



**Plan de negocio para la creación de un marketplace de venta de
artesanía peruana para la decoración del hogar en Lima**

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

Less Ruben Ayala Jahuar

Grecia Elisa Jhonson Pacheco

Anthony Glauss García Pumapillo

Claudia Teresa León Falcone

Programa de la Maestría en Marketing 2019-2

Lima, 06 de diciembre de 2021

Esta tesis

Plan de negocio para la creación de un marketplace de venta de artesanía peruana para la decoración del hogar en Lima

ha sido aprobada

.....

José Luis Wakabayashi Jurado 1

.....

Sergio Cuervo G. Jurado 2

.....

Ada Gabriela Leyva G. (Asesor)

Dedico este esfuerzo a mi esposa, quien es mi motor y fue mi soporte en todo este proceso. A mis padres que pusieron su fe en mí y que me ayudaron a conseguir este logro y a mi hermana que me motiva a seguir luchando y nunca rendirme.

Less Ruben Ayala Jahuar

A mi hijo por ser mi motivo y mi fuerza, a mi madre por ser mi soporte y ayudarme a conseguir este logro, a mis abuelos María y Silvio. Con todo mi amor, este logro es para ustedes.

Grecia Elisa Jhonson Pacheco

A mi familia, en especial a mis padres por siempre confiar en mí y, en memoria de mis familiares Clotilde, Thomas y Fernando. Con mucho cariño, este logro es para ustedes.

Anthony Glauss García Pumapillo

A mi familia, en especial a mis padres por su apoyo y amor incondicional, y a mis abuelos por su guía y protección. Todo el esfuerzo y dedicación como retribución a su cariño.

Claudia Teresa León Falcone

ÍNDICE

| | |
|--|------|
| Glosario de términos..... | viii |
| 1. CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN..... | 1 |
| 1.1. Motivación:..... | 1 |
| 1.2. Antecedentes: | 5 |
| 1.3. Justificación y contribución:..... | 12 |
| 1.4. Objetivos: | 16 |
| 1.4.1. Objetivo general: | 16 |
| 1.4.2. Objetivos específicos:..... | 16 |
| 2. CAPÍTULO III. ANÁLISIS DEL CONTEXTO DEL ENTORNO | 18 |
| 2.1. Análisis del Macroentorno..... | 18 |
| 2.1.1. Fuerzas sociales y culturales..... | 18 |
| 2.1.2. Fuerzas económicas y financieras | 20 |
| 2.1.3. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales | 22 |
| 2.1.4. Fuerzas tecnológicas y ambientales..... | 26 |
| 2.1.5. Perspectivas del sector..... | 34 |
| 2.2. Análisis del Microentorno | 35 |
| 2.2.1. Análisis de las cinco fuerzas de Porter | 35 |
| 2.2.2. Conclusiones del análisis del micro entorno: | 41 |
| 3. CAPÍTULO IV. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS | 42 |
| 3.1. Objetivos de investigación..... | 42 |
| 3.2. Instrumentos de recolección de información..... | 42 |
| 3.2.1. Fuentes secundarias | 42 |
| 3.2.2. Entrevistas a expertos | 46 |
| 3.2.3. Encuestas | 50 |
| 3.2.4. Entrevistas a clientes | 60 |
| 3.3. Definición de segmentos | 69 |
| 3.3.1. Clientes artesanos | 70 |
| 3.3.2. Clientes compradores de artesanía para la decoración de hogares | 70 |
| 3.4. Estimación de la demanda proyectada..... | 70 |
| 3.5. Conclusiones..... | 73 |
| 4. CAPÍTULO V. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS..... | 75 |
| 4.1. Visión | 75 |
| 4.2. Misión..... | 75 |
| 4.3. Valores..... | 75 |
| 4.4. Objetivos estratégicos..... | 75 |
| 4.4.1. A largo plazo | 75 |
| 4.4.2. A corto plazo y mediano plazo | 75 |
| 4.5. Modelo de negocio | 76 |
| 4.5.1. Modelo Canvas y propuesta de valor..... | 76 |

