última vez para asegurar esa futura venta.

Debemos mantener un precio competitivo en el mercado por ello no debemos dejar siempre de mirar a nuestros competidores directos e indirectos. Muy en especial

a las tiendas retail online que también pueden ofrecer las mismas camisetas que nosotros. No deberíamos cobrar más que el precio que ellos manejan por más que ellos obtengan mejores márgenes de ganancia que nosotros.

Es sumamente necesario contar con el personal correcto para que pueda cubrir todas las necesidades y exigencias que se necesitan para operar en este mercado, sobre todo por el modelo de negocio el cual implica a gente que le guste mucho el fútbol, así como la selección peruana de fútbol.

Con eficaces campañas en redes sociales no sólo tendremos mayor alcance, sino también una alta conversión de nuevos usuarios de [latiendadelhincha.pe](http://latiendadelhincha.pe). Las personas contratadas deben de tener un dominio alto de comercio electrónico.

#### **6.10. Los tipos de hincha que existe en el mercado:**

En el Perú la palabra hincha ha cobrado mayor valor luego de la clasificación de nuestra Selección a un Mundial de fútbol, después de más de 36 años. Hoy todos son hinchas de la selección y están atentos cada vez que juega Perú ya sea en un partido oficial o amistoso.

Gritando o saltando, no importe como apoyemos a nuestro equipo de fútbol favorito o a la selección peruana, aquí hay un denominador en común: el verlos triunfar en el terreno de juego lo convierte en el deporte más hermoso del planeta.

De acuerdo a un análisis de Matías Borques, columnista de Educar Chile existen al menos 4 tipos de hinchas en la sociedad latinoamericana:

El primero de ellos se le denomina **“futbolista social”**, es aquel que muy por lo general no le gusta mucho el deporte y es feliz viendo ocasionalmente partidos de su selección. Esto lo hace con el fin de pertenecer a un grupo y que esta pueda ser una razón más para socializar y no quedarse en casa el día del juego. Esta persona no tiene mucho conocimiento sobre los equipos, los partidos, qué es lo que están disputando, sólo le interesa pasarla bien entre amigos viendo los partidos como excusa para salir.

En segundo lugar, encontramos al “**ocacional**”, es alguien que se ve atraído por el fútbol, a veces lo juega, es simpatizante de algún equipo, pero no sufre mayormente por resultados adversos. Esta persona dice ser hincha del fútbol, pero más admira el fútbol de Europa que el sudamericano.

En tercer lugar, tenemos al “**superyó**”, este hincha lo sabe todo, sueña con ser entrenador para que le hagan caso alguna vez. Se sabe de memoria las alineaciones y los sistemas tácticos de los equipos. Muchas veces dice saber más que los técnicos de fútbol y odia cuando hacen cambios que no son los que él recomendaría.

Finalmente, encontramos al hincha “**pasional**”. Esta es una persona que respira fútbol las 24 horas del día. Siempre que juega la selección peruana es el primer que se pone la blanquirroja para irse al trabajo o a clases.

Está atento a las novedades de su equipo y jugadores favoritos a través de las redes sociales. Cuando hay un partido de fútbol es el primero en anotarse. El estadio Nacional es como su casa, y no importa si tiene que pedir prestado o usar la tarjeta de crédito para comprar sus entradas para ver jugar a Perú, no existe motivo alguno para no vivir de cerca los partidos de Selección.

Estos hinchas son finalmente a quienes apuntaremos en nuestras campañas de comunicación, apelando a la pasión del hincha por tener en su poder la camiseta oficial con la que la selección de Perú enfrentará los partidos de la Copa América en junio del 2019, por lo que se abre una muy buena oportunidad de negocio para nosotros.

#### **6.11. Estrategia de relaciones públicas con nuestros “Influencers”**

Con el objetivo que nuestra nueva tienda de e-commerce: **Latiendadelhincha.pe** se posicione rápidamente como la mejor web de venta de indumentaria (camisetas) y merchandising de la Selección Peruana vamos a trabajar 2 campañas de PR (relaciones públicas) con nuestros influencer del momento: **Aldo Corzo, Pedro Gallese, y Christian Ramos.**

Estas tres figuras de la selección peruana nos acompañarán a una firma de autógrafos que realizaremos en el Centro Comercial Jockey Plaza de Monterrico. Gracias a un acuerdo comercial que tendremos con ellos, no nos cobrarán nada por el espacio en el patio de comidas. A cambio nosotros nos encargaremos de traer a los destacados futbolistas de la Selección a un costo cero lo cual les generará ese día una alta demanda de público ya que la invitación se realizará a través de las redes sociales del Jockey Plaza.

Este evento que tendrá una duración de 2 hora y tiene como objetivo dar a conocer nuestra plataforma web; así como, el interés de generar la primera compra de productos. Esto lo lograremos de la siguiente manera:

En primer lugar, elaboraremos un backing donde aparece nuestra marca varias veces repetida y en el centro de manera bastante grande nuestra dirección web. Lo que queremos ganar aquí es que cuando los medios de prensa hagan las entrevista a los jugadores durante la firma de autógrafos también puedan hacer publicidad gratuita a nuestra plataforma web (free press).

Asimismo, las firmas de autógrafos se harán en una hoja tamaño A5 en donde en la tira aparecerá información detallada de nuestros principales productos, así como el proceso de compra para que todos sepan rápidamente como ingresar a la web y en la retira estará en blanco para que allí los futbolistas puedan estampar sus rubricas durante la firma de autógrafos. De esta manera el papel tendrá mayor valor y ya nadie lo va a romper o botar a la basura.

En segundo lugar, lo que queremos es que los usuarios se animen en su primera compra por lo que nosotros dentro de esta hoja vamos a otorgarles un descuento especial por su primera compra con un 20% de descuento. Anunciaremos que esta promoción es de solo 7 días útiles para que la reacción del público sea rápida.

Estamos convencidos que por este camino nos puede traer muy buenos resultados ya que especialistas en la industria del comercio electrónico en el Perú

afirman que los clientes responden más rápidos antes promociones con descuento que si le quieres otorgar un valor agregado.

Como segunda estrategia de relaciones públicas tenemos una idea que va a revolucionar la industria y es que lo queremos hacer es un video viral que pegue en todos lados, sobre todo a la prensa deportiva y así generar un publicity que nos otorgue muy buenos ingresos en un corto plazo.

La idea es que podamos llevar a 10 clientes que hayan hecho su pedido a través de la **tiendadelhincha.pe** sus productos solicitados, solo con una pequeña variante. Lo que queremos es que los encargos del delivery sean los mismos jugadores de la bicolor.

Lo que sucederá a continuación será mágico ya que grabaremos las reacciones de estos hinchas desde que abran las puertas de sus casas. Este mensaje será esperanzador porque queremos que estos hinchas les den un mensaje o consejo antes de los cruciales partidos de la Copa América de Brasil en junio próximo.

Este material, que tendrá un tiempo máximo de tres minutos de duración, va a llamar tanto la atención en los hinchas que en pocos días se convertirá en viral y será noticia tanto en medios online, así como offline.

Con esto lo que va a pasar primero es que los usuarios van a validar que somos la tienda oficial del hincha de la selección, de allí en el imaginario de muchos van a querer comprar en nuestra plataforma web porque van a soñar que a lo mejor los siguientes afortunados en recibir sus productos oficiales.

Esta propuesta ya se ha realizado con muchísimo éxito en países como Brasil y Argentina. Muy en especial en el Club River Plate, con su campaña que llevó por nombre “**Una entrega Monumental**”, este video lanzado en el 2014 tiene una duración menor a los tres minutos y generó más de 300 mil visualizaciones.

En este video podemos apreciar como 5 figuras del equipo principal de River Plate salen a repartir los productos oficiales del equipo “Millonario” lo cual termina generando en los usuarios finales una experiencia inolvidable.



## **6.12. Estrategia de comunicación diferenciada**

Con el objetivo de generar una muy buena repercusión en medios offline y online así como un alcance orgánico alto sin necesidad de una fuerte inversión publicitaria, vamos a recurrir a nuestros destacados influencers: Pedro Gallese, Aldo Corzo y Christian Ramos quienes nos ayudarán con la generación de contenidos para nuestras plataformas digitales.

Las tres figuras de la selección peruana no requieren mayor presentación. Los 3 han pertenecido a la generación de oro que logró retornar a una copa del mundo después de 36 años. Lo que buscamos a partir de nuestra relación con estas 3 figuras es atacar principalmente al “hincha pasional”.

Vamos a elaborar historias en Instagram en donde vamos a resumir los principales atractivos de nuestra tienda online como la variedad de productos de la Selección que tenemos, así como la facilidad que puedan hacértelo llegar a casa gracias al delivery que ofrecemos de todos nuestros pedidos.

Es importante también resaltar en esta comunicación sobre el inicio de la Copa América, certamen que se llevará a cabo en Brasil en junio próximo y donde es muy seguro la marca Marathon vaya a lanzar un nuevo modelo de camiseta para la selección peruana en mayo próximo.

Los jugadores compartirán nuestros videos en sus redes sociales siempre etiquetando a **#latiendadelhincha** para hacernos más conocidos y populares en el público al que nos dirigimos.

Recordemos además que nuestra plataforma va a tener dentro de sus servicios complementarios la posibilidad de personalizar sus camisetas de la selección.

## **6.13. Publicidad en Google**

El crecimiento de nuestra tienda ecommerce va a depender bastante de contar con buenas estrategias en social media, pero muy en especial de nuestro trabajo a través del SEO y SEM que hagamos con Google para que las personas cuando busquen una camiseta de la selección o de Universitario de Deportes, por ejemplo,

aparezcamos nosotros en el buscador como una de las primeras opciones de venta online.

**Google Adwords** es un servicio de Google que permite pagar para parecer en el motor de búsqueda cuando se utilicen palabras clave de interés para nuestra tienda. Frente al trabajo que realizamos en SEO (Optimización en Motores de Búsqueda) los cuales se obtienen entre 3 y 6 meses (mediano plazo), las estrategias de SEM tienen resultados casi de manera inmediata, pero requiere de una mayor inversión.

**Figura 6.1. Estructura de una cuenta de Adwords**



Fuente: Elaboración propia

Los objetivos más comunes para una estrategia publicidad en motores de búsqueda son: Aumentar las ventas, generar nuevos contactos, generar mayor número de visitas a nuestra web y ganar mayor posicionamiento.

Para crear una campaña a través de Google Adwords debemos dividir las campañas por temas o líneas de producto. Cada campaña nos permitirá diferentes presupuestos diarios, adaptarse al país, fechas que daremos inicio a la campaña y finalización.

#### **6.14. Estrategias de contenidos dentro del plan de marketing para “Buyer persona” (cliente ideal).**

Toda nuestra comunicación va a girar en torno a la pasión del hincha. El desarrollo de nuestro trabajo va a estar dividido en 2 ejes: Información de la Selección Peruana de Fútbol e información del fútbol profesional peruano.

Nosotros no solo buscamos promocionar nuestros productos, sería contraproducente ya que repetiríamos siempre la misma comunicación por ello buscamos innovar la comunicación con un contenido diferenciado donde promocionemos nuestros productos pero además informaremos de una manera entretenida y dinámica a nuestros seguidores.

##### **Peruvian Football Comics (PFC)**

Según un estudio sobre redes sociales elaborado por el CPI, más de la mitad de los limeños buscan contenido de entretenimiento en Facebook e Instagram, las plataformas más populares. Por lo mismo, colocaremos publicaciones sobre las anécdotas, hechos curiosos y hazañas deportivas que involucren a reconocidos personajes vinculados al fútbol peruano y la Selección Peruana.

Estas historias se contarán en formato historieta -con una estructura parecida a lo que muestra **Pictoline**- y en cuyas viñetas haremos muestras sutiles de product placement de nuestro merchandising. De esta forma, les contamos historias sobre pasión por el fútbol a nuestros buyers y lograremos mantenerlos cautivos mientras incentivamos su deseo de compra.

Asimismo, le añadirán aires de heroísmo a los mitos, leyendas o hechos reales que tendrán como protagonistas a íconos del balompié nacional y se presentarán de una forma novedosa a nuestros principales productos.

Adicionalmente se incluirán infografías con datos numéricos y notas curiosas sobre el origen y evolución de las indumentarias de los principales clubes del país, que son finalmente los que vamos a comercializar en el mercado.

## **La camiseta también cuenta**

Presentaremos videos de entrevistas a los futbolistas vinculados a los clubes más importantes del Perú para que narren una historia muy interesante vistiendo la camiseta del equipo en el que militaron. Sus testimonios apuntan a generar cercanía con nuestro cliente.

Basándonos en la estrategia ‘Member get member’, incentivaremos a que nuestros buyers personas recomienden nuestra tienda virtual a sus allegados y conocidos.

Para ellos trabajaremos con el siguiente contenido:

### **Retos**

Elige tu ‘equipo ideal’ de productos de **laTiendadelHincha.pe** y cuéntanos en una historia creativa cómo los usarías todos. La respuesta más creativa se llevará el ‘pack’ que armó. Contaremos sus historias en nuestro formato **PFC**, de esa manera serán sus experiencias las que motiven a la comunidad a ser clientes de nuestra tienda.

**Preguntas:** En Facebook e Instagram generaremos encuestas para divertir a nuestros clientes y con el fin adicional de conocer más sobre sus gustos.

### **Hinchapreguntas**

¿Cuánto saben los hinchas de las camisetas de sus clubes favoritos? Realizaremos publicaciones con preguntas a nuestros buyers-hinchas para generar una conversación a través de los comentarios. Como se sabe, los mercados son las conversaciones, así que debemos generarlas y estar pendientes para encontrar nuevas oportunidades.

El monitoreo de los comentarios y reacciones nos permitirán repotenciar nuestra estrategia o redireccionarla.

**Latiendadelhincha.pe** tendrá su playlist en **Spotify** llamado “¡Canta hincha peruano!”, con todo lo mejor de la música peruana, desde lo criollo hasta lo último en los ritmos contemporáneos. Eso sí, todo el contenido musical en este listado creado por hinchas deberá ser Made in Perú. Servirá para promocionar los artículos de sonido de la FPF y clubes peruanos que vamos a vender en nuestra tienda online.

### **Soy un Hincha Pe**

A través de videos narraremos las experiencias de nuestros clientes más fieles y cómo lograron ahorrar tiempo para disfrutar más momentos de pasión futbolera usando los artículos de nuestra tienda.

Nuevamente reafirmamos la idea de formar una comunidad cuyos miembros recomienden a otros clientes potenciales que nos tengan como la mejor y única opción para compras online de artículos licenciados del fútbol peruano.

### **Clásico es...**

En el folclore futbolístico peruano, un partido entre Alianza Lima y Universitario de deportes engloba un fenómeno social, económico y cultural sin igual. Son los dos clubes más ganadores en el Perú y con mayores números en las redes sociales. Millones los siguen y en gran mayoría los hinchas manifiestan la pasión por su equipo portando la camiseta de su equipo.

Por eso promocionaremos en nuestro fan page y por vía web eventos de compras con descuentos especiales para las prendas deportivas de dichos clubes durante la semana previa al día que se juegue el Clásico del Fútbol Peruano. Los hashtags #Clásicoes buscarán la participación de nuestra comunidad en RR. SS para conocer qué actividades, costumbres y cábalas tienen en el día del partido que paraliza a casi todo un país.

### **Misma pasión, misma ‘piel’**

Promoveremos el respeto, la no discriminación y la equidad en nuestras redes sociales mediante una campaña previa a los partidos de la Selección Peruana. El

objetivo es transmitir que todos tenemos una gran pasión por nuestra selección de fútbol, lo que nos convierte en una comunidad de un mismo color: el blanquirrojo.

Nuestro contenido a nivel social media mostrará frases acerca de la equidad e igualdad social, videos sobre influencers de diferentes orígenes étnicos contando sus vivencias, no necesariamente vinculadas al deporte, en las que se manifiesten la existencia de la equidad, igualdad, compañerismo y respeto entre hinchas peruanos. Cada historia servirá para mostrar los productos de la nuestra tienda online.

### **Hincha del resultado**

Nuestros clientes y fans en redes sociales deberán adivinar el score o el ganador de los partidos en una jornada en la Liga 1 (Primera División del Fútbol Peruano). Por cada fecha del torneo se elegirá al participante con mayor cantidad de aciertos, el mismo que accederá a un descuento especial en un producto de nuestro catálogo.

Tres días antes de cada fecha de la Liga 1 se lanzará el sorteo con un arte que expondrá el artículo deportivo que formará parte de la promoción. Nuestro buyer es pasional y busca saber todo sobre su equipo favorito y cada torneo que disputa.

### **¡Pero qué hincha!**

¿Hasta dónde serían capaces nuestros hinchas de llevar su pasión? Les diremos que se tomen una foto con su camiseta y otros artículos de su club favorito en lugares icónicos o vinculados a la historia del equipo del que son acérrimos seguidores. Usarán la etiqueta #PeroQuéHincha para poder localizarlos e incluirlas en un collage que subiremos a nuestras redes sociales y web. Elegiremos al más creativo y recogeremos su testimonio sobre su idea creativa para publicarlo en formato de video en nuestras redes sociales.

## **6.15. Analizar a mayor detalle al comprador peruano online**

El e-commerce en el Perú crece 5 veces más en comparación al retail tradicional, pero este mercado es chico comparado con el tamaño del país: A la fecha sólo 1,6 millones de peruanos (5% de la población) compran online.

Con esta información decidimos analizar quienes compran en el Perú y así conocer a mayor detalle el perfil del comprador peruano. Para Javier Alvarez, gerente de estudios multiclientes de Ipsos Perú, “la mitad pertenece al sector A/B y la otra al sector C, siendo los hombres quienes más realizan compras electrónicas. En edades, los millennials están predominando la categoría, y son los trabajadores dependientes los que ejecutan un mayor número de transacciones electrónicas. Asimismo, de los encuestados por Ipsos, el 55% están bancarizados, el 83% cuentan con un smartphone y el 73% son un ‘heavy user’ de internet”.

Un informe de Arellano Consultores (2017) demostró que los compradores online tienen entre 25 y 34 años, del sector A/B, cuenta con educación superior completa y poseen una tarjeta de crédito lo cual tiene bastante semejanza con los resultados presentados por Ipsos. Pero para ellos son las mujeres quienes más realizan compras online.

En el Perú son más los que compran por internet que los que venden. Para el 2018 era aproximadamente un 25% y 7%, respectivamente. Alvarez afirma que en el 2015 se dio un quiebre positivo debido a las mejoras en las tarifas en los planes de datos en los celulares y también a la mayor oferta de smartphones por parte de las empresas de las telecomunicaciones que buscan enganchar a los usuarios con planes postpago para todos los bolsillos. “A mayor demanda de teléfonos inteligentes, mayor va a ser el impulso de compras online”, refirió.

Cuando uno compra por internet ve como una ventaja el ahorro de tiempo, comodidad, rapidez y las ofertas de precio. Y quienes no lo usan es principalmente por la falta de costumbre. La encuesta de Ipsos reveló además que la mayoría de compradores en línea aseguraba que estarían dispuestos a pagar un adicional con tal de que la entrega sea el mismo día del pedido del producto.

El consumidor peruano desarrolla un mayor número de compras con tiendas online nacionales que extranjeras, cuyos montos van desde los 200 hasta los 800 soles. Los productos que tienen una mayor demanda son la ropa, zapatos, celulares y accesorios telefónicos, comida rápida, juguetes, entradas al cine, pasajes aéreos,

accesorios de moda, flores, entre otros. Para estos usuarios el 43% prefiere el pago contra entrega.