| | | |
|----------|--|-----|
| 4.6. | Conclusiones..... | 79 |
| 5. | CAPÍTULO VI. PLAN DE MARKETING..... | 80 |
| 5.1. | Ejes estratégicos | 80 |
| 5.2. | Objetivos del Plan de Marketing | 80 |
| 5.3. | Elaboración del plan de Marketing..... | 81 |
| 5.3.1. | Definición de mercado de referencia..... | 81 |
| 5.3.2. | Segmentación..... | 81 |
| 5.3.2.1. | Macrosegmentación..... | 81 |
| 5.3.2.2. | Microsegmentación | 82 |
| 5.3.3. | Definición de la marca..... | 83 |
| 5.3.3.1. | Identidad de marca..... | 83 |
| 5.3.4. | Posicionamiento..... | 87 |
| 5.3.5. | Estrategia competitiva de Marketing | 87 |
| 5.4. | Mix de Marketing | 88 |
| 5.4.1. | Estrategia de servicio..... | 88 |
| 5.4.2. | Estrategia de plaza | 104 |
| 5.4.3. | Estrategia de promoción y publicidad | 105 |
| 5.4.4. | Estrategia de precios | 106 |
| 5.4.5. | Estrategia de innovación..... | 106 |
| 5.4.6. | Medios de comunicación a utilizar | 108 |
| 5.5. | Estrategia de fidelización..... | 110 |
| 5.6. | Presupuesto del plan de marketing | 112 |
| 5.7. | Indicadores de medición..... | 112 |
| 5.8. | Conclusiones..... | 113 |
| 6. | CAPÍTULO VII. PLAN DE OPERACIONES | 114 |
| 6.1. | Plan de Operaciones | 114 |
| 6.1.1. | Actividades primarias: | 114 |
| 6.1.1.1. | Proceso de vinculación: | 114 |
| 6.1.1.2. | Proceso de Exposición:..... | 115 |
| 6.1.1.3. | Proceso de Venta: | 115 |
| 6.1.1.4. | Proceso de Retribución | 116 |
| 6.1.1.5. | Proceso de Servicio | 116 |
| 6.1.1.6. | Gestión de clientes..... | 117 |
| 6.1.2. | Actividades de apoyo: | 117 |
| 6.1.2.1. | Dirección y control | 117 |
| 6.1.2.2. | Infraestructura tecnológica | 117 |
| 6.1.2.3. | Administración de recursos humanos | 118 |
| 6.1.2.4. | Administración de proveedores | 118 |
| 6.1.2.5. | Marketing..... | 118 |

| | | |
|----------|--|------------|
| 6.1.3. | Definición del ciclo operativo | 118 |
| 6.1.3.1. | Información | 119 |
| 6.1.3.2. | Consultas | 119 |
| 6.1.3.3. | Toma de pedido | 119 |
| 6.1.3.4. | Cortesía..... | 119 |
| 6.1.3.5. | Atención..... | 119 |
| 6.1.3.6. | Manejo de Excepciones | 120 |
| 6.1.3.7. | Pago | 120 |
| 6.1.3.8. | Facturación | 120 |
| 6.1.4. | Proveedores de soporte operativo:..... | 121 |
| 6.1.5. | Procesos de servicio..... | 122 |
| 6.1.5.1. | Proceso de servicio de cliente artesano – <i>Blueprint</i> | 122 |
| 6.1.6. | Proceso de servicio de cliente final – <i>Blueprint</i> | 123 |
| 6.1.7. | Plan de contingencia y manejo de crisis | 124 |
| 6.1.8. | Estándares de calidad..... | 125 |
| 6.2. | Presupuesto..... | 126 |
| 6.3. | Conclusiones..... | 126 |
| 7. | CAPÍTULO VIII. RECURSOS HUMANOS | 127 |
| 7.1. | Objetivos del plan de recursos humanos | 127 |
| 7.2. | Estructura organizacional | 127 |
| 7.3. | Reclutamiento, selección y contratación de personal | 131 |
| 7.4. | Presupuesto de planilla, mobiliario y constitución | 132 |
| 7.5. | Elección del régimen tributario | 134 |
| 7.6. | Consideraciones legales..... | 134 |
| 7.7. | Conclusiones..... | 135 |
| 8. | CAPÍTULO IX. PLAN DE TECNOLOGIA DE LA INFORMACIÓN | 136 |
| 8.1. | Objetivos..... | 136 |
| 8.2. | Tecnologías de información tangibles e intangibles..... | 136 |
| 8.2.1. | Tecnologías tangibles | 136 |
| 8.2.1.1. | Hardware | 136 |
| 8.2.2. | Tecnologías intangibles | 137 |
| 8.3. | Presupuesto de tecnologías de la información..... | 140 |
| 8.4. | Conclusiones..... | 140 |
| 9. | CAPÍTULO X. PLAN DE INVERSIONES Y FINANCIAMIENTO | 142 |
| 9.1. | Consideraciones del plan de negocios | 142 |
| 9.2. | Evaluación del proyecto por Simulación Monte Carlo..... | 142 |
| 9.3. | Inversiones..... | 143 |
| 9.4. | Estados financieros..... | 144 |
| 9.4.1. | Estado de resultados y flujo de caja proyectada | 144 |
| 9.5. | Evaluación financiera – VANF y periodo de recupero | 145 |

| | |
|--|-----|
| 9.6. Análisis del punto de equilibrio..... | 147 |
| 9.7. Conclusiones..... | 147 |
| 10. CAPÍTULO XI. CONCLUSIONES..... | 148 |
| 11. CAPÍTULO XII. RECOMENDACIONES..... | 150 |
| BIBLIOGRAFÍA:..... | vi |
| ANEXOS..... | xii |

Glosario de términos

Para iniciar con la presentación de nuestro proyecto, consideramos importante mencionar algunos términos que nos ayudan a situarnos tanto en el mercado de la decoración para el hogar, el de artesanías y finalmente en el comercio *on line*.

Decoración para el hogar:

- Decoración: Combinación de elementos ornamentales y la acomodación del espacio interior para crear un ambiente determinado. (CU4 Arquitectura, 2020)
- Decoración étnica: Es una tendencia de decoración de interiores, que recurre al estilo, referencias y artículos de diferentes culturas para conseguir un equilibrio en determinado ambiente que transmite paz y armonía. (Martinez, 2013).

Según el portal del Estudio de Decoración Estilo Ambientación (2007), los viajes serían una buena oportunidad para obtener piezas de decoración étnica, que representen la personalidad y experiencias de quien habita el espacio, es en este punto en el que radica lo más especial de esta tendencia de decoración, en la posibilidad de personalización del espacio con piezas únicas.

Si bien las culturas más frecuentes en este estilo de decoración son la india, asiática y africana, también las piezas de artesanía latinoamericana tienen participación.

Artesanía:

- Artesanía:
Actividad económica y cultural destinada a la elaboración y producción de bienes, ya sea totalmente a mano o con la ayuda de herramientas manuales, e incluso medios mecánicos, siempre y cuando el valor agregado principal sea compuesto por la mano de obra directa y ésta continúe siendo el componente más importante del producto acabado, pudiendo la naturaleza de los productos estar basada en sus características distintivas, intrínsecas al bien final ya sea en términos del valor histórico, cultural, utilitario o estético, que cumplen una función social reconocida, empleando materias primas originarias de las zonas de origen y que se identifiquen con un lugar de producción. De ser producidos industrialmente estos bienes pierden su condición de artesanía. (Ley N°29073, 2007)
- Artesano: Presentamos la definición expuesta en el reglamento de la Ley 29073:
Persona natural que se dedica, por cuenta propia o de terceros, a la elaboración de bienes de artesanía (artesano productor), y que desarrolle una o más de las actividades señaladas en el Clasificador Nacional de Líneas Artesanales. Además de producir, el artesano también puede comercializar directamente o a través de terceros, sus productos artesanales. (El Peruano, 2007)