Alvarez asegura que alguien que ha pasado por el comercio electrónico ya no lo deja, se queda ahí y seguramente comenzará a hacer más frecuentes sus compras. Todavía en el Perú no estamos lo suficientemente desarrollados como la tecnología que no es igual en cualquier parte del territorio, no tenemos una sola sociedad donde los ingresos per cápita sean iguales. Va a depender bastante cómo se desarrolle la economía del país para que más gente se siga sumando a esta fiebre del e-commerce.



## **CAPÍTULO VII. PLAN DE COMERCIO ELECTRÓNICO**

### **7.1. Introducción:**

En el presente capítulo se desarrollarán los procesos de operaciones y protocolos de servicios necesarios para alcanzar la aprobación de nuestros clientes, basado principalmente en una eficiente web responsive que ayude a que la navegación sea rápida, sencilla y segura al momento de hacer la compra de productos vía web. Resultado de ello podremos tener el presupuesto de operaciones que será posteriormente presentado en el flujo económico de nuestra tesis (capítulo 9).

### **7.2. Objetivo de operaciones:**

#### **7.2.1. Objetivo general:**

Alcanzar la satisfacción de nuestros clientes gracias a una definición apropiada de la estrategia de operaciones, el diseño, así como la gestión de procesos.

Aquí debemos resaltar los siguientes puntos:

- a. La experiencia de usuario debe ser fácil y segura.
- b. Debemos tener una plataforma que no tenga errores de programación ni de una carga lenta.
- c. Se deben asegurar la protección de datos personales de nuestros clientes al momento de crear su usuario y de hacer pagos con tarjeta de crédito y débito.

#### **7.2.2. Objetivos estratégicos de la empresa**

- a. Lograr la consolidación de nuestra propuesta de negocio en un mediano plazo.
- b. Alcanzar una cartera de clientes atractiva durante el primer año. Esperamos un 2% del mercado objetivo.
- c. Generar un retorno mínimo de la inversión anual de un 10%.

- d. Incrementar nuestras ventas en un 5% mínimo por año.

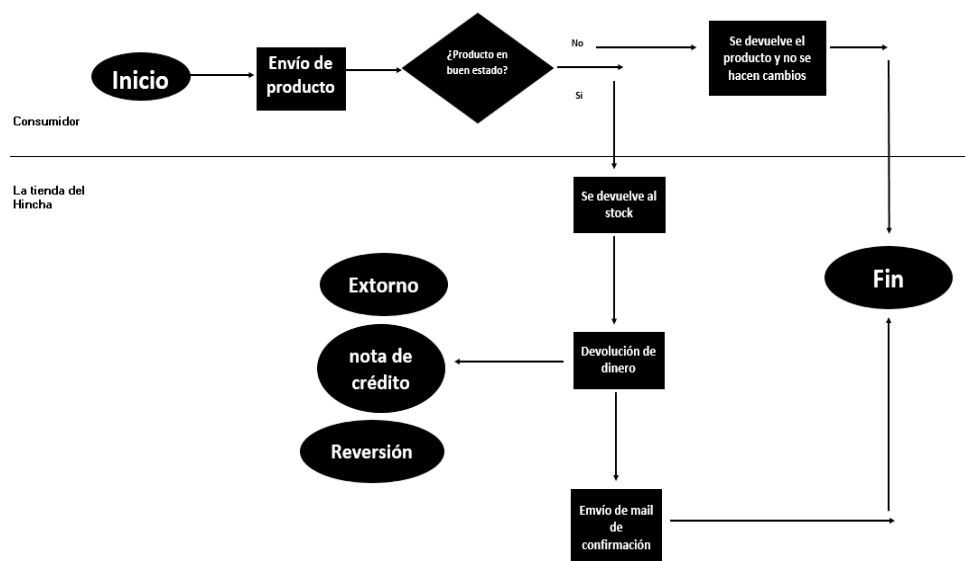
### 7.3. Estrategia de Operaciones:

Las operaciones que vamos a realizar giran en torno a estas estrategias:

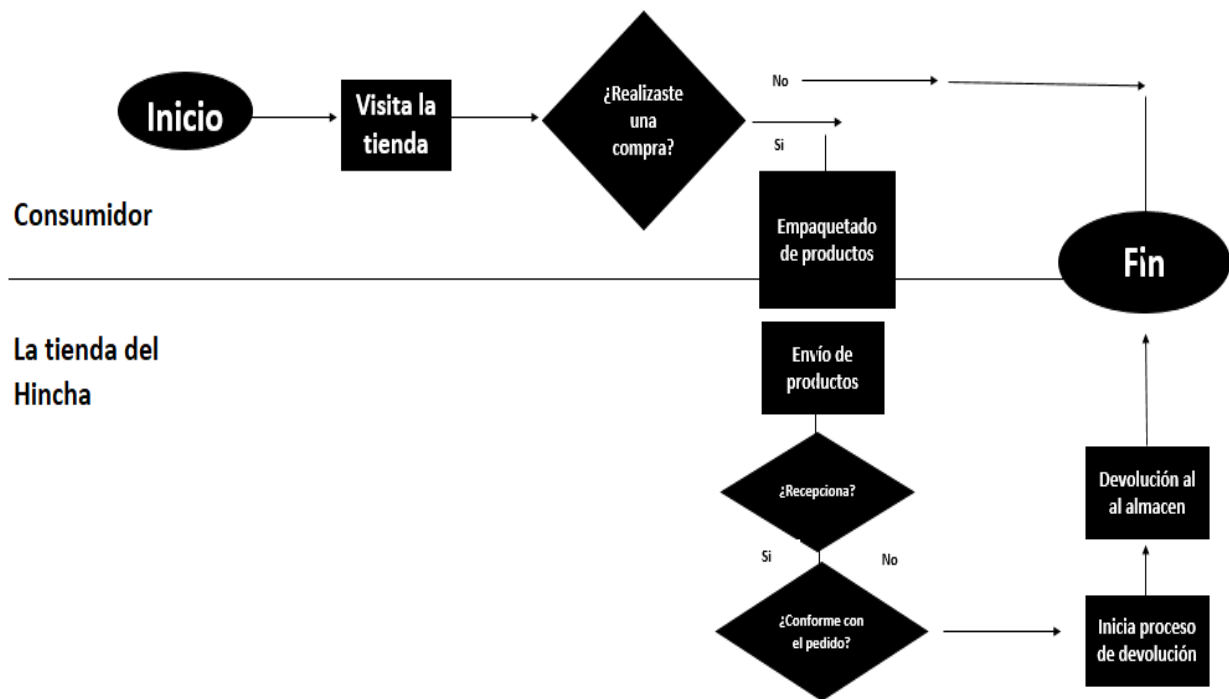
- a. Planificación de tiempos por parte de la empresa que construirá nuestra plataforma web, de esta manera podremos tener un mejor control de los tiempos de entrega. Hay que asegurarnos que la visita a nuestra plataforma web sea sencilla.
- b. Tener la información completa de los productos que se ofrecerán en nuestra plataforma web; así como, un stock actualizado de productos diariamente.
- c. Ofrecer una web amigable a fin que el usuario pueda ingresar a nuestra plataforma de e-commerce desde un celular o la computadora de la casa sin problemas.
- d. Eficacia en el proceso de negociación con nuestros socios estratégicos (tiendas mayoristas y minoristas) a fin de tener siempre un stock abastecido.

### 7.4. Diseño del servicio:

#### 7.4.1. Flujograma de devolución de producto



### 7.4.2. Flujograma de proceso de compra



### 7.4.3. Acciones y protocolos del servicio

A continuación, mostramos las principales acciones de nuestra nueva plataforma web.

#### a. Proceso de captación de clientes:

Ya que nosotros nos dirigimos a personas (**B2C**), es muy importante identificar cuáles serán las herramientas necesarias para poder captar la atención de nuestro público objetivo a través de la vía digital. Estos son los medios que haremos mayor énfasis:

**Redes sociales:** Generación de contenidos en Facebook e Instagram que son las redes sociales más utilizadas por nuestro público objetivo en Lima. Este trabajo estará a cargo de nuestro administrador general.

**Mailing:** La idea es obtener el mayor número de correos gracias a la suscripción en nuestra plataforma web. Sin la suscripción no va a ser posible desarrollar la compra

en línea por lo que nos vamos a asegurar con una data bastante importante. Nuestros clientes van a recibir semanalmente un correo (mailing) con nuestras mejores promociones y ofertas la cuales finalmente se verán reflejadas en el crecimiento de ventas. Recordemos que la obtención de esta información debe ser previamente aprobada por el usuario ya que su información no puede ser utilizada sin previo consentimiento de los usuarios.

**Celebrities deportivos:** Referentes de la Selección peruana como los futbolistas: Aldo Corzo y Pedro Gallese (con más de 1 millón de seguidores cada uno) son representados por uno de los socios de este negocio y por ello nos ayudarán con la publicación de posts personalizados, con la finalidad de animar a sus fans a seguirnos en nuestras redes sociales, así como a adquirir sus camisetas de la selección desde nuestra plataforma web.

b. Proceso de Facturación:

El cliente ingresará a [www.latiendadelhincha.pe](http://www.latiendadelhincha.pe) y va a poder elegir el medio de pago que mejor le acomode a su interés y seguridad. Se entregará vía online la factura correspondiente a cada cliente. Este comprobante le servirá como medio en caso se quiera hacer algún reclamo o un cambio de producto más adelante.

Nosotros nos hemos asociado con Culqui, quienes serán nuestros aliados estratégicos y se harán cargo de la infraestructura de pagos que permitirá generar experiencias de compra seguras e inolvidables.

La promesa es incrementar la tasa de conversión y maximizar las ventas que podamos tener en nuestra plataforma de pagos. Hay que resaltar que esta plataforma no te redireccionan a Verified by Visa ni SecureCode.

Con Culqui tenemos la seguridad que siempre se harán pagos de manera seguro ya que ellos monitorean sus transacciones en tiempo real, cuentan con una infraestructura con Certificado PCI DSS así como un motor anti-fraude.

Algo que tuvimos mucho cuidado en el desarrollo de nuestra propuesta era cuidar y atender a aquellas personas que cuentan con el interés de comprar en nuestra tienda

pero no cuentan con una tarjeta de crédito, es así que gracias a Pago Efectivo, cualquier persona que no cuenta con tarjeta podrá realizar sus pagos desde banca por Internet o Banca movils.

Los precios que Culqui va a trabajar con nosotros es de 3.99% + \$.30 + IGV por transacción con cualquier tarjeta de crédito (Visa, MasterCard, Dinners Club y American Express). Ellos no cobran costos de afiliación, membresías ni renovaciones así como tampoco por transacciones bancarias.

El valor agregado que Culqui ofrece frente a otras pasarelas de pago es que ellos a fin de mes te presentan el detalle de las ventas, así como el reporte de los indicadores de las transacciones. Esto va a permitir conocer mejor a los clientes y sus hábitos de compra en el negocio que nos estamos involucrando.

Algo sumamente innovador es el hecho que desde la propia web de Culqui (Docs) podemos encontrar todo lo que necesitamos para implementar nosotros mismos esta pasarela de pagos en una plataforma web o en una aplicación móvil

Para los desarrolladores se puede descargar plugins para WordPress y Prestashop los cuales a través de un manual de configuración se pueden instalar de manera sencilla al sistema.

### c. Proceso de Registro de Datos

Una vez la persona decida los productos que quiere comprar, deberá de completar la suscripción ingresando información valiosa como nombres, apellidos, número de DNI, dirección, celular, fecha de cumpleaños y mail. Esta información será sumamente importante para la construcción de la cuenta de cada usuario.

**Figura 7.1. Registro de datos**

CREAR UNA CUENTA	YA TIENES TU CUENTA?
<b>Nombre *</b> <input type="text" value="Ingrese su nombre"/>	<b>Email *</b> <input type="text" value="Ingrese su email"/>
<b>Apellido *</b> <input type="text" value="Ingrese su apellido"/>	<b>Contraseña *</b> <input type="text" value="Ingrese su contraseña"/>
<b>Email *</b> <input type="text" value="Ingrese su email"/>	Olvidó su contraseña?
<b>Contraseña *</b> <input type="text" value="Ingrese una contraseña"/>	<input type="button" value="Ingresar"/>
<b>Teléfono *</b> <input type="text" value="Formato: sólo números"/>	

d. Proceso de soporte de sistema:

Este proceso sólo se dará en caso el cliente presente dificultades con el uso de la plataforma web como por ejemplo la creación de usuario o problemas con el pago de la tarjeta de crédito. Vamos a dar la posibilidad de contar tanto con un teléfono de contacto, así como un correo electrónico dedicado al servicio al cliente para responder sus inquietudes o consultas.

e. Proceso de aseguramiento de calidad en la plataforma web:

Este proceso se va a componer de las siguientes partes:

- a) Correcta y rápida atención a reclamos e incidencias que se puedan presentar en nuestra plataforma web (vía mail o telefónica).
- b) Revisión de las leyes y normas vigentes respecto al cuidado de la protección de datos de nuestros clientes.

**7.4.4. Infraestructura y equipamiento requerido**

Procurando contar con un centro de operaciones que nos sirva como oficina y almacén, se ha decidido implementar dicho espacio dentro de la casa de uno de

nuestros socios en el distrito de Miraflores. Este espacio tiene más de 150 metros cuadrados y goza de seguridad permanente afuera del edificio.

Esto debido a que buscamos a que en los primeros años del negocio no tengamos tantos costos fijos. Se comprarán un total de 2 laptops marca Dell para cada uno de los miembros de nuestra compañía.

#### ***7.4.5. Política de Calidad***

Es una afirmación que demuestra el compromiso de la alta gerencia por obtener una excelencia en las operaciones y una completa satisfacción de los usuarios. Con esto lograremos que las operaciones sigan la misión y visión que nos propusimos en los primeros capítulos.

Esta política involucra a 2 importantes protagonistas:

**Los clientes:** Gestionar la calidad es sinónimo de satisfacción. Esta política debe involucrarse en comportamientos que finalmente puedan incidir directa o indirectamente en la satisfacción del cliente.

**La empresa:** Las políticas que vayamos a regir debemos asegurarnos que sean realistas a nuestra organización y puedan cumplirse en los tiempos acordados. Sería bueno que un mediano plazo podamos elaborar encuestas para medir el nivel de satisfacción de nuestros clientes de manera online.

#### ***7.4.6. Política de protección de datos personales***

Mantener la seguridad y el cuidado de los datos personales de nuestros clientes es una tarea que siempre debemos de cumplir para garantizar el éxito en nuestras funciones. Recordemos que existe la ley 29733 en el Perú llamada “Ley de protección de datos Personales” la cual pone énfasis en el tratamiento de los datos personales. En ella se señala: “Los datos personales no deben extenderse a otra finalidad que no haya sido la establecida de manera inequívoca como tal al momento de su recopilación,

excluyendo los casos de actividades de valor histórico, estadístico o científico cuando se utilice un procedimiento de disociación o anonimización”.

Los datos solicitados serán requeridos cuando la persona desea crear un usuario dentro de nuestra plataforma. Dicha información será utilizada con el único objetivo de tener la mayor información necesaria sobre nuestros clientes en caso suceda alguna emergencia.

- a. Todos los datos de nuestros clientes serán almacenados en nuestros servidores.
- b. El usuario será el único responsable de asegurarnos la veracidad de la información que nos proporciona.

## **7.5. Indicadores**

Los indicadores que debemos siempre de tener y de medir para determinar el éxito de nuestros servicios dentro de nuestra plataforma web son los siguientes:

### Adquisición:

Inversión en medios digitales: Aquí podemos utilizar primero el SEM (Search Engine Marketing) para luego pasar al SEO (Search Engine Optimization) . Estos serían los pasos a seguir: Primero se deberá de realizar un estudio de palabras claves para mi búsqueda como por ejemplo: “camisetas”, “selección”, “delivery”, y “estampados”. Debemos de encontrar palabras que tengan una alta demanda en Google.

Usando estas palabras claves ya podremos dar el siguiente paso que son nuestras campañas de SEM para ir atrayendo visitas a nuestra web. Esta es una manera rápida para comenzar a tener visitas, sin la larga espera de lo significa elaborar estrategias de posicionamiento orgánico a través del SEO.

La información que saquemos de esta primera parte nos va a ayudar bastante para preparar nuestra estrategia de contenidos en la web, así como en las redes sociales de nuestras cuentas. Aquí no sólo se trata de incluirlas en los textos sino entender qué es



lo que usuarios quieren, cómo lo buscan y así responderles con contenidos de calidad y de interés. Los resultados de un buen posicionamiento orgánico se verán en un mediano y largo plazo.

Otro importante medio que se deberá de utilizar en su momento son las promociones que te permite colocar Facebook a sus contenidos para atraer a los públicos que estamos interesados. Esta herramienta te permite generar distintos resultados como generar mayor número de interacciones. Los avances de Facebook son tan altos que a la fecha ya puedes dirigir las acciones que esperas de tu target en las redes como, por ejemplo: Comprar, reservar, registrarme, cómo llegar a la tienda y enviar un mensaje a la tienda.

### Perfil del cliente

El perfil del cliente de acuerdo a nuestra investigación de mercado es amplio en cuanto a su segmentación socio económica, la principal característica común es la bancarización, el acceso a internet y la confianza en hacer comprar por internet. A continuación, la segunda segmentación, por lo anteriormente mencionado, sería la edad del público objetivo que debe ser un factor contrastado con el poder adquisitivo.

En cuanto a segmentación por género, el público masculino se muestra ligeramente más accesible a realizar una compra online (53.5%), que coincide con el público objetivo principal del proyecto presentado.

### Comportamiento:

#### 1. Tasa de rebote

Esta es una métrica que mide cuantos usuarios visitan tu web y la abandonan directamente sin visitar más páginas. Para ser más exactos son todos aquellos que entran y salen por la misma página. No interesa si se quedaron 5 o 10 minutos, la tasa de rebote será siempre la misma si llegas a salir una vez hayas terminado de leer la primera página. Nunca se va a tener el mismo valor una visita que tan solo entra a la página de inicio, que otro que se quedan y visitan varias páginas dentro de la web.

Esto en nuestra nueva tienda es algo que debemos medir con mucho cuidado ya que si la tasa de rebote es alta quiere decir que nuestro público sólo visita el home y no realiza ninguna compra de nuestra tienda online.

## 2. Registro de usuarios

El registro de usuarios (suscripción) es un buen medio para conocer el comportamiento de nuestros seguidores en nuestra plataforma web. Recordemos que solo a través de los registros vamos a poder conocer cuántas personas está interesadas en adquirir nuestros productos mensualmente. Es decir, a mayor número de registros, mayor interés de las personas por adquirir nuestros productos de nuestra plataforma web. Aquí es muy parte la parte de marketing y comercial para siempre tener estrategias innovadoras y de alto impacto para llegar a un mayor número de seguidores.

## 3. Conversión en e-commerce:

Ventas del mes: Nos permitirá saber cuánto generamos como ingresos mensualmente. Definitivamente, este indicador es bastante necesario e importante, pues es un buen termómetro para conocer cómo va nuestro negocio y el interés de la gente en adquirir sus productos vía nuestra plataforma web.

Medios de pago: A mayor número de medios de pago la conversión será más alta ya que como lo hemos revisado en el capítulo de 'Investigación de mercado', muchos de nuestros clientes siguen teniendo temor al momento de ingresar su número de tarjeta de crédito. Dentro de nuestra propuesta de negocio se instalará el pago con tarjeta de crédito, tarjeta de débito, así como el pago contra-entrega.

Tasa de conversión: Esta parte es súper importante ya que debemos de identificar si se llega a completar o no el proceso de compra durante la permanencia de los usuarios en nuestra plataforma web. Son un total de 8 clics los que los cibernautas deben de hacer para culminar su compra. Es necesario que nuestros usuarios en caso de abandono, puedan enviar un correo con un link indicándoles en que parte de la transacción se quedaron a fin que no se pierda la compra.