- Tradición: “Transmisión de noticias, composiciones literarias, doctrinas, ritos, costumbres, etc., hecha de generación en generación” (Real Academia Española, s.f., definición 1)
- Cultura: “El conjunto de rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan una sociedad o un grupo social. Ello engloba además de las artes y las letras, los modos de vida, los derechos fundamentales del ser humano, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias” (UNESCO, 1982).
- Línea Artesanal: son los diferentes productos artesanales que se agrupan en función a los siguientes criterios: materias primas utilizadas en su elaboración, lugar de procedencia, las técnicas o procesos de producción, existentes o futuros, que expresan la creatividad y habilidad manual del artesano. (MICNETUR, 2021)

Comercio electrónico:

- *Marketplace*: “Es una plataforma online donde compradores, vendedores y distribuidores se encuentran para intercambiar información, llevar a cabo operaciones comerciales y colaborar unos con otros” (ICEX, 2019). Puede abarcar transacciones virtuales de distintas naturalezas, como B2B, B2C, C2C.
- Comercio electrónico (*E-Commerce*): “La producción, distribución, comercialización, venta o entrega de bienes y servicios por medios electrónicos” (Consejo Mundial de la Organización Mundial del Comercio, 1998)
- Contenido: “Es un término que se refiere a las declaraciones contenidas en un documento o publicación de cualquier tipo y puede incluir las tecnologías de la información y la comunicación. Esto cubre todos los tipos de medios como imágenes y texto.” (Ryte Wiki, 2021)
- Software: “Conjunto de programas, instrucciones y reglas informáticas para ejecutar ciertas tareas en una computadora.” (Real Academia Española, s.f., definición. b)

Resumen ejecutivo

La presente tesis se ha realizado con el objetivo general de determinar la factibilidad de implementar un *marketplace* que conecte creciente demanda de artículos de decoración en Lima, con la oferta de artesanías peruanas. Ofreciendo la posibilidad de decorar hogares con artículos de artesanía peruana, resaltando su valor cultural e histórico. Asegurando intercambios de valor justos entre artesanos y consumidores, convirtiéndonos en una plataforma que crea experiencias memorables para ambos clientes.

Para cumplir con el objetivo general de este análisis, se propusieron los siguientes objetivos específicos: i) conocer la dimensión del mercado de artículos de decoración para el hogar en Lima, sus problemáticas y oportunidades a raíz de la pandemia, así como la competencia existente y otros actores relevantes ii) conocer el mercado de artesanías en el Perú, sus problemáticas y oportunidades a raíz de la pandemia, así como su dimensión, la competencia existente, sus clientes y otros actores relevantes, iii) conocer y definir los segmentos de clientes del marketplace de artículos de artesanía de decoración para el hogar, iv) desarrollar el análisis de mercado de artesanías para el hogar en Lima, para identificar las preferencias y necesidades de consumo de los clientes potenciales, v) establecer los lineamientos estratégicos del negocio, vi) establecer el modelo de negocio digital que cumpla con los requerimientos y atributos que buscan ambos clientes, artesanos y consumidor finales, y asegure la satisfacción de los mismos, vii) desarrollar una propuesta de valor para el *marketplace*, a raíz de los hallazgos de la investigación de mercados, que satisfaga a ambos clientes: artesano y comprador, viii) desarrollo del plan estratégico de marketing para el *marketplace* de artesanías decorativas, ix) determinar la estructura operativa, alianzas y herramientas tecnológicas necesarias para todos los procesos y actividades de soporte del negocio, y x) realizar la evaluación económica y financiera del plan de negocio del *marketplace* de artesanías, para conocer las necesidades de inversión y determinar la rentabilidad del negocio.

Es así como, partiendo de la presentación de justificación, motivación y un profundo análisis del macro y micro contexto, así como de los objetivos descritos, desarrollamos una investigación de mercado, en la cual, sobre el análisis de información recolectada, tanto a través de fuentes secundarias como primarias, pudimos: conocer ambos mercados y su potencial, definir a nuestros segmentos de clientes, recibir las apreciaciones de los mismos sobre la propuesta de negocio y confirmar su viabilidad y recibir *inputs* y *feedback* relevantes para el diseño de la propuesta de valor.

A partir de los resultados obtenidos en la investigación de mercado, es que construimos los lineamientos estratégicos de Wallpari Deco, definiendo nuestra misión, visión, valores y propuesta

de valor. Lineamientos que guiaron el desarrollo posterior de los planes estratégicos de marketing, operaciones, recursos humanos y tecnologías de la información. Todos los planes con objetivos específicos y estrategias que apuntan a cumplir con la propuesta de valor: Ser un marketplace que ofrece la posibilidad de decorar hogares con artículos únicos de artesanía peruana, resaltando su valor cultural e histórico. Asegurando intercambios de valor justos entre artesanos y consumidores, convirtiéndonos en una plataforma que crea experiencias memorables para ambos clientes.

Finalmente, y de acuerdo los objetivos y requerimientos del negocio, así como de la demanda proyectada, se desarrolló un análisis financiero para determinar la viabilidad de Wallpari Deco. Haciendo una proyección de los cinco primeros años de operación, con una tasa de descuento de 12%, el análisis arrojó un VAN de S/ 655,065 y una TIR de 29%, lo cual evidencia la viabilidad del negocio de marketplace de artesanías peruanas para la decoración de hogares en Lima.

LESS RUBEN AYALA JAHUAR

Administrador de empresas con especialización en Alta Dirección y Maestría de Marketing en curso, con experiencia en la creación de modelos de negocio customer centric, con amplio conocimiento en herramientas para la creación de proyectos con metodologías ágiles. Product Owner de proyectos que buscan la optimización del servicio de Salud, con interés de desempeñarme como líder de transformador de la cultura organizacional centrada en el cliente, soy un referente y facilitador de herramientas que busca que los equipos logren sus objetivos y que la organización se vuelva costo eficiente en el manejo de sus recursos.

- Product Owner de proyectos de servicio
- Transformador de equipos con Metodologías ágiles
- Experiencia en Marketing Relacional
- Experiencia en análisis de datos

Experiencia laboral

Sanitas Perú EPS – Grupo Keralty

Empresa del sector salud

Jefe de Experiencia al cliente

2019 - actualidad

Liderar y desarrollar la estrategia omnical, con la finalidad de mejorar los niveles de atención de los canales front y orientar las iniciativas del negocio bajo un modelo de customer centric, implementando canales digitales y proponiendo desarrollos tecnológicos que permitan apalancar las estrategias del negocio.

- Implementar el canal digital de WhatsApp para apalancar el ahorro de medicamentos. Logro alcanzado. 300 mil soles anuales.
- Implementar la herramienta de gestión de CRM. Logro alcanzado en sus fases 1 y 2 100% completado.
- Implementar el proyecto de TELEMEDICINA. Logro alcanzado 10 mil atenciones promedio mensual.
- Implementar un modelo costo eficiente en el canal telefónico. Logro alcanzado T2B mayor al 90%
- Crear un modelo de atención digital para clínicas. 100% de procesos relevados y enfocados al cliente.
- Mejorar los indicadores de gestión de los canales operativos T2B mayor al 90% atención de correos dentro de las 2 horas y resolución de casos complejos en un tiempo menor a 4 días.

Jefe de Retención de clientes

2018 - 2019

Liderar, analizar e implementar un modelo de gestión de clientes con la finalidad de evaluar y reducir la fuga de clientes que se genera por el impacto la rotación orgánica de los empleados en las empresas que adquieren un seguro de salud.

- Generar las reglas de negocio que permitan construir un plan de SALUD para recupero de clientes, logrando un impacto en la reducción de fuga del 40%.