Ticket promedio: A diferencia de las ventas del mes, aquí lo que buscamos es conocer el ticket promedio por usuario que compran sus productos a través de nuestra plataforma. Siempre dijimos que el éxito de nuestro negocio radica en la repetición de la compra por parte de nuestros usuarios, una buena recomendación (boca a boca), pero sobre todo que adquiera más de un producto cada vez que realiza una compra. Esto nos asegurará un ticket promedio más alto mes a mes.

### **7.6. Plan de tecnología:**

La propuesta de valor está pensada en lo que nuestra plataforma ofrezca a nuestros clientes en cuanto a diversidad de productos de la selección peruana de fútbol, así como de los equipos más populares y reconocidos de la élite mundial. Dentro de nuestra propuesta se debe encontrar información bastante completa de cada producto, así como una galería de imágenes bastante atractivas con los productos que estamos ofreciendo.

#### **7.6.1. Objetivos tecnológicos**

- a) Manejar las herramientas y definir los procesos necesarios a fin de obtener los más altos estándares en el desarrollo de nuestra plataforma web.
- b) Ofrecer una web amigable que tenga una potente velocidad de carga y sea responsive, es decir, pueda visualizarse en celulares, tabletas, así como en desktop.
- c) Segura con la información durante el proceso de pago con tarjeta de crédito.

#### **7.6.2. Estrategia tecnológica**

Trabajaremos de la mano de la agencia Cluster, empresa encargada de la elaboración de nuestra plataforma web (tienda e-commerce). Junto a ellos nos aseguraremos que la web sea rápida, tenga un interfaz amigable y sobre todo segura para el manejo de los datos personales y transacciones de nuestros clientes.

#### **7.6.3. Procesos**

El proceso para la elaboración de nuestra plataforma web consta de las siguientes partes:

### 1) Diseño y maquetación

El primer paso es elaborar el esqueleto de la web. Aquí definiremos la estructura, así como las secciones con las que se va a contar en nuestra plataforma. El proceso de navegación debe ser siempre sencillo y rápido. El siguiente paso es elaborar el mockup, que será como la línea guía que deberán seguir los diseñadores y programadores quienes se encargarán de darle forma a la propuesta.

### 2) Desarrollo Backend

Esta parte no es más que la programación en código fuente que le dará la funcionalidad a cada una de las partes de nuestra plataforma web. Esta parte es bastante importante ya que al poder trabajar con una plataforma que tiene código puro nos va a ayudar a posicionarnos mejor en buscadores como Google.

### 3) Maquetación y diseño Frontend

Esta es la parte en donde el equipo de diseño se encargará de elaborar la parte visual y estética de nuestra web. Aquí es muy importante respetar los colores y estilos gráficos de nuestra propuesta.

### 4) Prueba en vacío

Con el objetivo de asegurarnos que la web funcione correctamente, un mes antes del lanzamiento oficial tenemos que corroborar que todas las secciones funcionen perfectamente, ver que la velocidad sea la esperada por nuestros usuarios, así como la compatibilidad en los sistemas Android e iOS. Esto lo lograremos enviando el enlace de nuestra web a nuestros referidos más cercanos a fin que ellos nos puedan dar los inputs para conseguir que nuestra web funcione a la perfección desde el primer día de lanzamientos.

### 5) Lanzamiento

Como se mencionó en el capítulo ‘Plan de Marketing’, lo que nosotros buscamos es hacer un lanzamiento de impacto y sobre todo que genere bastante rebote en medios ya que tenemos el apoyo de destacados jugadores de la Selección peruana quienes nos ayudarán con la comunicación a través de pequeños spots para nuestras redes sociales.

Para nosotros los medios digitales son muy importantes. Vamos a colocar especial énfasis en Facebook e Instagram, además de lograr presencia en internet a través de Google AdWords, así como, Google Display, los cuales nos ayudarán posicionando palabras claves como “tienda” e “hincha” “camisetas” “Perú” “delivery” en los motores de búsqueda de Google.

#### **7.6.4. Plataforma Web**

##### ***7.6.4.1. Características de nuestro website***

Nuestra tienda online deberá tener, como lo antes mencionado, una pasarela con opciones de pago en tarjeta de crédito, tarjeta de débito, pago mediante depósito bancario y contra entrega del producto. Un proceso de pago fácil, que se acomode a la necesidad del cliente y que brinde la seguridad que necesita es un aspecto clave en nuestra operación.

El mix de productos de páginas similares (de otros países) es muy amplio, y coincide con lo expuesto por nuestros entrevistados y encuestados. Abarca camisetas principales y alternas, equipamiento completo y equipamiento de entrenamiento, además de productos no directamente relacionados a la práctica del deporte, como chalinas, gorros, chullos, polos, tazas, mugs, casacas y accesorios para el celular con el logo del equipo favorito. Actualmente los principales clubes (Universitario y Alianza Lima) y la Federación Peruana de Fútbol (FPF) cuentan con licenciarios que producen una gama amplia de productos.

Para este negocio es importante poder definir la temporalidad, primero para saber si el mercado responde exclusivamente a eventos esporádicos, y de no ser así, si se puede marcar un calendario de temporadas independientemente del año en curso.

Hemos podido desestimar la primera hipótesis en ambos estudios y además, definir que si se pueden marcar temporadas adicionales a las cuatro clásicas temporadas climáticas, como el lanzamiento de la camiseta a inicio de año, la equipación de la pre temporada, inicio de campeonatos nacionales e internacionales, días del padre, del niño y de la madre, cyber days y black Friday, y navidad.

Además, en años recientes, equipos grandes como Universitario y Alianza Lima están lanzando por periodos cortos equipaciones especiales, como lo hizo Universitario el año 2018 con Oncosalud y su camiseta rosada, esto agrega momentos de compra. También Cristal ha probado con mucho éxito durante los últimos seis años el lanzamiento de su camiseta con valores agregados: packing especial, entradas, folletos con información e historia.

El mercado online peruano tiene un crecimiento alto a comparación de otros países de la región, con esa oportunidad creemos que los atributos de compra más reconocidos pueden ser fácilmente explotados en una campaña de difusión: Ahorro de tiempo y dinero al no tener que trasladarse a una tienda física, ahorro de tiempo al saber que lo que está comprando lo tenemos en stock, posibilidad de comprar productos complementarios, etc. Además, frente a la poca cobertura o inexistencia de tiendas físicas oficiales de los clubes, seríamos el único punto de venta que concentraría tanto camisetas como productos complementarios del club.

Debemos de cubrir áreas claves en una tienda online, la primera es la navegabilidad del sitio, la velocidad de carga del mismo y de las páginas interiores, la búsqueda fácil, llegar al producto en la menor cantidad de clicks posible, dos o tres. Como segunda característica es la calidad de las imágenes y cantidad de información de cada ítem, así como ayuda en la definición de tallas para el cliente. Como tercera característica principal está la posibilidad de conocer el stock y una fecha y rango horario confirmado de recepción. Finalmente, la seguridad en el tratamiento de la información recibida y claridad en las políticas de devolución y cambio.

#### **7.6.4.2. Características operativas**

La etapa posterior a la compra suele ser compleja a nivel operativo, según nuestros entrevistados, esta puede ser la etapa más complicada para el negocio. Aquí tenemos tres opciones; la primera es contratar a uno o varios operadores logísticos que manejen nuestro inventario y se encargue de administrarlo y enviarlo. La segunda opción es manejar el inventario en la empresa y contratar a un servicio de envío o delivery. La tercera opción es encargarnos de toda la cadena logística, manejar el almacén y tener personal propio para hacer el delivery.

En cuanto a la complejidad y costo, la primera opción es la más sencilla, sin embargo, es la más cara. En cuanto a la velocidad de despacho, la segunda y tercera son las más viables. En cuanto al precio, la segunda es la más viable, siendo la primera la más cara.

Respecto al delivery, según nuestros entrevistados, el mercado ofrece actualmente entre tres y siete días, usualmente con un pago por el servicio de envío, dependiendo del tamaño del producto, el monto de la compra y la tienda. Tanto los expertos entrevistados como el público encuestado, muestran agrado frente a las posibilidades de envío rápido y se muestran dispuestos a pagar por ello. Entre las mejores opciones evaluadas son, envío rápido en menos de 24 horas, envío en 48 horas y con un costo menor, y envío sin costo en 48 horas, siempre y cuando se haya realizado una compra por encima de un monto.

#### **7.6.5. Recursos tecnológicos**

La empresa Cluster será la encargada de elegir los softwares necesarios para la elaboración de nuestra plataforma. Ellos gozan de precios competitivos lo cual nos dan una tranquilidad al momento de elegir desde el dominio hasta el hosting con el cual debemos de trabajar.

**Tabla 7.2 Recursos Tecnológicos**

<b>SERVICIOS</b>	
Dominio	<a href="http://www.latiendadelhincha.pe">www.latiendadelhincha.pe</a>
Servidor web (hosting)	Amazon AWS
Servidor de Base de Datos	Amazon RDS
Servidor de Correo Electrónico	Servicio de mensajería de Google
Servidor de Aplicación	Amazon AWS

Fuente: Elaboración propia

### 7.7. Presupuesto de Operaciones

Para el desarrollo de nuestras operaciones vamos a completar los siguientes gastos durante el primer año del negocio.

**Tabla 7.1. Presupuesto de Etapa Inicial**

N	Concepto	Características	Costo sin IGV
1	Plataforma e-commerce	LIX y Diseño de interfaz <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo Front-End y QA;</li> <li>• Maquetación responsive - Mobile First</li> <li>• Programación front-end en HTML5 puro / CSS3</li> <li>• Incluye soporte y verificación de la correcta visualización en los siguientes navegadores:</li> <li>• Desktop: Safari, Internet Explorer (versión 10.0+ ), Google Chrome, Mozilla Firefox</li> </ul>	S/5,000.00
2	Dominio "La Tienda del Hincha"	Hosting por 5 años	S/725.00
3	Cuenta de correo electrónico	Cuentas en Microsoft Exchange	S/500.00
4	Servidor	Servidor de Base de datos	S/2,500.00
5	Muebles	Muebles de escritorio e impresoras	S/3,200.00
6	Equipos de cómputo	2 Laptops + 1 impresora	S/5,700.00
7	Costos y gastos de constitución de la empresa	Registro público Gastos notariales Registro de marca en Indecopi	S/3,200.00
<b>Total</b>			<b>S/20,825.00</b>

Fuente: Elaboración propia



## **7.8. Conclusiones**

Nuestro modelo de negocio requiere que podamos contar con una plataforma web sumamente potente y segura para nuestros clientes, por lo cual la empresa a cargo de este servicio debe de cumplir con los estándares necesarios para alcanzar estos objetivos.

El registro en la plataforma web no solo permitirá tener información necesaria para el envío de los productos sino también nos permitirá a través de los correos electrónicos poder trabajar campañas promocionales vía mailing.

La información recogida para el registro en nuestro sistema nos dará información valiosa como sexo, dirección, fecha de cumpleaños, equipo que es hincha en Perú, equipo que es hincha en el extranjero y dirección. Luego, con esta información nos permitirá hacer campañas de marketing para públicos más específicos.

## CAPÍTULO VIII. PLAN DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

### 8.1. Introducción

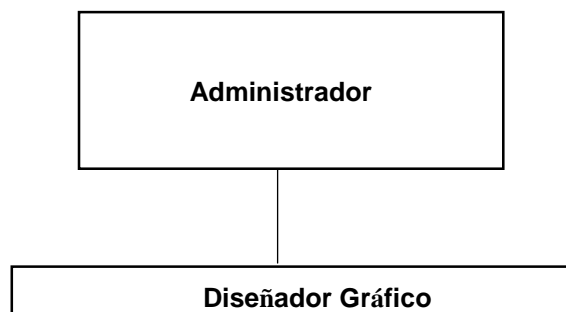
El presente capítulo tiene como propósito presentar el perfil del equipo que pondrá en funcionamiento **latiendadelhincha.pe** en Lima. Conocer cuáles van a ser sus principales funciones, los programas de incentivos, los turnos de trabajo, los procesos de inducción y de remuneración son parte fundamental para el éxito de la compañía.

### 8.2. Objetivos

- a. Uno de los primeros objetivos es conocer cuántas personas necesitamos como mínimo y que cargos deberían de ocupar para llevar a cabo el presente proyecto.
- b. Elaborar un programa de incentivos ideal para disminuir la rotación del personal.
- c. Planificar el presupuesto necesario en recursos humanos por 1 año, 2 años, 3 años y 4 años.
- d. Estructurar bien los turnos de trabajo y las modalidades de contratación que llevaremos a cabo.

### 8.3. Estructura Organizacional

**Figura 8.1. Estructura organizacional**



Elaboración: Autores de esta tesis

La estructura organizacional de la empresa se sintetizada en el organigrama expuesto donde se indican los puestos para la administración correcta de nuestro negocio.

#### **8.4. Personal administrativo clave y sus responsabilidades**

Explicaremos el perfil, así como las principales funciones y responsabilidades que se debe de cubrir en cada puesto.

##### **8.4.1. *Administrador***

Tiene como tarea organizar, planificar, dirigir y liderar el día a día de la tienda online. Tiene el poder de negociación con proveedores y con clientes. Esta persona domina muy bien el comercio electrónico.

Debe cuidar bien el presupuesto asignado y supervisará el trabajo del diseñador gráfico, así como elaborará la parrilla de contenidos semanales para las redes sociales.

Esta persona debe evaluar trimestralmente la acogida de los productos que se muestran en nuestra plataforma virtual y hacer los cambios necesarios si estos no tienen la rotación necesaria. Debe crear campañas que premien y fidelicen a nuestros clientes por compras frecuentes.

Es muy importante humanizar la marca desde el día uno. Que no nos vean como fríos o indiferentes sino más bien vean a la web como una persona que logre transmitir su personalidad hacia los clientes. ¡Que nosotros somos tan apasionados a nuestra selección como ellos!

#### **Perfil:**

Profesional de la carrera de administración de empresas o afines.

Experiencia mínima de 2 años de comercio electrónico.

Dominio del marketing digital.

Manejo del idioma inglés.

Excel nivel avanzado.

#### **8.4.2. Diseñador gráfico**

Esta persona tiene como principal tarea encargarse de los diseños y artes que vamos a trabajar semanalmente para nuestras redes sociales. Como hemos explicado dentro de nuestro plan de marketing no solo buscamos promocionar nuestros productos sino también informar a nuestros seguidores por lo que la labor del diseñador gráfico es vital para alcanzar los objetivos.

##### **Perfil:**

Profesional de la carrera de diseño gráfico publicitario.

Experiencia mínima de 1 año.

Apasionado por el fútbol.

Bueno trabajando bajo presión.

#### **8.4.3. Personal de Ventas en ferias y tiendas**

Luego de nuestros primeros dos años vamos a comenzar a trabajar en ferias especialmente durante el mes de diciembre por ello necesitamos trabajar con el personal mejor calificado para que pueda cumplir con satisfacción este puesto. Necesitamos una persona bastante dinámica, que le guste el fútbol y muy en especial la Selección peruana.

### **8.5. Equipo de trabajo**

Para un correcto desarrollo y desempeño del personal que se va a contratar, se ha decidido establecer ciertas reglas que ayudarán a que el trabajo en equipo sea el más óptimo posible durante las horas laborables. Asimismo, estamos convencidos que cada

integrante de la organización va a estar más motivado si recibe un programa de incentivos, tanto remunerados como no remunerados, los cuales se explicarán líneas más adelante.

### **Objetivos claros y definidos**

Buscamos que el colaborador conozca cuales son nuestras metas en un corto, mediano y largo plazo, con el fin de que se trabaje en conjunto y así alcanzar los objetivos propuestos desde el primer día. Queremos realizar charlas de inducción a cada uno de los miembros de la empresa para que sepan sus funciones tanto principales como secundarias. Lo importante es que ellos dominen muy bien cuáles son los objetivos de nuestra empresa.

### **Sentido de pertenencia**

Cada comentario, así como las opiniones que podamos recibir de nuestros colaboradores, nos harán más fuertes y nos permitirán poder corregir de una manera rápida y objetiva los errores que se puedan tener. De esta manera se buscará involucrar a cada integrante de la compañía y así hacerlos sentir que su apoyo es importante.

### **Orientación a la solución de problemas**

No queremos acusar a nadie o buscar culpables al primer problema, sino buscar soluciones y que se entienda que el trabajo en equipo siempre dará buenos resultados. El trabajo del gerente general de la compañía es básico para que se genere esta relación de fidelidad y compromiso entre los colaboradores.

### **Programa de incentivos remunerados y no remunerados**

Incentivos remunerados: Con el cumplimiento de las metas mensuales otorgaremos un incentivo económico a cada uno de los miembros del equipo para

premiar su compromiso y dedicación que llevaron a alcanzar este logro. Será el administrador general quien se encargará de definir estos incentivos los cuales se deberán de sumar junto a los honorarios mensuales del colaborador.

El incremento de sueldo va a depender tanto del desempeño, el tiempo que lleva la persona trabajando en la compañía, así como la situación económica y política del Perú.

Incentivos no remunerados: Cada tres meses entregaremos a nuestros colaboradores unos tickets que podrán canjearse en el momento que ellos lo deseen. Aquí tendremos, por ejemplo, vales para poder salir a las 3 de la tarde de la oficina, vales para poder ingresar al mediodía, vales de consumo en Starbucks, junto a un mensaje motivador que diga: “Estamos muy felices de tenerte en nuestro equipo ganador”, jugando siempre con el tema fútbol que es nuestro motor de negocios.

## **8.6. Turnos de trabajo y modalidades de contratación:**

### **8.6.1. Turnos de trabajos**

El Ministerio de Trabajo y Promoción, de acuerdo a lo estipulado en la Constitución Política de nuestro país, indica que la jornada máxima para todos los trabajadores de la empresa debe ser de 8 horas al día o de 48 a la semana. El refrigerio será de 1 hora y no se incluirá en la jornada diaria de trabajo.

### **8.6.2. Modalidades de contratación**

El contrato que se suscribirá con el administrador será por un periodo de 1 año, éste se irá renovando anualmente tomando en consideración el crecimiento del negocio, el cumplimiento de metas, la situación política y económica del país, así como las perspectivas de la personal.

La persona que ingresará como diseñador gráfico otorgará un contrato inicial de 6 meses de prueba. Tras la culminación del mismo, se podrá realizar una negociación ahora por otro periodo de seis meses, para luego hacerla por 1 año.

### **8.7. Remuneración del personal**

En el caso de las remuneraciones, tanto del personal de gerencia como del personal de apoyo, se designarán tomando en consideración los precios que se están pagando en el mercado, así como su nivel de preparación. De acuerdo al decreto Supremo N° 004-2018-TR, publicado por el diario El Peruano, se confirmó que el sueldo mínimo en Perú es de S/. 930.00 Soles.

### **8.8. Estrategia de Recursos Humanos**

Con el propósito de tener al mejor personal para las labores que vamos a realizar dentro de la compañía, se ha establecido una estrategia que consta de 5 partes las cuales pasamos a detallar:

#### **8.8.1. Proceso de reclutamiento y selección**

Los requisitos para poder ser considerado en la lista de postulantes deben estar basados no solamente en su experiencia sino en su empatía, ganas de crecer en el lado humano y profesional. Con el fin de encontrar al personal ideal se desarrollarán pruebas psicológicas y técnicas a fin de ir descartando postulantes hasta encontrar a los mejores en cada puesto.

#### **8.8.2. Proceso de capacitación**

Una vez tengamos elegido al personal, se desarrollarán programas de capacitación de forma semestral (cada 6 meses) y anual (1 vez año año) a fin de potenciar las habilidades de nuestros colaboradores. Estas capacitaciones se desarrollarán tanto dentro como fuera de la oficina. Esto es un incentivo para nuestro equipo ya que será

gratuito y se llevará a cabo de acuerdo a un cronograma que establezcamos en la compañía con el objetivo que todos sepan con el debido tiempo las fechas de las mismas.