- Generar las reglas de negocio para la segmentación de clientes con la finalidad de retener un 15% de los clientes de alto valor. Se logro identificar segmentos potenciales con la finalidad de generar productos a medida.
- Generar las reglas de negocio para rechazar atenciones por falta de pago de clientes potenciales y reducir el impacto en el servicio prestado. Se redujo el 80% de reclamos por este escenario.
- Generar las políticas de retención y fidelización de clientes. Se implementaron los lineamientos como los indicadores de éxito que apalancan el negocio.

Coordinador de Operaciones

2017 - 2018

Gestionar la operación formalización de contratos de seguro complementario de trabajo de riesgo y su proceso de cobro a nivel nacional.

- Generar eficiencia en el proceso de emisión reduciendo el equipo de 20 ejecutivos de formalización a 2 ejecutivos a través de la implementación del autoservicio.
- Se logró en 3 meses implementar la plataforma de autoservicio para clientes empresas y corredores de seguros. Se redujo el headcount y se logró sostener el 95% de la gestión por autoservicio. Generando un ahorro operativo del 80% del presupuesto establecido en el año.

Rímac Seguros

Empresa del sector de servicio

Analista Senior de Experiencia al cliente

2015 - 2017

Analizar el modelo de atención e implementar un modelo de costeo ABC de servicios para medir el impacto de cada atención y optimizar la gestión del canal presencial, telefónico o virtual.

- Cierre de plataformas en provincias con baja productividad generando un ahorro del 80% del presupuesto anual
- Optimización de la productividad de los recursos bajo un análisis de colas, generando una reducción del 40% del headcount en plataformas y 30% en el canal telefónico.
- Construir el blueprint para la gestión de los clientes a través de los canales digitales (App y zona privada web). Se logró transferir el 30% de los servicios a canales digitales.
- Implementar el modelo de gestión de Middle Office para lograr un nivel de resolución en el primer contacto del 80% y a través el back 15% y por áreas especializadas 5%. Se logro implementar el 100% del proyecto y generar las eficiencias planteadas en el alcance.

Ejecutivo de atención al cliente

2008 - 2014

Llevar a cabo las actividades de atención de clientes interno o externos bajo las políticas que proporciona la empresa.

- Logro alcanzado premiación por implementar un modelo de servicio en las ciudades de provincia.
- Logro alcanzado premiación por implementar un modelo de homologación de talleres y ahorrar un 10% por cada paño de pintura en las ciudades de provincia.

Estudios

Master en Marketing Science
ESIC Business & Marketing School – Madrid, España, 2021

Magíster en Marketing
Universidad ESAN– Lima, Perú, 2021

Bachiller en Administración de empresas
Universidad Cesar Vallejo
Habiendo ocupado el primer puesto - Trujillo, Perú, 2014

Estudios complementarios

Especialización en Dirección Estratégica
Universidad ESAN– Lima, Perú, 2018

Especialización en Gestión de proyectos
Pontificia Universidad Católica del Perú – Lima, Perú, 2017

Diplomado en la Gestión de recursos humanos y alta dirección
Universidad Mayor de San Marcos – Lima, Perú, 2014

Idiomas

Inglés
Universidad Cesar Vallejo, Nivel Intermedio, Perú, 2014

ANTHONY GLAUSS GARCÍA PUMAPILLO

Ingeniero de Sistemas con especialización en Marketing y Maestría de Marketing en curso, con experiencia en gestión de proyectos tecnológicos y liderando la transformación del marketing tradicional al marketing personalizado con visión customer centric en el sector de banca retail. Con interés en desempeñarme en marketing analítico, soy un líder cohesionador de equipos orientado a los objetivos del negocio fomentando la cultura data driven en la organización.

- Liderazgo de proyectos de innovación
- Desarrollo de equipos de trabajo ágiles
- Marketing personalizado basado en eventos
- Business Intelligence / Analytics

Experiencia laboral

Banco Internacional del Perú Interbank S.A.A.