### ***8.8.3. Proceso de inducción***

Siempre el ingreso a un nuevo centro laboral es retador para cualquier profesional, por ello se establecerán charlas obligatorias durante los 3 primeros viernes del primer mes para poder dar a conocer todo lo que representa trabajar en nuestra empresa. Estas charlas estarán a cargo de nuestro gerente general. Recordemos que mientras más claros estén los objetivos que apuntamos llegar entre todos, estos serán más fáciles de alcanzar juntos.

### ***8.8.4. Proceso de remuneraciones***

Todo pago del personal se llevará a cabo el último día hábil de cada mes. De ingresar el colaborador durante el mes en curso, su pago será por todos los días hábiles que trabajó durante dicho mes.

### ***8.8.5. Proceso de clima organizacional***

Se llevarán a cabo actividades internas cada 6 meses con el fin de fomentar el compañerismo y el buen clima organizacional dentro de la empresa. Esto en primer lugar ayudará a reducir el ausentismo, los conflictos internos e incrementará las posibilidades que el colaborador se quede más tiempo con nosotros. En fiestas especiales, como Navidad, se tendrá una cena de fin de año.

## ***8.9. Planeación del presupuesto de Recursos Humanos***

El presupuesto designado para el equipo que va a formar la compañía para llevar a cabo nuestra propuesta es el siguiente:



**Tabla 8.2. Cuadro de presupuestos en remuneración de recursos humanos**

Gastos	Concepto	Mensual	Año 1
Gastos Administrativos	Sueldo de Administrador	S/. 1,500.00	S/. 13,500.00
	Sueldo de Asistente administrativo	S/. -	S/. -
	Sueldo de Diseñador Gráfico	S/. 500.00	S/. 4,500.00
	Gastos Luz y Agua	S/. 300.00	S/. 2,700.00
	Gastos de Internet	S/. 300.00	S/. 2,700.00
Total de Gasto Administrativo Mensual		S/. 2,600.00	S/. 23,400.00

Fuente: Elaboración propia

## 8.10. Conclusiones

Nuestra organización trabaja bajo 4 pilares centrales a desarrollar por todo el personal como son: orientación a los resultados, orientación rápida al servicio al cliente, innovación, seguridad y pasión por su selección y el deporte.

El proyecto **Latiendadelhincha.pe** necesita contar con una estructura organizacional bien definida y optimizada, de esta manera podremos establecer las funciones necesarias que nos ayudarán en un futuro a competir de igual a igual con las grandes tiendas retail que tienen un sitio de comercio electrónico.

Buscamos orientar los procesos en base al armado de un equipo multidisciplinario que esté al tanto de las nuevas tecnologías, las redes sociales y muy en especial sobre la Selección peruana de fútbol. Queremos que el hincha de la bicolor nos identifique como su tienda deportiva virtual amiga, que estará con ellos en todo momento para alentar a Perú en su camino a una nueva clasificación a un mundial, así como también el canal de e-commerce favorito por los hinchas de Universitario, Alianza Lima y Sporting Cristal.

## **CAPÍTULO IX. PLAN FINANCIERO**

### **9.1. Introducción:**

En el presente capítulo se definirá la inversión inicial, el capital de trabajo; así como, los costos de venta fijos y variables. Además, se presentará los ingresos proyectados, donde se ha elaborado un análisis de la forma de captación de clientes y ciertos criterios adicionales en diversos escenarios, para analizar la viabilidad y rentabilidad del proyecto.

Finalmente, se concluye con un análisis de sensibilidad sobre la cantidad de productos vendidos, punto de equilibrio, y análisis del VAN y TIR.

### **9.2. Supuestos para la proyección:**

Se han considerado los siguientes supuestos para realizar una adecuada proyección:

- a. Horizonte de evaluación: 5 años
- b. El primer año se divide en tres meses de implementación del proyecto y 9 meses de funcionamiento
- c. No hay financiamiento de terceros ni de proveedores
- d. Tipo de cambio referencial: S/ 3.35 soles
- e. Impuesto a la renta considerado: 30%
- f. Incremento anual del presupuesto de marketing de 10%
- g. A partir del segundo año se contratará una persona adicional para dar un mayor soporte logístico.
- h. Se asume que las transacciones van a ser realizadas con tarjeta de crédito

- i. Se planea incrementar la calidad de las cajas para los productos desde el segundo año. Por tanto, se incrementará el costo.

### 9.3. Inversión Inicial

#### 9.3.1. *Inversión Fija*

A continuación, se presenta al detalle la inversión inicial para “La Tienda del Hincha”:

**Tabla 9.1. Inversión Inicial**

N	Concepto	Características	Costo sin IGV
1	Plataforma e-commerce	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo Front-End y Q/A:</li> <li>• Maquetación responsive - Mobile First</li> <li>• Programación front-end en HTML5 puro / CSS3</li> <li>• Incluye soporte y verificación de la correcta visualización en los siguientes navegadores:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desktop: Safari, Internet Explorer (versión 10.0+ ), Google Chrome,</li> <li>• Mozilla Firefox</li> </ul> </li> </ul>	S/5,000.00
2	Dominio "La Tienda del Hincha"	Hosting por 5 años	S/725.00
3	Cuenta de correo electrónico	Cuentas en Microsoft Exchange	S/500.00
4	Servidor	Servidor de Base de datos	S/2,500.00
5	Muebles	Muebles de escritorio e impresoras	S/3,200.00
6	Equipos de cómputo	2 Laptops + 1 impresora	S/5,700.00
7	Costos y gastos de constitución de la empresa	Registro público Gastos notariales Registro de marca en Indecopi	S/3,200.00
<b>Total</b>			<b>S/20,825.00</b>

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar, se incluye principalmente los costos de implementación de la tienda virtual, así como el mobiliario para la correcta operación de la empresa. Se estima que la duración de los equipos y la página web será de 5 años.

#### 9.3.2. *Capital de Trabajo*

Como se explicó en el punto 9.2, el primer año de funcionamiento de la e-commerce se contempla desde abril hasta diciembre de 2019. Por eso, se ha considerado la siguiente fórmula para los 9 primeros meses de funcionamiento:

$$\text{Capital de Trabajo Ciclo Operativo} = \frac{\text{Costo Total del Año} \times 30}{270}$$

$$\text{Capital de Trabajo Ciclo Operativo} = \frac{449931.8 \times 30}{270}$$

$$\text{Capital de Trabajo Ciclo Operativo} = \text{S/} \quad 49,992.42$$

De esta manera, se ha empleado el capital de trabajo para el primer año de funcionamiento.

### 9.3.3. *Inversión Inicial Total*

Luego de presentado el capital de trabajo y la inversión fija, se presenta la inversión inicial total de la siguiente manera:

**Tabla 9.2. Inversión Inicial Total**

<b>Inversión Total</b>	<b>S/.</b>	<b>70,817.42</b>
Inversión Fija	S/.	20,825.00
Capital de Trabajo	S/.	49,992.42

Fuente: Elaboración propia

## 9.4. Estimación de Ingresos

### 9.4.1. *Estimación de Demanda*

Se presenta la siguiente estructura considerando los capítulos 4 (Investigación de mercados) y 6 (Plan de Marketing):

**Tabla 9.3. Inversión Inicial Total**

<b>Concepto</b>	<b>Cantidad de Personas</b>
Alcance potencial	150,000
Interesados en la categoría - 68%	102,000
CTR - 3%	3,060
Personas que ya realizaron una compra por internet - 41.7%	1,276
Personas que les gusta la idea y comprarían - 67%	857

Fuente: Elaboración propia

Según los números presentados, podemos llegar a tener hasta 857 ventas mensuales. Para fines de comprensión, colocaremos en el primer año de las ventas estimadas, los factores de corrección correspondientes al escenario esperado.

**Tabla 9.4. Proyección de ventas estimadas**

	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Primer Año
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Año 1
Unidades proyectadas de venta	857	857	857	857	857	857	857	857	857	7713
Factor de corrección (Ingreso al mercado)	50%	50%	60%	60%	50%	55%	55%	65%	70%	57%
Unidades proyectadas de venta luego del factor	428	428	514	514	428	471	471	557	599	4410

Fuente: Elaboración propia

### 9.4.2. Ticket promedio

Dado que nuestra e-commerce posee una variedad de productos, Se calculó el ticket promedio de la siguiente manera:

Se clasificaron los productos en un rango estimado de precios de venta al público obteniendo el siguiente cuadro:

**Tabla 9.5. Ticket promedio**

Rango de productos	Promedio sin IGV	Promedio con IGV	Margen promedio			
0 a 50	S/.	31.51	S/.	37.19	S/.	6.06
51 a 100	S/.	61.44	S/.	72.50	S/.	10.63
101 a 150	S/.	126.27	S/.	149.00	S/.	18.94
151 a 200	S/.	156.40	S/.	184.56	S/.	23.46
201 a más	S/.	204.75	S/.	241.60	S/.	30.71

Fuente: Elaboración propia

Se realizó un cruce ponderado con la tabla obtenida en la investigación de mercados:

**Tabla 9.6. Intención de compra**

Rango de productos	Intención de compra
0 a 50	9.1%
51 a 100	23.0%
101 a 150	36.1%
151 a 200	20.2%
201 a más	11.5%

Fuente: Elaboración propia

De esta manera, se obtuvo la siguiente información:

Ticket promedio sin IGV	S/ 117.81.00
Ticket promedio con IGV	S/ 139.02.00
Margen promedio	S/ 18.12.00

#### 9.4.3. Proyección de ventas del primer año

A continuación, se presenta el cuadro donde aparecen las estimaciones de ventas durante el primer periodo. Como se puede apreciar, se ha proyectado en un escenario ESPERADO vender 7,713 unidades equivalentes a S/ 519,559.00.

**Tabla 9.6. Proyección de ventas del primer año**

	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Primer Año
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Año 1
Unidades proyectadas de venta	857	857	857	857	857	857	857	857	857	7713
Factor de corrección (Ingreso al mercado)	50%	50%	60%	60%	50%	55%	55%	65%	70%	57%
Unidades proyectadas de venta luego del factor	428	428	514	514	428	471	471	557	599	4410
Ingresos Proyectados	S/. 50,424	S/. 50,424	S/. 60,556	S/. 60,556	S/. 50,424	S/. 55,490	S/. 55,490	S/. 65,622	S/. 70,570	S/. 519,559

Fuente: Elaboración propia

#### 9.4.4. Proyección de ventas durante los cinco periodos

En el cuadro inferior, se ha colocado el estimado de las ventas durante los periodos evaluados durante el proyecto, cabe resaltar que se ha tomado en consideración los diferentes eventos deportivos que van a haber como las eliminatorias Qatar 2022, Copa América 2019, Copa América 2020.

**Tabla 9.6. Proyección de ventas durante los próximos 5 años**

	1	2	3	4	5
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Proyectados	S/. 519,558.95	S/. 850,497.97	S/. 948,165.63	S/. 1,162,351.15	S/. 1,353,562.98

Fuente: Elaboración propia

## 9.5. Egresos

En el presente acápite, se presentará el detalle de todos los egresos de “La Tienda del Hincha” para posteriormente evaluar la rentabilidad del proyecto.

### 9.5.1. Costos de venta

Los productos serán principalmente adquiridos de distribuidores mayoristas, de esta manera, tendremos un margen promedio de 17.5% sobre el costo del producto.

Existen dos costos asociados a la venta: el packing del producto (Cajas) y el costo de la pasarela de pagos (2.25% del valor venta).

**Tabla 9.7. Costos de venta**

	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Primer Año
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Año 1
Ingresos Projectados	S/. 50,424	S/. 50,424	S/. 60,556	S/. 60,556	S/. 50,424	S/. 55,490	S/. 55,490	S/. 65,622	S/. 70,570	S/. 519,559
Costos del producto	-S/. 42,104	-S/. 42,104	-S/. 50,565	-S/. 50,565	-S/. 42,104	-S/. 46,334	-S/. 46,334	-S/. 54,795	-S/. 58,926	-S/. 433,832
Costos de packing	-S/. 428	-S/. 428	-S/. 514	-S/. 514	-S/. 428	-S/. 471	-S/. 471	-S/. 557	-S/. 599	-S/. 4,410
Costos de ventas 2.5% - Pasarela de Pagos	-S/. 1,135	-S/. 1,135	-S/. 1,363	-S/. 1,363	-S/. 1,135	-S/. 1,249	-S/. 1,249	-S/. 1,477	-S/. 1,588	-S/. 11,690
Utilidad Bruta	S/. 6,757	S/. 6,757	S/. 8,115	S/. 8,115	S/. 6,757	S/. 7,436	S/. 7,436	S/. 8,794	S/. 9,457	S/. 69,627
Margen Bruto	13.40%	13.40%	13.40%	13.40%	13.40%	13.40%	13.40%	13.40%	13.40%	13.40%

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 9.8. Costos de venta asociados**

	1	2	3	4	5
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos del producto	-S/. 433,831.72	-S/. 710,165.80	-S/. 791,718.30	-S/. 970,563.21	-S/. 1,130,225.09
Costos de packing	-S/. 4,410.00	-S/. 18,047.50	-S/. 20,120.00	-S/. 24,665.00	-S/. 28,722.50
Costos de ventas 2.25% - Pasarela de Pagos	-S/. 11,690.08	-S/. 19,136.20	-S/. 21,333.73	-S/. 26,152.90	-S/. 30,455.17

Fuente: Elaboración propia

### 9.5.2. Gastos de Marketing

En el siguiente cuadro se muestra cómo se distribuirá la pauta digital y se cuantifica el impacto esperado para la obtención de resultados. Cabe resaltar, que este gasto se realizaría de manera mensual durante el primer año.

Como se puede apreciar, se trabajarán campañas agresivas con influencers deportivos reconocidos y pauta en Google Adwords.

**Tabla 9.9. Gastos de Marketing**

	Cantidad	Inversión	Días pauta	Alcance esperado	Alcance Total	Clicks	CTR
Campaña 1 - AL	1	S/. 50.00	15	2,500	2,500	128	5.1%
Campaña 2 - AL	1	S/. 50.00	15	2,500	2,500	128	5.1%
Campaña 1 - "U"	1	S/. 50.00	15	2,400	2,400	70	2.9%
Campaña 2 - "U"	1	S/. 50.00	15	2,400	2,400	70	2.9%
Campaña 1 - SC	1	S/. 50.00	15	2,400	2,400	55	2.3%
Campaña 2 - SC	1	S/. 50.00	15	2,400	2,400	55	2.3%
Campaña 1 - Selección	1	S/. 50.00	15	2,000	2,000	85	4.3%
Campaña 2 - Selección	1	S/. 50.00	15	2,000	2,000	85	4.3%
Google Adwords	1	S/. 600.00	30	13,000	13,000	1,100	8.5%
Historia Pedro Gallese	1	S/. -		35,000	35,000	650	1.9%
Historia Christian Ramos	1	S/. -		25,000	25,000	485	1.9%
Historia Aldo Corzo	1	S/. -	0	30,000	30,000	600	2.0%
Historia Adrian Zela	2	S/. -	0	8,500	17,000	350	4.1%
Historia Alejandro Hohberg	2	S/. -	0	10,000	20,000	300	3.0%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>S/. 1,000.00</b>		<b>140,100</b>	<b>158,600</b>	<b>4,161</b>	<b>3.0%</b>

Fuente: Elaboración propia

### 9.5.3. Gastos Administrativos

A continuación, se presentan los costos y gastos administrativos del primer año de operaciones, la remuneración del personal administrativo se encuentra en el capítulo XX (RRHH).

**Tabla 9.10. Gastos Administrativos**

Concepto	Mensual	Año 1
Sueldo de Administrador (anual)	S/. 1,500.00	S/. 13,500.00
Sueldo de Asistente administrativo	S/. -	S/. -
Sueldo de Community Manager (anual)	S/. 500.00	S/. 4,500.00
Gastos Luz y Agua	S/. 300.00	S/. 2,700.00
Gastos de Internet	S/. 300.00	S/. 2,700.00
<b>Total de Gasto Administrativo Mensual</b>	<b>S/. 2,600.00</b>	<b>S/. 23,400.00</b>

Fuente: Elaboración propia

### 9.6. Punto de Equilibrio

Este concepto nos permite conocer cuánto es el mínimo de ventas que se necesita para poder cubrir los costos fijos mensuales.

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Margen de Contribución Unitario}}$$

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{3850}{16.67}$$

$$\text{Punto de Equilibrio} = 231$$



Como podemos ver en los cuadros, se necesita vender 231 unidades mensuales para poder solventar los costos fijos mensuales (remuneraciones del personal y gastos de marketing).

## 9.7. Estado de Ganancias y Pérdidas

Luego de haber explicado los conceptos anteriores, se presenta el cuadro del estado de ganancias y pérdidas del primer año, así como, el consolidado del periodo a estudiar.

**Tabla 9.11. Estado de Ganancias y Pérdidas**

	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Primer Año
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Año 1
Ingresos Proyectados	S/. 50,424	S/. 50,424	S/. 60,556	S/. 60,556	S/. 50,424	S/. 55,490	S/. 55,490	S/. 65,622	S/. 70,570	S/. 519,559
Costos del producto	-S/. 42,104	-S/. 42,104	-S/. 50,565	-S/. 50,565	-S/. 42,104	-S/. 46,334	-S/. 46,334	-S/. 54,795	-S/. 58,926	-S/. 433,832
Costos de packing	-S/. 428	-S/. 428	-S/. 514	-S/. 514	-S/. 428	-S/. 471	-S/. 471	-S/. 557	-S/. 599	-S/. 4,410
Costos de ventas 2.5% - Pasarela de Pagos	-S/. 1,135	-S/. 1,135	-S/. 1,363	-S/. 1,363	-S/. 1,135	-S/. 1,249	-S/. 1,249	-S/. 1,477	-S/. 1,588	-S/. 11,690
Utilidad Bruta	S/. 6,757	S/. 6,757	S/. 8,115	S/. 8,115	S/. 6,757	S/. 7,436	S/. 7,436	S/. 8,794	S/. 9,457	S/. 69,627
Margen Bruto	13.40%	13.40%	13.40%	13.40%	13.40%	13.40%	13.40%	13.40%	13.40%	13.40%
Gastos de Marketing	-S/. 1,250	-S/. 1,250	-S/. 1,250	-S/. 1,250	-S/. 1,250	-S/. 1,250	-S/. 1,250	-S/. 1,250	-S/. 1,250	-S/. 11,250
Gastos Administrativos	-S/. 2,600	-S/. 2,600	-S/. 2,600	-S/. 2,600	-S/. 2,600	-S/. 2,600	-S/. 2,600	-S/. 2,600	-S/. 2,600	-S/. 23,400
Depreciacion IME	-S/. 139	-S/. 139	-S/. 139	-S/. 139	-S/. 139	-S/. 139	-S/. 139	-S/. 139	-S/. 139	-S/. 1,250
Utilidad Antes de Impuestos	S/. 2,769	S/. 2,769	S/. 4,127	S/. 4,127	S/. 2,769	S/. 3,448	S/. 3,448	S/. 4,805	S/. 5,469	S/. 33,728
Margen Bruto	5.49%	5.49%	6.81%	6.81%	5.49%	6.21%	6.21%	7.32%	7.75%	6.49%

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 9.12. Estado de Ganancias y Pérdidas proyectado a 5 años**

	1	2	3	4	5
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Proyectados	S/. 519,558.95	S/. 850,497.97	S/. 948,165.63	S/. 1,162,351.15	S/. 1,353,562.98
Costos del producto	-S/. 433,831.72	-S/. 710,165.80	-S/. 791,718.30	-S/. 970,563.21	-S/. 1,130,225.09
Costos de packing	-S/. 4,410.00	-S/. 18,047.50	-S/. 20,120.00	-S/. 24,665.00	-S/. 28,722.50
Costos de ventas 2.25% - Pasarela de Pagos	-S/. 11,690.08	-S/. 19,136.20	-S/. 21,333.73	-S/. 26,152.90	-S/. 30,455.17
Utilidad Bruta	S/. 69,627.15	S/. 103,148.46	S/. 114,993.60	S/. 140,970.04	S/. 164,160.22
Margen Bruta	13.40%	12.13%	12.13%	12.13%	12.13%
Gastos de Marketing	-S/. 11,250.00	-S/. 16,500.00	-S/. 18,150.00	-S/. 19,965.00	-S/. 21,961.50
Gastos Administrativos	-S/. 23,400.00	-S/. 31,200.00	-S/. 31,200.00	-S/. 31,200.00	-S/. 31,200.00
Depreciacion IME	-S/. 1,249.50	-S/. 1,666.00	-S/. 1,666.00	-S/. 1,666.00	-S/. 1,666.00
Utilidad Antes de Impuestos	S/. 33,727.78	S/. 53,782.46	S/. 63,977.60	S/. 88,139.04	S/. 109,332.72
Margen Operativo	6.49%	6.32%	6.75%	7.58%	8.08%
Impuesto a la renta	-S/. 10,118.34	-S/. 16,134.74	-S/. 19,193.28	-S/. 26,441.71	-S/. 32,799.82
Utilidad Neta	S/. 4,805.55	S/. 37,647.72	S/. 44,784.32	S/. 61,697.33	S/. 76,532.91
Margen Neto	0.92%	4.43%	4.72%	5.31%	5.65%

Fuente: Elaboración propia

## 9.8. Flujo de Caja Económico

A continuación, se presenta el flujo de caja económico para poder evaluar la rentabilidad del proyecto.