Empresa de servicios financieros en el sector retail y corporativo.

Jefe de Estrategia Marketing Contextual

2020 - actualidad

Liderar, transformar y optimizar las acciones de marketing contextual orientado a los objetivos del negocio y definir los objetivos y proyectos clave para el desarrollo de la subgerencia de Marketing Contextual, velando por la mejora continua de los indicadores clave, mejorando la experiencia personalizada del cliente e impulsando el conocimiento del contexto del cliente a fin de brindar propuestas de valor acorde a las necesidades del mismo en el momento oportuno.

- Incrementamos la venta digital del aplicativo de 3K a 30K promedio mensual.
- Ampliamos la participación del canal digital App de 30% a 50% de la venta digital total.
- Mejoramos la efectividad de las campañas de 2% a 4% en promedio.
- Crecimos en el portafolio de campañas personalizadas de 120 a 300 en el avance del 2021 generando un incremento en las respuestas del cliente CTR de 5% a 12%.
- Creación de los primeros dashboards de funnels de venta en tiempo real para la gestión de iniciativas contextuales.

Jefe de Marketing Contextual

2017 - 2020

Liderar el proyecto de transformación de Real time decision (RTD), impulsar el cambio de la organización de acciones masivas y segmentadas a acciones personalizadas customer centric. Utilizando plataformas tecnológicas de optimización de decisiones en tiempo real basados en inteligencia artificial y auto aprendizaje.

- Lideramos el proyecto de migración de la plataforma RTD a cloud.
- Mejoramos de la efectividad de campañas de 1% a 5%.
- Habilitamos la plataforma de RTD para campañas contextuales en tiempo real, generando un impacto en la facturación de 13M de soles en saldo adicionales y un incremento de las ventas digitales del 30%.
- Creación de alertas contextuales que tuvieron un impacto en reducción de gastos de 290M soles mensuales.
- Incremento de ventas digitales de pago automático de 150%.
- Creación de las acciones de la iniciativa Interbank te cuida las cuales tuvieron un impacto en el indicador NPS incrementando el resultado de 10% a 25%

Analista Sr. Estrategia de Campañas Business Analytics 2016 - 2017
Gestión y diseño de las campañas comerciales de segmentos, journeys y producto. Buscando asegurar las metas de contribución de ventas y efectividad. Líder funcional del proyecto de SAS MA/MO

- Mejora de la efectividad de campañas de 1.8% a 2.3%.
- Planteamiento de las campañas visión cliente y diseño de las campañas de combos, incremento de las ventas en combos en 20%.
- Incremento de ventas para las campañas de convenios por canales proactivos en 4M de soles.

Analista de Campañas CRM 2014 - 2016
Análisis de mejora de campañas comerciales, definición, diseño y planeamiento de campañas Retail. Optimización de resultados de los canales proactivos de televentas. Aseguramiento de metas de contribución y efectividad.

- Incremento de contribución de la venta en campañas en 8 puntos porcentuales.
- Mejora de ventas del producto de préstamos personales. Aumento de ventas de 12M de soles.

Estudios

Master en Marketing Science

ESIC Business & Marketing School – Madrid, España, 2021

Magíster en Marketing

Universidad ESAN– Lima, Perú, 2021

Bachiller en Ingeniería de Sistemas

Universidad de Lima

Décimo Superior - Lima, Perú, 2014

Estudios Complementarios

Diplomado Internacional en Marketing

Universidad ESAN– Lima, Perú, 2016

Idiomas

Inglés

Asociación Cultural Peruano Británica, Nivel Avanzado, Perú, 2010

GRECIA ELISA JHONSON PACHECO

Ingeniera de Sistemas, especialista en soluciones de Business Intelligence, Analytics, con enfoque Comercial, con el fin de determinar estrategias y acciones que permitan incrementar las ventas y mejorar la rentabilidad de los productos. Con más de 8 años de experiencia, a través de los datos busco encontrar insights con el objetivo de entender las necesidades, deseos y puntos de dolor de los clientes.