**Tabla 9.13. Flujo de caja económico proyectado a 5 años**

	Periodo 0	1 Año 1	2 Año 2	3 Año 3	4 Año 4	5 Año 5
Ingresos Proyectados		S/. 519,558.95	S/. 850,497.97	S/. 948,165.63	S/. 1,162,351.15	S/. 1,353,562.98
Costos del producto		-S/. 433,831.72	-S/. 710,165.80	-S/. 791,718.30	-S/. 970,563.21	-S/. 1,130,225.09
Costos de packing		-S/. 4,410.00	-S/. 18,047.50	-S/. 20,120.00	-S/. 24,665.00	-S/. 28,722.50
Costos de ventas 2.25% - Pasarela de Pagos		-S/. 11,690.08	-S/. 19,136.20	-S/. 21,333.73	-S/. 26,152.90	-S/. 30,455.17
Utilidad Bruta		S/. 69,627.15	S/. 103,148.46	S/. 114,993.60	S/. 140,970.04	S/. 164,160.22
Margen Bruta		13.40%	12.13%	12.13%	12.13%	12.13%
Gastos de Marketing		-S/. 11,250.00	-S/. 16,500.00	-S/. 18,150.00	-S/. 19,965.00	-S/. 21,961.50
Gastos Administrativos		-S/. 23,400.00	-S/. 31,200.00	-S/. 31,200.00	-S/. 31,200.00	-S/. 31,200.00
Depreciación IME		-S/. 1,249.50	-S/. 1,666.00	-S/. 1,666.00	-S/. 1,666.00	-S/. 1,666.00
Utilidad Antes de Impuestos		S/. 33,727.78	S/. 53,782.46	S/. 63,977.60	S/. 88,139.04	S/. 109,332.72
Margen Operativo		6.49%	6.32%	6.75%	7.58%	8.08%
Impuesto a la renta		-S/. 10,118.34	-S/. 16,134.74	-S/. 19,193.28	-S/. 26,441.71	-S/. 32,799.82
Utilidad Neta		S/. 4,805.55	S/. 37,647.72	S/. 44,784.32	S/. 61,697.33	S/. 76,532.91
Margen Neto		0.92%	4.43%	4.72%	5.31%	5.65%
<b>Flujo de Caja Económico</b>		S/. 6,055.05	S/. 39,313.72	S/. 46,450.32	S/. 63,363.33	S/. 78,198.91
Utilidad Neta del Ejercicio		S/. 4,805.55	S/. 37,647.72	S/. 44,784.32	S/. 61,697.33	S/. 76,532.91
Depreciación		S/. 1,249.50	S/. 1,666.00	S/. 1,666.00	S/. 1,666.00	S/. 1,666.00
Ingresos/Egresos Extraordinarios		S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -
Flujo de Caja de Inversiones	-S/. 41,650.00	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -
Inversión Inicial	-S/. 41,650.00	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -
Flujo de Caja de Libre	-S/. 49,993.00	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. 49,993.00
Capital de Trabajo	-S/. 49,993.00					S/. 49,993.00
<b>TOTAL F.C.E</b>	<b>-S/. 91,643.00</b>	<b>S/. 6,055.05</b>	<b>S/. 39,313.72</b>	<b>S/. 46,450.32</b>	<b>S/. 63,363.33</b>	<b>S/. 128,191.91</b>

Fuente: Elaboración propia

Durante los periodos evaluados encontramos los siguientes resultados:

VAN: S/ 41,383.05

TIR: 35%

COK: 20%

Por eso, podemos decir que en un escenario esperado es rentable y viable la implementación del proyecto.

## **CAPÍTULO X. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN**

### **10.1. Introducción**

El presente capítulo tiene como objetivo elaborar todas las acciones necesarias para la ejecución del proyecto. Como hemos señalado en capítulos anteriores, la empresa iniciará sus operaciones 4 meses antes del lanzamiento de su portal web, ello con el objetivo de tener todo listo para el día de lanzamiento (mayo 2019).

### **10.2. Objetivos**

- a. Conocer cuáles son los pasos a seguir para constituir una empresa dentro del Perú y el tiempo que demorará en generar ingresos.
- b. Identificar si vamos a constituir una micro o pequeña empresa.
- c. Desarrollar un cronograma de implementación eficiente que nos permita medir los tiempos para estar preparados al momento de levantar la plataforma web.

### **10.3. Constitución de la compañía**

Una empresa es una unidad productiva dedicada a desarrollar una actividad económica con ánimo de lucro. Según la facturación la empresa puede ser:

#### **a. Microempresa:**

De uno hasta diez trabajadores inclusive

Ventas anuales hasta el monto máximo de 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT)<sup>2</sup>.

#### **b. Pequeña empresa:**

---

<sup>2</sup> Monto de la UIT para el 2019 = S/. 4,200.00

De uno hasta cien trabajadores inclusive.

Ventas anuales hasta el monto máximo de 1,700 Unidades Impositivas Tributarias (UIT).

De acuerdo a la Ley General de Sociedades (N° 26887), las empresas pueden estar constituidas como Sociedad Anónima Abierta (SAA), Sociedad Anónima Cerrada (SAC) y Sociedad Anónima, entre otras.

Las ventas previstas para *Latiendadelhincha* no superan las 150 UIT, por lo que estará considerada en el régimen de pequeña empresa. Es importante señalar además que cada uno de los 2 socios de la compañía inyectará 100 mil soles como inversión inicial, por lo que se convertirá en una Sociedad Anónima Cerrada (SAC).

#### ***10.3.1. Acto constituido de la compañía***

Como primer requisito, debemos elaborar la minuta, la cual deberá de cumplir con estos requerimientos:

Una vez definido el nombre de la empresa, debemos de acudir a la SUNARP (Superintendencia Nacional de Registros Públicos) para verificar la disponibilidad y realizar la reserva del nombre. De esta manera, estaremos seguros que ninguna otra empresa pueda inscribirse con la misma razón social o dominación. En las oficinas de la SUNARP primero se procederá con la búsqueda de los índices asegurando que no exista ningún nombre parecido o idéntico. Luego se solicitará la inscripción de nuestro nombre en el formato de reserva de nombre. Finalmente, se deben de esperar 30 días útiles a fin de bloquear del índice de búsqueda para poder realizar la inscripción.

El siguiente paso es la elaboración de los estatutos de la empresa, que incluyen definir el objetivo social (a qué se dedicará la empresa), cuadro de accionarios, órganos de la sociedad y aporte de socios.

Debemos precisar que el nombre de nuestra compañía es el mismo que el dominio que registraremos en nuestra plataforma web, por lo que acudiremos a la empresa de registros online [www.punto.pe](http://www.punto.pe) para el registro y compra de nuestro dominio [www.latiendadelhincha.pe](http://www.latiendadelhincha.pe).

### ***10.3.2. Escritura Pública***

Una vez tengamos la minuta lista, se procederá con la escritura pública teniendo en cuenta los siguientes documentos:

- a. Elaborar el pago de los derechos notariales
- b. Entregar la minuta de constitución de la empresa y una copia simple

### ***10.3.3. Inscripción en registros públicos***

Con la escritura pública en el notario los 2 socios deberán de inscribir la empresa a SUNARP. Estos son los requerimientos que se deben de cumplir:

- a. Completar el formato de solicitud de inscripción.
- b. Una copia simple del documento de identidad (DNI) del socio mayoritario quien estará a cargo del título a registrar.
- c. Presentar la escritura pública que contenga los estatutos.

Una vez aprobado el título que queremos, la oficina de Registros Públicos nos entregará un documento con la constancia de la inscripción.

### ***10.3.4. Ficha RUC***

Este trámite deberá de realizarse en las oficinas de la SUNAT. Se deberá de señalar que la empresa tiene persona jurídica para poder obtener el número de registro. Una vez tengamos la clave SOL podremos realizar todo tipo de operaciones como es la emisión de boletas y facturas muy importantes para nuestro negocio.

### ***10.3.5. Legalización de libros contables y libros societarios***

Los libros contables tienen como tarea almacenar la información contable de nuestra compañía. De acuerdo con la ley N°26501, las empresas tienen la obligación de legalizar sus libros y hojas contables ante notaria desde el primer día de

funcionamiento. Los libros societarios so el libro de acta de junta general de accionistas y libro de matrícula de accionistas.

### ***10.3.6. Inscripción de nuestra marca ante INDECOPI***

La marca es uno de los activos INTANGIBLES más importantes que tenemos. Para que el mercado reconozca la propiedad sobre nuestra marca se deberá de registrar primero. De esta manera podremos explotarla, desarrollarla y sobre todo protegerla contra la piratería o también el registro o uso por parte de terceros que puedan causar confusión en el mercado. La autoridad competente en el registro de marcas, en el Perú, es el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI).

Ante el INDECOPI se puede registrar una marca y sus cuatro partes registrables, que son:

- a. Nombre: La palabra o el conjunto de palabras.
- b. Tipografía: Se refiere al tipo de letra y los colores que usaremos como distintivos.
- c. Isotipo: Es la parte gráfica, es el símbolo, signo, diseño o dibujo que representa a nuestra compañía.
- d. Fonética: Se refiere al sonido de tu marca. Es importante porque otra persona podría registrar una marca que se escriba distinto, pero suene parecida a la de nuestra propiedad.

Los trámites para registrar nuestra marca ante INDECOPI son los siguientes:

- a. Descargar el formato de solicitud de registro de marca del portal web de INDECOPI.
- b. Presentar 3 ejemplares de esta solicitud en sus oficinas.

- c. Presentar las 4 partes de la marca que se van a registrar. Los elementos gráficos deberán entregarse a colores y sus medidas deberán ser 5cm de largo x 5 cm de ancho.
- d. Definir la actividad económica a registrar junto con la clase a la que pertenece la empresa en base a la clasificación Niza.
- e. Presentar el comprobante de pago que es el 14.46% de una UIT por clase solicitada. Nosotros solicitaremos solo 1 clase.

Es importante señalar que este registro sólo servirá en Perú y no será válido en el extranjero.

#### **10.4. Financiamiento**

El ingreso de capital proviene en su totalidad de fondos de sus 2 socios accionistas.

#### **10.5. Selección y capacitación de staff**

Todas las políticas que llevaremos a cabo para el proceso de reclutamiento y selección de personal (capítulo 8) correspondiente al Plan de Recursos Humanos. Recordemos que este proceso iniciará 4 meses antes de poner en marcha nuestra propuesta.

#### **10.6. Operaciones**

Con el objetivo de iniciar las operaciones para mayo de 2019, se deberá de trabajar primero lo siguiente:

- a. Constitución de la empresa.
- b. Financiamiento de accionistas
- c. Desarrollo de la tienda de comercio electrónico a cargo de la empresa Cluster.
- d. Selección y evaluación del personal elegido.

e. Creación de campaña de lanzamiento a nivel digital

## 10.7. Cronograma de Implementación

**Tabla 10.1 Cronograma de Implementación**

FASE	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4
Constitución de la empresa.				
Financiamiento de accionistas para la primera Inversión				
Desarrollo de la tienda de comercio electrónico a Cargo de empresa contratada.				
Selección y evaluación del personal elegido: puestos laborales				
Creación de campaña de lanzamiento a nivel Digital				

Fuente; Elaboración propia

## 10.8. Conclusiones

Al ser un negocio que va a tener a menos de 100 trabajadores y nuestras ventas anuales serán menores a 1,700 UIT nos constituiremos como “pequeña empresa”.

Nuestro cronograma de implementación se ha elaborado en un plazo total de 4 meses, los cuales estamos seguros será un tiempo suficiente para cumplir con los requerimientos propuestos por nuestra compañía.

Al ser un producto con una barrera de entrada bastante baja, es importante poder registrar nuestro nombre ante INDECOPI ya que será nuestra garantía de que mañana más tarde no nos puedan copiar otros competidores del rubro.

Como vamos a trabajar a través de una plataforma online, no va a ser necesaria contar con una tienda física en Lima para la venta por lo que ahorraremos en trámites municipales y costos del local.



## **CAPÍTULO XI. CONCLUSIONES**

Después de presentar todos los capítulos, podemos concluir:

Luego de las entrevistas a expertos, estos opinaron que si bien en los niveles socioeconómicos más altos existe mayor penetración de bancarización, factor relevante pero no exclusivo en una compra online, en el resto de niveles existen experiencias de compras online e interés en utilizar este tipo de plataformas.

La segmentación por sexo no es un factor definitivo en cuanto a productos de la Selección Peruana de Fútbol, puesto que el 90.7% de hombres y 84% de mujeres posee un artículo relacionado con la selección de fútbol. Solo en el caso de clubes de fútbol peruanos, existe una diferencia por sexo, donde el 63.9% de hombres poseen un artículo relacionado y solo el 32.3% de mujeres lo tiene. Es decir, nuestro primer foco de ventas debe apuntar a productos de “La blanquirroja”.

Los tres principales temores del público que aún no ha realizado una compra por internet son los mismos que tenían aquellos que ya han realizado una compra por internet, esto quiere decir, que las formas en la que se convencieron de hacerlo son proporcionadas por el mercado y sería cuestión de tiempo que más personas venzan esos temores.

El soporte al proceso de compra y los servicios post venta relacionados al cambio y devolución deben ser permanentes, enfocados en el cliente y con reglas claras, para fortalecer la confianza del cliente frente al temor de no recibir lo comprado o no poder realizar con facilidad un cambio o devolución del producto.

El éxito del negocio también debe radicar en asociarnos con plataformas de procesamiento de pagos que faciliten la venta en nuestra tienda online. Al ofrecer opciones de pago como Amazon Pay o PayPal, nuestros usuarios ya no van a tener que utilizar sus tarjetas de crédito (aquello que más miedo les da), por lo que el proceso de compra será más sencillo y con el menor riesgo.

Con el plan estratégico, hemos podido darle ruta a nuestro modelo de negocio. Todavía sentimos que en el Perú muchas plataformas de comercio electrónico lo trabajan como si fuese una página web de noticias o informativa cuando es totalmente distinto. Este modelo requiere una mirada estratégica, respaldada por un plan de comercio electrónico; esta es la razón por la cual a muchas empresas en el Perú no les ha funcionado el negocio de e-commerce.

Los indicadores de rentabilidad VAN (S/41,383.05) y TIR (35%) nos terminan mostrando que el proyecto es financieramente rentable y sostenible.

El proyecto va a necesitar de una inversión inicial de S/. 100,000, que será financiado con fondos propios de los socios fundadores.

El proyecto **Latiendadelhincha.pe** necesita contar con una estructura organizacional bien definida y optimizada, de esta manera podremos establecer las funciones necesarias que nos ayudarán en un futuro a competir de igual a igual con grandes tiendas retail, que cuentan con un sitio de comercio electrónico que ofrece artículos deportivos.

En este negocio es importante definir la temporalidad, primero para saber si el mercado responde exclusivamente a eventos esporádicos, y de no ser así, si se puede marcar un calendario de temporadas independientemente del año en curso. Hemos podido desestimar la primera hipótesis en ambos estudios y además, definir que sí se pueden marcar temporadas adicionales a las cuatro clásicas temporadas climáticas, como el lanzamiento de la camiseta a inicio de año, el equipamiento de la pre temporada, inicio de campeonatos nacionales e internacionales, días del padre, del niño y de la madre, Cyber Days, Black Friday y fiestas navideñas.

El mercado online peruano presenta un crecimiento alto a comparación de otros países de la región, con esa oportunidad creemos que los atributos de compra más reconocidos pueden ser fácilmente explotados en una campaña de difusión: Ahorro de dinero al no tener que trasladarse a una tienda física, ahorro de tiempo al saber que lo que está comprando lo tenemos en stock, posibilidad de comprar productos complementarios, lo cual nos permitirá obtener mayores ingresos.

Considerando nuestro plan de comercio electrónico, podemos concluir que es necesario cubrir aspectos claves para una tienda online, como son: la navegabilidad del sitio, su velocidad de carga y visualización de páginas interiores, la búsqueda fácil, llegar al producto en la menor cantidad de clics posible, dos o tres. Otra característica es la calidad de las imágenes y cantidad de información en cada ítem; así como, ayuda en la definición de tallas para el cliente. Como tercera característica, se encuentra la posibilidad de conocer el stock y una fecha y rango horario confirmado de recepción. También resaltan: la seguridad en el tratamiento de la información recibida, en la compra de productos a través de la tarjeta de crédito y claridad en las políticas de devolución y cambio.

De acuerdo a nuestra investigación de mercado, se ha determinado que más del 74% de nuestros encuestados está interesado en utilizar nuestra plataforma web, pues no existe en el mercado nacional una tienda de e-commerce dedicada a la venta exclusiva y personalizada de camisetas de fútbol y productos de los clubes de fútbol más reconocidos del país. El reto consiste en que no solo nos vean como una plataforma que personaliza las camisetas (estampado de nombre y número), sino también como una plataforma que cuenta con una variedad de productos (+ de 40) de los equipos más populares del país, como son: Universitario de Deportes, Alianza Lima y Sporting Cristal, etc.

De nuestro plan estratégico, podemos concluir que no hay una estacionalidad fija para definir el momento en el cual la gente está interesada en adquirir algún producto de la selección o de su equipo favorito de fútbol, y que nuestros socios claves son los distribuidores (mayoristas y minoristas), porque no vamos a poder comprar directamente a marcas como Adidas, Nike o Marathon, pues ellos para nombrarte “socio clave” y ofrecer un buen descuento en tu compra (20% a 30% del precio final) exigen una cantidad de productos bastante alta, que como tienda de e-commerce sería imposible asumir. Estos socios claves nos pueden dar un descuento del 12% al 18% del precio final.

Al ser un nuevo negocio, queremos presentar también otras alternativas de acción, las cuales desarrollaremos en el capítulo de recomendaciones.

## **CAPÍTULO XII. RECOMENDACIONES**

Considerando el crecimiento acelerado de las tiendas de comercio electrónico en el Perú, sería una buena oportunidad conocer si además del fútbol existen otras disciplinas, como por ejemplo el vóley, básquet o tenis, que puedan tener similar interés en el mercado peruano.

Debido a que existe un gran potencial en el mercado nacional respecto a la venta de camisetas y merchandising de clubes oficiales, sería una excelente oportunidad presentarnos con los clubes deportivos Alianza Lima y Sporting Cristal para presentarles la construcción de una plataforma de e-commerce oficial dentro de su sitio web, así adicionalmente, contribuiremos a generar mayores ingresos para los clubes. Esta es una oportunidad que no se aprovecha actualmente.

Al conocer mucho más sobre la industria deportiva en el país, creemos que así como existe interés por la compra de productos y servicios a través de plataformas digitales, también existe un interés de la gente por ayudar a jóvenes deportistas (velocistas, gimnastas, nadadores, remeros, etc.), quienes requieren de apoyo económico para incrementar sus posibilidades de clasificación a juegos olímpicos y competencias deportivas de renombre. Esta actividad se denominará “patrocinar un deportista”; es una idea potente que podría impactar en el mercado y en nuestro público objetivo. El canal digital sería nuestra principal plataforma.

La baja barrera de entrada en el mercado de e-commerce genera que la aparición de nuevos competidores pueda darse casi de manera inmediata, inclusive luego de nuestro lanzamiento al mercado. Por ello, es importante desarrollar una política de constante innovación y generar mayor valor agregado para el cliente.

El auge del comercio electrónico continúa en el Perú, pero también se ha fortalecido el poder de las redes sociales, por ello, resulta común ver a futbolistas como celebrities formando parte de una campaña publicitaria. Se podría generar una plataforma web que muestre un book de los deportistas más influyentes en el país con data relevante, como, por ejemplo: número de seguidores, alcance en las redes sociales, campañas de éxito, etc. Los ejecutivos interesados en el deportista se

contactarán a través de nuestra plataforma web y nosotros cobraremos al deportista un % de la negociación, pues mediante nuestra plataforma consiguió un nuevo contrato publicitario.

## ANEXOS

### ANEXO I

#### FICHA DE ENCUESTA

Información General del Encuestado	
1	Nombre
2	Edad
3	Sexo: Hombre – Mujer
4	Educación: Instituto / Universidad / Maestría / Doctorado
5	Estado Civil: Soltero - Casado – Divorciado
6	Habitantes en hogar:
7	Ocupación principal:

<b>Preguntas</b>	
Uso de tiendas online	
1	¿Has realizado alguna vez una compra online?
	Si
	No
2	¿Con qué frecuencia realizas compras online?
	Todas las semanas
	Una vez al mes
	Una vez cada tres meses
	Una vez al año
	Nunca he comprado
3 <sup>a</sup>	<b>¿Cuál es la razón principal para que no compres, o no compres frecuentemente en Internet?</b>
	No hay nada que necesite a la fecha
	Prefiero ver el producto en persona en lugar de hacerlo online.
	No hay la confianza en recibir lo esperado.
	No sé cómo hacer un pago por internet
	No puedo devolverlo si no me gusta
	No me siento seguro colocando mi tarjeta de crédito
	No deseo pagar por el envío del producto a donde me encuentro
3B	¿Cuál es la razón principal para comprar (productos textiles - ropa) en internet?
	Ahorro de tiempo
	Ahorro en traslado a la tienda
	Mejor stock de productos (variedades)
	Opción de acceder a productos complementarios
<b>Uso de productos relacionados al proyecto:</b>	

Preguntas	
4	¿Has comprado en los últimos años algún artículo de la Selección Peruana de Fútbol?
	Sí
	No
5	¿Dónde lo has comprado? / Puede marcar + de una respuesta
	Tienda por departamento (Saga, Ripey, Oeschle)
	Supermercado / Tiendas Venta Online / Otras_____
6	¿En qué ocasión has comprado uno de estos artículos?
	Cumpleaños
	Navidad
	Día del Padre/Madre/Niño
	Aniversario Black Friday (Día de descuentos)
	Otro_____
7	Adicionalmente, ¿en qué momento del calendario deportivo has comprado productos de la selección?
	Inicio de Clasificatorias al Mundial.
	Fase Final de Eliminatorias (últimos 6 partidos)
	Partido clave: Chile, Argentina, Brasil
	Copa América
	Partidos Amistosos
	Sorteo del Mundial de fútbol
	Mundial de Fútbol
8	¿Tienes otros productos o souvenirs de la selección o de tu club favorito?



	Sí
	No
9	¿Qué productos de la selección y/o de tu club favorito tienes actualmente? (respuesta múltiple)
	Chalina
	Casaca
	Camiseta
	Buzo
	Polos
	Reloj
	Taza o Mug
	Gorra
	Accesorios de celular (batería externa, case, etc)
10	¿En qué momento del calendario deportivo de tu club has hecho una compra de un producto relacionado?
	Inicio de campeonato
	Fase Final de campeonato
	Copa Libertadores
	Presentación de camiseta en el inicio de la temporada
	Partido Clásico
	Copa Sudamericana
	Gran Final del Campeonato
11	¿Has hecho compras en una tienda virtual en los últimos 2 años?
	Sí
	No

12	¿Qué atributo debería tener esa tienda online a nivel de seguridad para que sea confiable? (Escala del 1 al 5 / 1 menos importante y 5 el más importante)
	Ser una tienda con licencia de la FPF o del Club
	Tener un soporte de reclamos online inmediatos (chat)
	Usar plataformas de procesamiento de pago (Verified by Visa, Pago Fácil, etc)
	Permitir el pago contra entrega
	Tener un teléfono de atención al cliente
<b>Introducción al proyecto evaluado</b>	
13	¿Cuánto pagarías por un delivery dentro de las 24 horas?
	Hasta 5 Soles
	Hasta 10 Soles
	Hasta 15 Soles
	Hasta 20 Soles
14	¿Cuánto es el tiempo máximo que estarías dispuesto a esperar por un delivery gratuito?
	3 días
	5 días
	1 semana
15	¿Qué es lo más importante cuando compras en un sitio web?
	Velocidad de carga al momento de entrar a la web
	Facilidad de uso de la página
	Cantidad de imágenes que puedes ver dentro
	Que tengas mejores ofertas que las tiendas físicas
	Qué la página web sea segura con mi información y tarjeta de crédito
	Posibilidad de conocer stock disponible
	Otros_____

16	¿Cuál de los siguientes nombres te parece más atractivo para este proyecto de tienda online?
	Eldeportivo.pe
	LaTiendadelHincha.pe
	Incondicionales.pe
	Tu Blanquirroja.pe
	Modosele.pe
	Otro_____
	<b>PROPUESTA FINAL</b>
17	<p>Queremos desarrollar la primera tienda de e-commerce dedicada exclusivamente a productos oficiales y no oficiales de la Selección peruana así como los equipos más representativos del Perú (Universitario, Alianza Lima y Cristal) donde destacan las camisetas así como lo último en merchandising. La entrega de los productos serán en un plazo no mayor de 24 horas y se entregará en un packing súper atractivo a nuestros clientes.</p> <p><b>(La escala va del 1 al 5. 1 No le interesaría y 5 definitivamente la utilizaría)</b></p> <p>¿Qué tan interesante considera la propuesta? 1 al 5</p> <p>¿La recomendaría a sus demás amigos? 1 al 5</p> <p>¿Qué tan probable es que use el servicio? 1 al 5</p>

ANEXO II  
GUÍA DE CONVERSACIÓN: ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD

1. Usos y costumbres de la compra en internet de parte del público peruano
2. Oportunidades y dificultades del mercado digital peruano
3. Principales públicos objetivos de una tienda online
4. Explicación del proyecto
  - a. Público objetivo principal y secundarios al que podría ir dirigido
  - b. Nombre y características del nombre
  - c. Mix de productos
  - d. Alcance de marcas
  - e. Packing
  - f. Productos especiales
  - g. Personalización
  - h. Delivery
5. Estrategias de lanzamiento
6. Estrategias de difusión
7. Características que debería tener la tienda online
8. Valores agregados del servicio

ANEXO III  
**TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD**  
**Entrevista 1**

Entrevistada: Beellye Huatuco

Cargo: Sub Gerente de Marketing Digital

1. Uso y Costumbre

Siento que a pesar que el Perú está creciendo mucho es un país que todavía es pequeño en el tema de e-commerce, y una limitante es la penetración en el uso de la banca. Hay pocas personas con tarjeta de crédito y limita la compra por internet. Son pocos los e-commerce que te ofrecen pago contra entrega, de hecho Linio y otros más pequeñitos, pero de los grandes casi todos son con tarjeta de crédito, y ahí hay una barrera muy grande porque la población peruana tiene miedo de introducir sus datos dentro de un servicio de terceros por el tema de protección de datos, porque te pueden hackear o porque el producto puede no llegar en ningún momento. Creo que si bien es cierto si bien Perú tiene un crecimiento muy grande, todavía hay una limitante grande en cuanto a la mentalidad de muchas personas que les cuesta todavía romper esa barrera y también hay un tema de bancarización muy importante. Entonces, el crecimiento de los negocios también va de la mano con la bancarización del país y vas a estar limitado.

2. Y, aquellos que si tienen acceso a la banca, ¿crees que tienen otros miedos?

Si, dentro de los que tienen acceso a la banca, la primera barrera es el miedo a ingresar tus datos vía online, sienten que comprar desde su celular es más peligroso, de hecho buscan desde su celular pero compran desde su computadora. Hay un doble factor allí, el miedo de comprar desde el celular pero no todas las páginas son amigables para comprar desde el celular.

3. ¿Qué hace Sodimac para reducir esos miedos?

Incluimos sellos de seguridad, y colocamos mensajes para que el usuario sepa que está comprando en un lugar seguro. Tenemos el protocolo HTTPS, nuestra pasarela de datos, que es una de las mejores del mercado, que es Alain, motores anti fraude, etc.

4. ¿Dentro de los perfiles de comprador online, cuáles serían los principales?

Dentro de Sodimac, tienes una variación amplia, clientes Pro y cliente final. Más allá de esa clasificación, como tema de internet, tenemos el heavy user y médium user, y el cliente de un solo canal y el omni canal, que es el mejor.

¿Tienen clientes que compren solo por la web?

Si, actualmente esos clientes son más jóvenes, entre 25 y 45 a lo mucho, hombres y mujeres indistintamente, son usuarios asiduos de internet, normalmente, los que tienen mayor frecuencia de comprar tienen dispositivos de alta gama y más en Lima que en provincia.

5. Introducción al proyecto

6. A nivel personal, ¿es de tu interés?

Es un tema de posicionamiento, al inicio es bien difícil, puedo pensar más en ropa de deporte, y allí buscaría artículos de la selección peruana. Es importante que trabajen el posicionamiento orgánico y el posicionamiento pagado para que el público vaya sabiendo que existe una oferta para ese tipo de productos que están buscando. En mi caso particular no soy muy asidua a comprar este tipo de productos, conozco a gente que si. Es importante que hagan una buena segmentación y un buen posicionamiento del sitio. Podrían incluso tener presencia offline en paneles, notas, etc.

7. Valoración de valores agregados

El delivery es vital, el cliente no entiende que son procesos distintos, para ellos es todo un solo proceso, si compras fácil en la web pero la entrega o postventa no es

buena, va a genera que el cliente no te vuelva a comprar. La experiencia de compra del cliente es una sola. Pasa que muchas empresas trabajan con un tercero, Olva, Rappi, Cabify, pero la cara es de la empresa, por más que sea tercerizado para el cliente sigues siendo tú. El proveedor logístico es importantísimo. También deberían de tener contacto con su proveedor logístico en todo momento. Hay que contar el tiempo que te toma “picar” tus productos, tener en cuenta el tiempo de entrega con el que se compromete el proveedor, y los lugares que alcanzan. A veces tienes que tener dos proveedores al inicio o más.

8. ¿En Sodimac qué tiempos manejan?

Actualmente 48 horas

9. ¿Sientes que el cliente está contento con 48 horas de entrega?

Siento que el cliente va a ser cada vez más demandante, actualmente la mayoría de ecommerce en el Perú tienen plazos similares, alguno tiene “same day delivery”, pero ninguno en mejoramiento del hogar. Sin embargo, hay una entrada al mercado de jugadores importantes como Amazon e Ikea, eso va a hacer que el consumidor levante la expectativa y obviamente los negocios se van a tener que poner al día.

10. ¿Crees que los lockers de pick up funcionan?

De hecho he estado viendo un proyecto relacionado a lockers, dependen mucho de las ubicaciones que tengas, tienes que tener varios puntos de recogida. El convenio con la empresa debe ser suficientemente bueno, no lo veo mal, pero hay que tener en cuenta que nuestras características como país, vandalismo, etc. En Madrid hay varios, como Amazon, Hym, vas digitas tu número de orden y clave y ya está. Aquí lo veo un poco más difícil por un tema de seguridad, y las personas, porque tienes que meter varios datos, no es tan sencillo, tal vez necesiten más asesoría.

11. Si tú quisieras comprar un producto en nuestra tienda, como regalo, ¿te sumaría un packing adecuado, en una caja, con información adicional, con merch?

Personalmente, sí valoro mucho en un e-commerce eso, tuve la oportunidad de experimentar compras afuera, y una de las mejores fue la que hice en el Corte inglés en España, y el producto que compre era pequeño, pero vino cosas adicionales, una caja preciosa, y mucho más si no se lo espera.

## 12. Nombre.

Creo que debe ser fácil de buscarse mientras no esté posicionado, mientras esté más relacionado a lo que son va a ser más fácil que los encuentren. En el tema de la blanquiroja está limitado. No necesariamente tienen que tener la palabra tienda en la URL, va a ayudar el título, los metadatos, las descripciones. Hay empresas como Claro tienen muchas URL como tienda, catálogo.

## 13. Dominio

Tener dos dominios va a dificultar el posicionamiento, les recomiendo que todo apunte a uno solo, sobre el .pe y .com es más importante cuando es una empresa internacional. Tienen que averiguar sobre los dominios y precios también.



## Entrevista 2

Entrevistada: Eduardo Luna

Cargo: Director Regional de SafetyPay

### 1. Uso y Costumbres

Las compras online crecen entre 30 y 40% al año, la gente se conecta actualmente mucho, de hecho estamos en el top 10 en uso de Facebook pero aún faltan cosas para que se dé lo mismo en comercio online

### 2. ¿Qué dificultades encuentras?

Primero la baja bancarización, y luego la desconfianza

¿Qué tipo de público objetivo encuentras en la compra online? Hay un estudio bien interesante de Arellano sobre eso, el tipo es diverso, el público entre 25 y 45, está el 80% de la compra online. Gente que tiene desde una primera chamba, a los 23, va a ir creciendo conforme los más jóvenes se vayan teniendo mejor poder adquisitivo, compran mucho. Entre 35 y 50 años aún ven el canal moderno, si compran online compran más caro.

### 3. Introducción al proyecto

Creo que hay una oportunidad grande en Perú, en mi trabajo actual me encargo de todo Sudamérica excepto Brasil, y creo que hay un área de oportunidad, sin embargo, un e-commerce no es fácil. Hay cuatro grandes pasos: 1. Atracción de clientes: marketing digital, SEM, SEO, Google Adwords, Facebook, todo el tema de cómo atraes al cliente. Puede ser también publicidad masiva, offline. Luego te cuento mi experiencia con Despegar.com, el segundo gran paso es la navegabilidad, que las fotos sean buenas, tengan detalle, justo hay un caso de éxito de Adidas, es la posibilidad de hacer devoluciones, uno de los grandes miedos es que compres algo y no te quede, la gente quiere tener la posibilidad, por ejemplo estas zapatillas, las vi un poco más oscuras cuando las compre, pero saber que podía me ayudo a cerrar la compra. El tercer paso es el tema de los medios de pago, ya hiciste el flujo, fue fácil, en dos o tres

pasos llegaste y tienes que pagar, ahí viene la importante de tener la mayor cantidad de medios de pago posibles. Tienes que tener tarjetas de crédito y débito posible, SafetyPay te da la posibilidad de pagarlo en línea o en efectivo de forma presencial, también tener tarjeta de crédito en cuotas, incluso criptomoneadas. Y el cuarto paso, es la distribución, que es un tema bien complejo, el perfil de la gente que compra online quiere comodidad e inmediatez

4. ¿Cuánto crees que es el tiempo máximo?

Depende del precio, por ejemplo, si compras en una página china puedes esperar dos o tres meses, cosa que no encuentras en la página de ustedes, porque debería haber beneficio contra comprarlo en una tienda, debería ser dos días.

6 ¿Con cuánto tiempo crees que logras sorprender al cliente?

Hay empresas que lo hacen en un mismo día, algo que creo que funciona en internet son las opciones, por ejemplo, delivery hoy y te cobran 20 soles en delivery adicional, porque quieres ir al estadio a ver a Perú hoy y la necesitas, y la otra es en tres días, no sé si gratis, como Amazon, no hay que inventar la pólvora, hay cosas que ya están hechas. Toda la parte de atracción, el primer paso, hay que contratar a un especialista, si van a hacer cosas de futbol tienen una vitrina grande, una buena empresa de PR los puede colocar en programas de futbol, podría haber una buena campaña con casas de apuesta deportiva.

7. ¿Influencers, crees que funcione?

Si, depende de qué tan masivo lo quieras hacer, hay que ver el costo beneficio.

Yo estuve mucho tiempo en Despegar.com, fui el que trajo a Perú. Hicimos tres o cuatro acciones que nos llevó a despegar, cuando comencé, la gente no sabía qué era, nadie nos conocía. Una gran campaña fue la de famosos, “yo compro en despegar.com” con gente famosa que había comprado, la idea era que compre, viva la experiencia y haga un testimonial, eso fue hace 6 o 7 años, había más desconfianza,

sobre todo con esos montos, 800 o 1000 dólares. Eran 8 famosos, diciendo yo compro en **Despegar.com**, ese tipo de acciones generan confianza.

Comenzamos con Marketing online, que al inicio es elevado, y lo clave es el marketing digital, hay empresas muy buenas que le dan ese servicio. Luego viene la navegabilidad, puedes comprar magento o bitex, tiene que ser una navegación corta.

9. ¿Qué tan corta debe ser la navegación?

Depende de los SKU que tengas, es importante que el buscador sepa encontrar sinónimos y esté bien ordenado. Yo trabajé en servicios, pero algo que veo es que deben haber opciones creo que deben tener una buena variedad. Habría que entender cómo es que navegan.

10. En internet tienes toda la estadística para poder variar tu forma de plantear la tienda, tal vez por producto, marca, equipo. Hay programas que te van a dar los mapas de calor y saber cómo navegan.

11. Si compraras una camiseta, ¿te suma un packing especial, la historia de cómo se hizo, etc.

Sí, pero habría que ver el precio de eso, porque el mercado peruano es un mercado de precio, tal vez prefieren un descuento. Si quisiera regalarlo sería perfecto, me sumaría en la compra.

12. ¿Qué es lo que más valoras, seguridad, diseño, búsqueda?

Lo que más valoro es seguridad y comodidad, hay que dejar en claro que la compra es segura, y que sea cómoda y práctica. Que tengan un servicio de delivery, no sé si aplique recojo en tiendas, pero principalmente seguridad y comodidad. Una cosa importante que tienen que hacer, es importante participar en los cyber day, sobre todo cuando la marca está empezando a conocerse.

13. ¿Cómo estructuras el precio en un Cyber Day?

Una posibilidad es irte a costo, incluso perder un poco, el tema es comercializar. A la marca Adidas le va muy bien en los Cyber, y son muy agresivos. Lo que yo hacía en Despegar es ir a las aerolíneas y decirles que íbamos a entrar a un cyber y necesitaba mejorar el precio. Generas un pico y bajas, pero no bajas al nivel anterior, sino un poco superior, y así sucesivamente.

14. ¿Qué otros problemas crees que hay en la compra online? La poca bancarización y el miedo a la compra en sí. Pero si le das una oferta muy buena puedes saltar esos problemas. En Perú la gran mayoría de páginas tienen medio alternativo a la tarjeta de crédito. Si no está bancarizado sacas un código y lo vas a pagar a un banco, o también te vas a prestar una tarjeta.

15. ¿Qué opinas de pago contra entrega? Esa es mi competencia, Pago Efectivo, hacen mucho branding, nosotros nos centramos en la conversión, en medios de pago y páginas web, la conversión es de cada 100 cuántos compran. De cada 100 que ponen su tarjeta, cuántas fueron compras efectivas. Hay mucho falso positivo, hay fraude, hay gente que se retracta.

16. ¿Cómo es una pasarela de pago ideal?

Varía muchísimo, podría ser vertical, horizontal, poner las tarjetas primero, los logos de los bancos, va a depender de tu cliente final y su tasa de conversión, si es baja, tienes que mejorarlo. Cuando el pago es en banco, tienes que tener otras opciones, por ejemplo, en Despegar comenzamos a poner un SMS para indicarle al cliente que tenía que ir al banco y pedir pago a SafetyPay. Un paso a paso, eso mejoró entre 3 y 4 puntos la conversión.

17. ¿Cuánto debería ser la tasa de conversión?

En tarjeta de crédito es de 85% aproximadamente, ese 15% es un falso positivo, que no pasó un filtro, etc. En medios de pago alternativo varía mucho de acuerdo

al tipo de servicio, 55%, por qué es tan baja, porque no hay una verdadera intención de compra. Si la tarjeta paga ya pagué, lo otro es como hacer una reserva, lo puedo pensar y re pensar. Es difícil que pase del 60%, hay casi un tercio de personas que no quieren comprar.

18. ¿Crees que la URL necesita la palabra “tienda”?  
El nombre podría ser, por ejemplo, El Hincha, pero al crear la página si debería de tener la palabra tienda incluida, por un tema de branding y posicionamiento.

## Entrevista 3

Entrevistado: Gonzalo Ansola

Cargo: Sports Marketing Adidas Perú

### 1. Uso y Costumbre

Nosotros en Adidas tenemos un poco más de dos años, sentí que era un desafío por la baja costumbre y temor al colocar su tarjeta de crédito, así como dar sus datos personales, creo que ha ido mejorando con el tiempo, nuestro e-commerce ha ido creciendo, es el campo del retail que más crece, año a año estamos creciendo en doble dígito y eso es bueno, creo que el público se está comenzando a acostumbrar. Han salido plataformas como Pago Efectivo que te dan otras alternativas, como un código para pagar en el banco, eso creo que ayuda a que el público siga comprando.

### 2. ¿Crees que además de lo obvio, el miedo sea por la publicidad?

No tanto, porque todas las páginas tienen el legal que aceptas o no. Normalmente lo que pasa es que cuando llenas tus datos el legal está marcado automáticamente, y las personas no se dan cuenta.

### 3. A nivel de venta, que tanto vende un e-commerce de Adidas versus una tienda normal?

Tenemos retail, propias, hole sale, que son tiendas por departamentos y e-commerce, el e-commerce es el que más está creciendo. A comparación de las tiendas presenciales es chico aún. Eventualmente creo que lo va a alcanzar.

### 4. ¿Qué características crees que tienen las personas que compran en e-commerce?

Para nosotros creo que es un poco más fácil, porque saben que talla son, son usualmente estándar, si soy “S” en un polo de running, pues lo seré en un polo casual u otro tipo. El reto más grande que tenemos como hacer la devolución, es un proceso que toma tiempo, creo que es el proceso más negativo de comprar en internet.

5. ¿Qué nos puedes comentar acerca de los operadores logísticos?

Nosotros trabajamos con un almacén, si bien es un intermediario, también tenemos un almacén propio, en el que nosotros manejamos todo, desde el ingreso de producto, ordenes, pedidos, eso nos ha permitido tener una ventaja competitiva.

6. Introducción del proyecto

¿Crees que tenga que ser orientado solo a la selección? Para mi el negocio de ropa deportiva no es camisetas, por eso me parece chévere que incluyan otros productos. Lamentablemente yo saco una camiseta de Cristal un martes y el miércoles ya hay copias, creo que por ahí no va el negocio, sino merchandising, pijamas, otras prendas. Los precios son más accesibles porque no tienes una tecnología tan alta. Tienen que ver ustedes, si ustedes van a producir o van a mandar a hacerlo en otro lado. En el caso de Adidas, todas las prendas de Cristal tienen que ser Adidas.

¿Si quisiéramos hacer una prenda de Cristal tendría que ser Adidas?

Ustedes hablan con Cristal, luego con nosotros, nosotros hablamos con global y definen si es competencia. Y ahí podría ser algo hecho por Cristal.

7. Es posible ser una tienda de objetos Adidas de Cristal en nuestra web?

Estamos evaluando tener canales de distribución para Sporting Cristal, podrían ser clientes nuestros o del mismo club. Y nosotros les damos un precio especial.

8. Productos personalizados

En verdad a nosotros nos funciona un montón, a veces sacamos promociones en las que decimos compra tu camiseta y entras a un sorteo de una camiseta

firmada por un jugador, a la gente le gusta, participan, y si tiene dedicatoria es mejor.

#### 9. Valores agregados

Hemos intentado hacer un packing especial, en cada lanzamiento de Cristal tenemos un pack, que se llama “the premium pack”, tenemos una cierta cantidad para cada lanzamiento, una caja especial de un buen material, duro, y adentro está tu camiseta doblada, con alguna información de Cristal, por qué el color es así, en qué se basó Adidas para crearla, es información chévere para el hincha y hemos sacado 5 o 6 y todos los hinchas que ya tuvieron las primeras 5 van por las 6ta, nos han mandado fotos de las cajas exhibidas en su cuarto.

#### 10. ¿Cuánto cuesta el premium pack?

Cuesta lo mismo, es solo un stock limitado, para, por ejemplo, los primeros mil. Entonces los primeros mil compran eso e incluimos una entrada al estadio. El año pasado creo que incluimos una entrada doble para el partido Cristal vs Alianza.

#### 11. Estrategias de difusión

Hay dos principales, con pago en medios, como webs, periódicos ,etc. Es importante, les va a dar un buen alcance y la segunda es los embajadores, nos funciona muy bien, creo que nos ayudan a mover mucho más el mensaje, y van directo. Si pones un banner en el Bocón, la gente lo ve pero pasa, otra cosa es que te lo recomiende André Carillo, y si te dicen entra a la página o síguelos, estás a un click de distancia. Ponen tantos anuncios en webs o periódicos que te saturas, ni los ves. Incluso la propaganda en You Tube, no le prestan atención.

#### 12. Dificultades del mercado

Además del proceso de devolución y privacidad. Creo que hay o había, la gente le gusta probarse la ropa, y creo que está cambiando eso también, es un proceso largo,



pero se está superando. Creo que la gente no confía en dar su tarjeta de crédito, que agarran tus datos personales y los usan para otras cosas.

### 13. Tiempos de delivery

Nosotros entregamos producto en 4 días, pero siempre tratamos de entregarlo antes, y te llega un mail diciendo que llega en 4 días pero llega en 2, creo que 2 días es un buen tiempo, aceptable, al menos para Lima.

### 14. Costo del delivery

En un principio no costaba el delivery de Adidas, ahora si pasas un monto es gratis. También eso ayuda a fomentar un poco la venta, para no pagar el delivery la gente compra un poco más para llegar al mínimo.

### 15. Nombre de la tienda online

La clave para un negocio en e-commerce que sea llamativo, es que no sea tan largo, sino no se lo van a quedar. Yo iría más por un nombre que describa al negocio, jugar con la palabra tienda sería positivo o algo con fútbol.

## Entrevista 4

Entrevistado: Julio Gianella

Cargo: Sub Gerente de Marketing de la Federación Peruana de Fútbol

### 1. Uso y Costumbre

El uso de internet en Perú es muy difundido, es muy amplio, creo que somos uno de los más altos de la región. En la Federación hemos revisado el tema, y pensamos que el uso no iba a ser tan efectivo en cuanto a compra por internet, así como se hace en Facebook, por ejemplo. Teníamos un miedo grande en pasar de venta de tickets presenciales a online, sabemos que en Chile ya era 100% online, por eso hicimos un partido de prueba, sacamos en boletería y en online, fue el partido donde se batió el record de venta de cualquier espectáculo en la historia del Perú, en 24 horas vendimos 23mil entradas online. En Teleticket en un día vendimos solo 5mil entradas, porque hay colas, hay un límite, es ineficiente. Estás amarrado a tu capacidad de operación. De hecho, Teleticket nos mandó un informe que con artistas de élite habían vendido máximo 17mil entradas. Actualmente, vendemos 100% online.

### 2. Dificultades del comercio online

La gente se puede quejar de que necesitas una tarjeta de débito o crédito, pero tienes opciones para pagar en un supermercado, así no dependemos de una tarjeta y podemos llegar a todos.

### 3. Perfiles: ¿han cambiado ahora que todo es online?

Para nada, creo que incluso se ha vuelto un perfil más genuino, antes había opción de compra presencial pero los primeros 500 de las filas eran revendedores, y posiblemente tenías que comprar a través de la reventa, la cola en el Nacional eran de dos horas, habían mafias, era peligroso, terminabas pagando muchísimo más. No era el comprador genuino, ahora creo que si estamos con el hincha genuino y nos ayuda a luchar contra la reventa. También nos ayuda a la autenticidad, porque registramos en

la puerta, cruzamos la entrada con el DNI, de hecho, hay personas que al inicio no podían entrar porque no coinciden, y no es que no puedas hacer un cambio, lo puedes hacer hasta dos horas antes del partido.

#### 4. Introducción al proyecto

#### 5. Mix de productos

Tienen que tener productos oficiales, los clubes tienen un área que lo ve, hay una cantidad de licenciarios por entidad y ellos pueden elegir su canal de venta. Por ese lado no creo que haya problema, mientras sea un producto oficial, terminas siendo un canal, un distribuidor. Podrías contactarte con los licenciarios oficiales, aquí en la Federación nosotros te podemos dar la lista de todos los licenciarios sin problema, cada uno de ellos maneja sus canales, nos pagan un royalty por venta y nos aseguran un mínimo. En el tema de la indumentaria, no creo que debas tener problema, más que competir contra el store digital de la marca, Marathon tiene una tienda digital poderosa, sería el tema a nivel del usuario final, por qué comprarla en tu tienda si la puedo comprar en la página oficial.

#### 6. Productos personalizados.

Ahí sí tendría mucho más sentido, creo que si tendría mucho más atractivo y si inclinaría al público a comprar en tu tienda más que en la de la tienda oficial.

#### 7. Tienda Online de la FPF

Lo hemos mapeado pero para nosotros hay otras prioridades, y queremos desarrollar ese campo de manera muy potente, queremos que nuestro app te lleve a mucha información, que sea usada constantemente. La tienda virtual es parte de esto.

#### 8. Difusión

Utilizaría google ads y otros mecanismos que me lleven a una compra efectiva, porque bastante gente va a buscar y directamente aparecerías ahí. Eso es súper

importante en digital. Por otro lado, algo que con seguridad va a ser un éxito en tu categoría son los “influencers”.

#### 9. Delivery

Yo haría bastante benchmark, cómo funcionan las plataformas online grandes, creo que Amazon te da tiempos hasta de 8 o 10 días, y además tener siempre un delivery express en el que cobres, y no se ve mal para nada. Si tuvieras tiempos más cortos pues cobrarías más, va a depender del cliente finalmente y lo podrán medir. Ahora ustedes tendrían que ver sus precios, a qué precio les daría por ejemplo Marathon, ellos también pueden poner promociones, no sé si ellos también te dan esa opción. Creo que el tiempo finalmente es súper importante.

#### 10. Factores de éxito

Otro factor de éxito son las recomendaciones, de un amigo o de un influencer, es clave. También las valoraciones de Facebook por ejemplo, si sale que les fue muy bien bacán, pero si no, por más que sea responsabilidad del productor, te va a golpear a ti.

#### 11. Procesos de pago

El tema de pago en efectivo es muy importante por ahora, luego está el tema de la seguridad, no estoy muy metido en ese tema, pero creo que a nivel de usuario debería ser fácil de detectar que es una página segura, los logos de las empresas que dan esos mecanismos de seguridad, y creo que el 99% de gente no lo sabe.

#### 12. Nombre

Blanquiroja no podría ser porque nosotros ya lo registramos, me gusta la que tiene la Tienda del Hincha, me suena chévere porque van a vender de diferentes clubes. Llevaría más el nombre por ahí, tienda e hinchada, más que una identidad asociada a la Federación o a un club puntual.

#### 13. Temporalidad

Vas a tener de hecho momentos picos, nos pasa en el día a día, se acerca un partido y nuestra chamba aumenta, mes y medio antes y tres días después, ahí tus ventas se van a elevar, lo que tienes que trabajar es en el otro momento para incentivar la venta, hay días especiales que también están incluidos, navidad, día del padre, día del niño, día de la madre también dependiendo de cómo lo orientes, pero creo que es un público muy importante.

## Entrevista 5

Entrevistado: José Rosas

Cargo: Gerente General de la Cámara de Comercio de Lima

### 1. Uso y costumbre

El Cyber Day comenzó como una iniciativa que buscaba que el mercado peruano se alinee a las tendencias de consumo mundial, y a pesar de que las tasas de participación siempre superaron las expectativas, en años recientes han cumplido los objetivos con creces. Cuando comenzamos, la bancarización era mucho más baja que ahora, pero nos apoyamos en marcas reconocidas y grandes ofertas, eso ayudó a muchos a dar el salto y probar el formato.

### 2. Segmentación

Se puede segmentar en términos generales por edad, por marca seguro podrán hacer una segmentación más fina, pero la edad influye en todos, por su facilidad y aceptación de este canal de venta. Usualmente los menores de 40 años están más interesados en hacerlo que aquellos que son mayores de esa edad. Y los menores de 25 años son naturales en este aspecto. Algo que si influyen en más rangos de edad es la calidad de la oferta.

### 3. Trabas y dificultades

Sobre las trabas, hace unos años encabezaba la poca penetración el internet, los dispositivos y tipo de uso, pero ahora, la desconfianza y el desconocimiento es la principal traba, porque ya alcanzamos a todos aquellos que eran usuarios naturales y afines. Además, la baja bancarización y tiempo de “re pensar” la compra cuando se elige un pago en depósito bancario.

## Introducción al proyecto

### 4. Mix de productos

Es una buena idea, hasta ahora solo las marcas licenciadas de las camisetas podían hacer una venta, pero no había mayor comercio de los otros productos licenciados, que según entiendo son una variedad muy amplia. Creo que el fútbol está en una nueva etapa en el Perú, donde la participación es mayor, y no solo de hinchas masculinos sino también de familias completas, parejas, etc.

### 5. Packing

Definitivamente, el packing suma, es muy simple entregar un regalo en una bolsa o en un paquete de regalo común, es distinto entregarlo en un empaque diferente y con información adicional. Podría ser hasta coleccionable.

### 6. Delivery

Los plazos comunes son muy amplios, a veces hasta te olvidas de lo que has pedido, sobre todo si los tienes que esperar en rangos de 12 horas, si mejoran uno de esos factores ya estarían diferenciándose fuertemente en el mercado. Creo que podrían ofrecer opciones, alguno gratuito, por montos superiores y pago por un delivery más rápido. Además, en cuanto a la cantidad de horas que tenemos que esperar al comprar, que te digan que puede llegar en un rango de 12 horas y sin la posibilidad de hacer un seguimiento al estado exacto del envío es un aspecto a mejorar. Deberían ser plazos menores, tal vez de 3 o 4 horas, avisándote cuando se encuentran a una hora del lugar.

### 7. Nombre

Creo que el mejor es la tienda del hincha, es fácil de recordar, fácil de comunicar, tiene que ver con el negocio.

## 8. Difusión

Depende del objetivo de crecimiento, yo creo que en una primera etapa sí, porque el negocio es online también, principalmente sus clientes van a ser personas que ya se encuentran en ese mundo. El uso de influencers es también una gran opción



## Entrevista 6

Entrevistada: Karen Neves

Cargo: Gerente Comercial de Kuna

### 1. Uso y Costumbre

El público peruano actual se encuentra en un proceso de adopción de nuevas formas de comprar, y el mercado de e-commerce

### 2. Dificultades

La complejidad de algunos clientes de poder visualizar cómo les quedará la prenda, y estar seguros de que es la talla adecuada son una dificultad importante. También está la confirmación de la compra, que el cliente no se hecha para atrás en su intención.

### 3. Perfiles

Nosotros tenemos un perfil de personas de 30 a 45 años en este canal, ligeramente superior en el caso de mujeres, con poder adquisitivo alto pero también con posesión de una tarjeta de crédito o débito.

### 4. Introducción al proyecto

### 5. Mix de productos

Me gusta la posibilidad de poder agregarle mi nombre, o el de mis hijos, incluso de una persona a la que le quisiera regalar algo de Perú, o de su club favorito. La personalización del packing es un valor agregado interesante. Yo no compraría muchos souvenirs, pero si conozco a mucha gente que lo haría, o a la que le gustaría que les haga ese regalo.

## 6. Procesos de pago

Este es un aspecto muy importante, ya que no todos los clientes tienen una tarjeta, o incluso teniéndola no confían en ingresar sus datos, las opciones de pago efectivo, depósito bancario, transferencia bancaria, incluso el pago al recibir el producto. Además, debe brindar todas las características de seguridad básicas para que el cliente final tenga confianza en el sitio.

## 7. Delivery

Por el lado operativo es complejo hacer un envío en 72 horas o menos, pero por otro lado, para el cliente final es importante recibirlo en ese tiempo o menos, la gente está dispuesta a pagar por ello, sobre todo si se trata de una urgencia, deberían analizar esas posibilidades.

## 8. Difusión

La difusión a través de Google Ads y Facebook es muy efectiva, siempre y cuando se haga una segmentación correcta y precisa, pues desde el anuncio puede redirigirte al store. Sobre los influencers, creo que en este concepto si son importantísimos, una recomendación de un especialista en el tema lleva a los clientes a interesarse, y con el mix de productos que tienen seguro va a encontrar algo que le interese o le llame la atención. Deberían ser muy cuidadosos con sus recomendaciones en ambos servicios, que otros clientes los valoren positivamente será importante para que la sensación de confianza se incremente.

## 9. Nombre

Los nombres está muy interesantes, pero creo que siendo sencillos y directos les irá mejor, La Tienda del Hincha es muy atractivo, es directo y fácil de recordar y asociar al objetivo de su negocio.

## Entrevista 7

Entrevistado: Ricardo García

Cargo: Gerente de Marketing de Universitario de Deportes.

### 1. Usos y Costumbres

El mercado peruano de compra por internet es un mercado creciente, en pañales aún, es una oportunidad enorme porque puedes llegar a mucha gente que no necesariamente viene al estadio y es consumidor de la marca. Parte de un tema de a qué público te diriges, para mi es fundamental entender eso para darles la opción.

### 2. Segmentación

Tenemos tres públicos, joven de 25 a 35, el adulto de 36 a 50 que busca entretenimiento, el público joven solo busca venir al estadio y vacilarse, y el tercero es gente que vive en el extranjero y en provincia, que no puede venir al estadio pero quiere consumir marca U y no tienen la oportunidad aún.

El e commerce va a ir hacia el público joven o de adulto joven, que si esté familiarizado con la compra por internet, tenemos una data que nos ayudó a cerrar con Join Us, vino el partido Cristal-U y la venta fue un 85% de la tribuna norte online, para nosotros eso fue revelador, la gente está lista.

### 3. Dificultades

No encuentro dificultades en el online, lo difícil es el manejo de stock, y que la gente no quede con un mal sabor. La logística no es fácil, el operador logístico debe ser bueno, sino lo tienes que hacer tu mismo, el manejo de stock también, si es tuyo o de un tercero, en nuestro caso no es nuestro, es del licenciataria, hay que ir a sus almacenes, recogerlo, definir quién lo embala, es una cadena que te puede tomar de tres a cuatro días hasta que le llegue el producto al consumidor, hay que ser muy fino porque se puede venir abajo el negocio.

### 4. Introducción al proyecto

## 5. Mix de productos

Sin duda creo que el hincha está interesado en comprar la marca completa, la marca U o Alianza, o Selección, por eso tienen que tener más que las camisetas. El único gran problema es el tema de la piratería, los productos tienen que contar con la licencia, y ese tema es un negocio para la Federación como para los clubes, y el e-commerce es un canal que empezará a ser importante. Si quisieran sacar productos como camisetas vintage hay que hacer una coordinación con otros players, que vendría a ser la marca que te viste.

## 6. Licencias

Las licencias no son difíciles de conseguir, hay que reunir unos requisitos básicos, para poder producir. El club debe de confiar en ellos, y dar un respaldo, porque la marca se puede ver impactada.

## 7. Tiempos de espera

Los rangos actuales son de 4 o 5 días, mientras estés dentro del rango va a funcionar, la gente sabe y se te van a ir encima si te demoras mucho más tiempo. El delivery al final se lo tienes que cobrar a alguien, si lo presentas como gratuito se lo estás cobrando en el precio del producto. El tema es que hay una ventaja en que te lo lleven a tu casa pero la idea es que los precios en online también sean competitivos

## 8. Difusión

Lo principal es redes sociales, dependerá de tu presupuesto, pero si tienes que priorizar la red social siempre será más efectivo y eficiente porque estás a un click de la compra.

## 9. Características del Website

Lo principal es la practicidad, no tener que gastar tiempo en ir a una tienda, el precio debe ser adecuado, si es mejor el precio, es aún mejor. El tema de seguridad es complejo, porque en bancarización y uso de internet hay mucho que recorrer, hay mucho por hacer. La gente tiene mucho miedo, yo trabajaba en digital en un banco y

puedo asegurarte eso, la gente usa el teléfono y redes sociales e ingresa una cantidad de información enorme, que si le importara el tema de seguridad no lo haría, pero se tienen que hacer campañas de sensibilización para que eso cambie.

#### 10. Opciones de pago

Definitivamente mientras más opciones tengas va a ser mejor, el pago contra entrega es importante sobre todo al inicio de tu operación, pero hay un tema de logística ahí, si haces eso se elevan tus costos porque tiene que ir alguien capacitado con un POS y hacer la transacción.

#### 11. E-commerce en la U

Lo tenemos totalmente mapeado, esperamos lanzar pronto la tienda online, antes de navidad, estamos en ese proceso, vas a poder ver un catálogo de productos, elegir y comprar. Estamos viendo la parte logística, con nuestro licenciatario más importante, Consorcio Sur Andino, tienen todo el menaje, peluches, llaveros, es nuestro proveedor más grande, tienen presencia en canal moderno y tradicional. Ahora nuestro canal será un canal nuevo para ellos, con un stock reservado. Para esta campaña navideña estamos tarde, es mejor empezar que no empezar. La segunda tienda es una tienda que funciona a través por messenger de Facebook, para personas más jóvenes y actuales, eso lo estamos haciendo con Chasky. La parte del desarrollo web no es fácil pero tampoco complicado, la segunda parte, la logística es lo más complicado.

#### 12. Nombres

Yo recomendaría que para iniciar un tema que es prácticamente nuevo, tiene que ir ligado a la palabra tienda, en nuestro caso, estamos tomando el ejemplo de Tienda River, será Tienda Crema, por eso mientras más explicativo será mejor.

## Entrevista 8

Entrevistado: Francisco Barrientos

Cargo: Director Digital en Quaestio

### 1. Uso y Costumbre

El mercado de los e-commerce está en plena expansión, siguiendo la línea global y regional, sin embargo, creo que podría estar cerca de su tope, porque si bien la penetración de internet es alta, no necesariamente lo es para realizar compras, sino para uso de redes sociales principalmente. Sobre los públicos creo que se pueden centrar en público joven y adulto joven, principalmente que ya haya realizado compras online.

### 2. Dificultades

Las dificultades las encuentro naturales, sobre todo al estar en el inicio de la expansión del e-commerce, por un lado tenemos la baja bancarización y por otro el miedo natural frente a lo desconocido, o poco conocido. Creo que las pasarelas de pago se tienen que posicionar y los bancos tienen trabajo por hacer en cuanto a elevar el nivel de bancarización. Este factor es importante, sobre todo porque los clientes mayores son los que tienen mayor poder adquisitivo.

### 3. Perfiles

Creo que el perfil no es único, encuentro más de uno, relacionado a edad, uso y poder adquisitivo, mientras los mayores podrán tener mayor poder adquisitivo, sin embargo los menores tendrán más capacidad y facilidad para realizar la compra en línea.

### 4. Introducción al proyecto

### 5. Mix de productos

El mix debe ser amplio, si se restringe solo a venta de camisetas podría ser que el cliente espere a comprarlas en una tienda oficial. Lo que proponen de packing especial

y camisetas personalizadas me parece muy atractivo, porque podría comprarlas para mí y sobre todo, si quisiera hacer un regalo sería ideal, porque las otras tiendas te entregan la camiseta en una bolsa simple. Sobre los demás productos, me parece muy atractivo los productos textiles, como pijamas, casacas y polos, por otro lado los souvenirs de mi equipo y de Perú también es atractivo.

## 6. Procesos de pago

Teniendo en cuenta que tenemos un público que se está iniciando en las compras online, a pesar de la baja tasa de conversión de compra, creo que es importantísimo tener opciones alternativas a las tarjetas de crédito y débito, el pago contra entrega y el depósito en banco o en caja de supermercado son alternativas viables. En estos casos pensando en el delivery, deberían ser claros explicando que el tiempo de entrega se cuenta desde la confirmación de pago.

## 7. Delivery

Me parece que otras marcas están con un tiempo de entrega entre 4 y 6 días, a mi parecer como cliente, es mucho tiempo, creo que en ese periodo de tiempo podría pasar cerca de una tienda y adquirir el producto. Yo si podría pagar entre 10 y 15 soles para que me llegue rápidamente, en 24 horas sería ideal, pero en 48 también podría estar bien. Algo que no hacen mucho es dar un rango horario más corto, usualmente te dan 12 horas, pero creo que deberían ser 3 o 4.

## 8. Difusión

La opción online es muy viable por presupuesto, y porque te asocia directamente a la página, podrías estar a un clic. Pero para generar confianza creo que debe ser recomendada, el tema de los influencers entra aquí con mucha potencia, deportistas, líderes de opinión y otros personajes relacionados al mundo deportivo, como presentadores, etc.

## 9. Nombre

El nombre Tienda del Hincha es el que más me gusta entre las opciones que plantean, porque asocia al cliente final y también el objetivo de la web, sobre todo para posicionar la marca, además es fácil de recordar.



## BIBLIOGRAFÍA

- Alonso, A. (2014). *Factores determinantes del consumo colaborativo como nuevo paradigma económico*. Tesis, Universidad de Leon, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Leon.
- APEIM. (2015). *NIVELES SOCIOECONÓMICOS 2015*. LIMA: ENAHO.
- Arbaiza, L. F. (2014). *Cómo elaborar una tesis de grado*. Lima: Esan Ediciones.
- B-Green. (2015). *Gestión de Taxis en Línea*. Recuperado el 2016, de Gestión de Taxis en Línea: <http://b-green.pe/programas/gestion-de-taxis-en-linea/>
- Billentis. (9 de Febrero de 2016). *Annual survey of Fiserv*.
- Botsman, R. (2010). *En defensa del consumo colaborativo*. Obtenido de <http://www.consumocolaborativo.com/>:  
<http://www.consumocolaborativo.com/concepto/videos/>
- Botsman, R., & Rogers, R. (2010). *What's mine is yours: the rise of collaborative consumption*. New York: Harper Business.
- Brandreport. (2015). *Millennials: ¿cómo compran y qué perfil de marca buscan?* Recuperado el 2016, de BRANDREPORT: <http://www.brandreportblog.com/millennials-como-compran-y-que-perfil-de-marca-buscan/>
- Burbank, J. (2014). *Global consumers embrace the share economy*. Nielsen.
- Campanario, S. (2014). Economía colaborativa: yo comparto, tú compartes, él vende su empresa y se vuelve multimillonario. *La Nación*.
- Campos, J. (2014). Una ciudad tomada por los taxis. (L. República, Entrevistador)
- Cañigüeral, A. (2014). *Vivir mejor con menos*. Barcelona: Penguin Random House Grupo editorial, S. A. U.
- Cascant, J. H. (2012). *Metodología y Técnicas Cuantitativas de Investigación*.
- Castells, M. (2000). *Internet y la Sociedad Red*. Barcelona: Universidad Oberta de Catalunya.
- CEPLAN. (2013). *La Gestión del Sistema de Transporte Público*. Lima: José Luis Bonifaz.

- Chasin, F., & Scholta, H. (2015). *Taking Peer-to-Peer Sharing and Collaborative Consumption onto the Next Level – New Opportunities and challenges for e-Government*.
- CLARO. (s.f.). *Cobertura Claro*. Obtenido de América Móvil, S.A.B.: <http://cobertura.claro.com.pe/cobertura-movil-4g.php>
- Colombia, G. d. (6 de Febrero de 1992). *Código de Comercio de Colombia*. Recuperado el 2018
- Comercio, E. (2015). *Uber*. Recuperado el 2015, de El Comercio: [http://elcomercio.pe/tecnologia/actualidad/uber-ha-convertido-guerra-anti-taxis-fenomeno-mundial-noticia-1787918?ref=flujo\\_tags\\_530321&ft=nota\\_27&e=titulo](http://elcomercio.pe/tecnologia/actualidad/uber-ha-convertido-guerra-anti-taxis-fenomeno-mundial-noticia-1787918?ref=flujo_tags_530321&ft=nota_27&e=titulo)
- Compromiso Digital. (2015). *Compromiso Digital*. Obtenido de [www.compromisoempresarial.com](http://www.compromisoempresarial.com)
- Davis, I. (2005). Obtenido de <http://internalchemistry.org/2005/07/talis-web-20-and-all-that>
- Deelmann, T., & Loos, P. (2002). *TRUST ECONOMY: ASPECTS OF REPUTATION AND TRUST BUILDING FOR SMES IN E-BUSINESS*. Association for Information Systems (AIS). Americas Conference on Information Systems (AMCIS).
- Dellarocas, C. (2001). *Building Trust On-Line: The Design of Reliable Reputation Reporting*. Cambridge: Sloan School of Management - Massachusetts Institute of Technology.
- Deloitte. (2015). *Big demands and high expectations: What generation Y wants from business, government, and the future workplace*. Recuperado el 2016, de Deloitte: <http://www2.deloitte.com/uk/en/pages/press-releases/articles/big-demands-and-high-expectations-what-generation-y-wants.html>
- El Comercio. (2015). *El Comercio*. Recuperado el 2016, de Taxis compartidos, la nueva opción de transporte en Lima: <http://elcomercio.pe/lima/ciudad/subete-mi-taxi-compartido-noticia-1840110>
- El Economista. (2015). *El sector TIC de Perú presenta un ritmo de crecimiento del 8,5%*. Recuperado el 2016, de <http://www.eleconomistaamerica.pe/telecomunicacion-tecnologia-pe/noticias/6789293/06/15/El-sector-TIC-de-Peru-presenta-un-ritmo-de-crecimiento-del-85-.html>
- EMAPE. (2013). *EMAPE*. Recuperado el 2016, de <https://www.google.com.pe/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF->

8#q=costo+de+congesti%C3%B3n+anual+sumaba+los+S%2F.+1+000+millones+

ENAHO. (2014). *Encuesta Nacional de Hogares – ENAHO*. Lima.

Forbes. (2014). *Forbes*. Recuperado el 2016, de Forbes: <http://www.forbes.com/sites/neilhowe/2014/09/04/the-millennial-generation-keep-calm-and-carry-on-part-6-of-7/#18c8cdf781d>

García, G. (2012). *Investigación Comercial*. Pozuelo de Alarcón, Madrid: ESIC .

Gestión. (2015). *Diario Gestión*. Recuperado el 2016, de Solo el 22% de millennials peruanos está satisfecho con el rumbo de su vida: <http://gestion.pe/empleo-management/solo-22-millennials-peruanos-esta-satisfecho-rumbo-su-vida-2144892>

Gutiérrez, C. B. (2005). Gobierno Electrónico en Chile, Desafíos, perspectivas y oportunidades. *Revista chilena de ingeniería, anales del instituto de ingeniería de Chile*, 67-69.

Hair, J. (1999). *Análisis Multivariante*. Madrid: Pearson.

Hair, J. (2010). *Análisis Multivariante*. Madrid: Pearson.

INEI. (2015). *Estado de la Población Peruana 2015*. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática.

INEI. (2015). *INEI* . Recuperado el 2016, de [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib0015/cap-51.htm](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0015/cap-51.htm)

INEI. (2015). *PERÚ: Tecnología de Información y Comunicación*. Obtenido de [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib01406/libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib01406/libro.pdf)

INEI. (2016). *Perú: Estructura Empresarial*. Obtenido de [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib01445/libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib01445/libro.pdf)

INEI. (2016). *Perú: Estructura Empresarial*. Obtenido de [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib01445/libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib01445/libro.pdf)

INEI. (2016). Uso de Telefonía Fija y Móvil en las Empresas. En *Tecnología de Información y Comunicación en las empresas*. Lima.

IOP-PUCP. (2015). *Estudio de percepción sobre calidad de vida a través de encuestas aplicadas en las viviendas*. Lima: PUCP.

- Ipsos. (2015). *Aplicaciones Móviles*. Lima: Ipsos Apoyo.
- Ipsos. (2015). *Hábitos, usos y actitudes hacia Internet*. Ipsos Apoyo.
- Ipsos. (2015). *Informe del perfil del adulto joven*. Ipsos Apoyo.
- John, N. (2013). *Sharing and Web 2.0: The emergence of a keyword, new media and society*.
- La República. (2014). *La República*. Recuperado el Febrero de 2016, de La República: <http://larepublica.pe/imprensa/sociedad/9248-una-ciudad-tomada-por-los-taxis>
- La República. (Julio de 2015). *La República*. Recuperado el 2016, de <http://larepublica.pe/imprensa/sociedad/8937-problematica-del-servicio-de-taxis>
- Leine, A. (2014). *Los 5 tipos de Comercio Electrónico*. Recuperado el 14 de 12 de 2018, de <https://es.shopify.com>
- Lima Cómo Vamos. (2014). *Cómo vamos en movilidad?* Lima.
- Madden, J. (2015). *Exploring the New Sharing Economy*. Light House Sustainable Building Centre. Columbia: NAIOP Research Foundation.
- McDaniel, C. (2011). *Investigación de mercados*. Mexico: Cengage Learning Editores.
- Mejia, J. C. (2018). *¿Qué son las redes sociales?* Recuperado el 05 de 01 de 2019, de <https://www.juancmejia.com/redes-sociales/que-son-las-redes-sociales-beneficios-y-cuales-son-las-mas-utilizadas/>
- Mondéjar, R. P. (2006). *Sistemas multi-agente en entornos p2p*. España.
- Mui, L. (2002). *Computational Models of Trust and Reputation: Agents, Evolutionary Games, and Social Networks*. Massachusetts Institute of Technology. Massachusetts: Department of Electrical Engineering and Computer Science.
- Murphy, C. (2012). *Electronic invoice authorization – providing the foundation for an efficient accounts payable department*. *Credit Control*.
- Opsitel. (2015). *Participación Mercado Telecomunicaciones*. Recuperado el 2015, de Opsitel: 1. <https://www.osiptel.gob.pe/repositorioaps/data/1/1/1/not/empresas-movil-menor-tamano-ganaron-participacion/files/NP-Modificaci%C3%B3n-Participaciones-Mercado-Telecomunicaciones.pdf>
- OSIPTEL. (Abril de 2017). *Reporte Estadístico*. Obtenido de [https://www.osiptel.gob.pe/Archivos/Publicaciones/reportestadistico\\_abril2017/files/assets/basic-html/index.html#1](https://www.osiptel.gob.pe/Archivos/Publicaciones/reportestadistico_abril2017/files/assets/basic-html/index.html#1)

- Paredes, A. A. (2014). *Agenda de Competitividad 2014 2018 y las TIC*. Lima: Consejo Nacional de la Competitividad.
- Pavlou, P. (2002). Institution-based trust in interorganizational exchange relationships: the role of online B2B marketplaces on trust formation. *Journal of Strategic Information Systems*, 11, 215-243.
- Picasso, G. G. (2009). *Lima Como Vamos*. Recuperado el 2015, de Lima Como Vamos: <http://www.limacomovamos.org/cm/wp-content/uploads/2012/07/GustavoGuerraGarcia-MunicipalidadMetropolitanadeLimaSeminaroCruzadaVialLimaComoVamos.pdf>
- Pueyrredón, M. (2018). *E-Commerce promete ser la forma preferida de compra a corto plazo*". Recuperado el 05 de 01 de 2019, de <http://www.ebankingnews.com/entrevistas/e-commerce-promete-ser-la-forma-preferida-de-comprar-a-corto-plazo-0040329>
- RAE. (2017). *Diccionario de la lengua española | Edición del Tricentenario*. Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=aIEpSMR>
- Rebell, B. (2015). *Millennials Will Outgrow the Sharing Economy*. Obtenido de Millennials Will Outgrow the Sharing Economy: <http://time.com/money/3957652/sharing-economy-millennials/>
- República, L. (2014). *Aplicaciones: taxi a la mano*. Recuperado el 2016, de La República: <http://larepublica.pe/15-06-2014/aplicaciones-taxi-a-la-mano>
- Ribes, F. (2007). *Cuadernos de comunicación e innovación N° 73*. Telos.
- Rifkin, J. (2014). *Marginal Cost Society The Zero*.
- Ríos, S. (2014). Cómo reemplazar el dinero en el siglo XXI. *La Nación*.
- Sampieri, R. H. (2010). *Metodología de la la investigación*. México: McGraw Hil / Interamericana.
- Sánchez Cerro. (2013). *Millennials*. Madrid.
- Shahdad, S. (2015). *Millennials Look to Income Improvements as Key to Unlocking Homeownersh*. Obtenido de <http://www.fanniemae.com/portal/about-us/media/commentary/082115-shahdad.html>
- Sidia, M. (2014). (L. República, Entrevistador)
- SII Servicio de impuestos internos de Chile*. (s.f.). Obtenido de <http://homer.sii.cl/>
- SPSS, A. F. (s.f.). *Análisis Factorial con SPSS*.

- Suárez Huerta, P. (2014). *Consumo Colaborativo: Análisis, estudio de casos de éxito y buenas prácticas*. Universidad Politécnica de Madrid, Escuela Técnica Superior de Ingeniería y Sistemas de Telecomunicación. Madrid: Universidad Politécnica de Madrid.
- Taxis Compartidos. (2015). *Taxis compartidos, la nueva opción de transporte en Lima*. Obtenido de Taxis compartidos, la nueva opción de transporte en Lima: <http://elcomercio.pe/lima/ciudad/subete-mi-taxi-compartido-noticia-1840110>
- Techcrunch. (2015). *Balancing Innovation And Regulation In The Sharing Economy*. Recuperado el 2016, de Techcrunch: <http://techcrunch.com/2012/12/09/balancing-innovation-and-regulation-in-the-sharing-economy/>
- Zimmermann, J. L. (2014). La necesaria regulación del consumo colaborativo. *EXPANSIÓN*.