- Liderazgo de proyectos de innovación
- Desarrollo de equipos de trabajo ágiles
- Analisis de datos
- Business Intelligence / Analytics

EXPERIENCIA LABORAL

BANCO INTERAMERICANO DE FINANZAS S.A.

Empresa de servicios financieros.

Especialista de Gestión de campañas y segmentos 2021 - actualidad

Liderar y optimizar las acciones de las campañas de la red de oficinas, definir los objetivos y proyectos clave para el desarrollo de la subgerencia de Campañas, velando por la mejora continua del cumplimiento de las metas propuestas.

- Perfilamiento y segmentación de la base potencial de clientes para asignación de las campañas, se mejoró la efectividad de las campañas de 1% a 3% en promedio.
- Coordinación y gestión de las campañas de la red de oficinas del banco.
- Gestión de pilotos y seguimiento de los ratios de efectividad, testeo y mejora continua de las campañas, evaluando la oferta de valor en base a las necesidades de los clientes. Se mejoró las ventas en un +15%.

FINANCIERA EFECTIVA S.A.

Empresa de servicios financieros.

Analista Senior de Inteligencia Comercial 2019 - 2021

Liderazgo, análisis, definición e implementación de estrategias comerciales, campañas, KPIs por líneas de productos y la optimización del presupuesto del área; contribuyendo al cumplimiento de los objetivos corporativos.

- Implementación de proyectos analíticos para definición de estrategias de negocio. Segmentación de clientes recurrentes y potenciales, con el fin de entender su comportamiento y ofrecerles ofertas personalizadas de acuerdo a su perfil, mejorando la efectividad de las campañas en un +2%.
- Desarrollo de campañas especializadas de acuerdo al ciclo de vida del cliente, medición y seguimiento de los indicadores clave comerciales de la financiera, impulsando un crecimiento y recupero de +15% en ventas vs 2020.
- Explotación de grandes volúmenes de datos y desarrollo de ETL, análisis del RCC para la definición de estrategias y estudios para generar acciones al negocio. Reduciendo en un 80% la carga operativa.

- Diseño e implementación de estrategias y campañas específicas, impulsando un crecimiento de +20% en la venta de los principales productos.

BANCO RIPLEY PERÚ S.A.C.

Empresa de servicios financieros.

Analista de modelos de analíticos de riesgos

2016 - 2018

Liderar y gestionar los datos masivos de datos, utilizando plataformas tecnológicas y estadísticas para análisis de morosidad, apetito de riesgo, provisiones de los clientes.

- Implementación de proyectos de modelos de gestión para la Gerencia de Riesgos del Banco.
- Análisis de información, basado en el riesgo crediticio del cliente, apetito de riesgo. Con el fin de determinar acciones que permitan disminuir provisiones, controlar la calidad de cartera y reducir el índice de morosidad.
- Optimización del proceso de carga de fuentes en un 80% (orígenes de Datos RCC). Análisis e implementación del proyecto de Modelos score – KPI's de riesgos crediticios y cobranzas.
- Automatización del proceso de ejecución del modelo de Rentas y definición de perfiles de riesgos. Se optimizo la carga y ejecución en un 50%.

DWCONSULWARE DE PERÚ S.A.

Consultoría de tecnologías de información.

Analista de business intelligence

2014 - 2016

Desarrollo e implementación de soluciones de tecnologías de información con el fin de mejorar las cargas masivas de datos, optimización y reducción de tiempos operativos, manejo visual de los indicadores clave.

- Desarrollo e implementación de soluciones de BI para los proyectos de los clientes en consultoría. Se optimizó y mejoró en un 50% los reportes para los clientes en una forma más dinámica y amigable.
- Implementación de cubos con soluciones BI, optimizando y dando resultados de mejora en las cargas y explotación de datos. Se mejoró el performance y tiempos de carga de datos masivos en un +150%.
- Optimización del ETL, reduciendo el cuello de botella que ocasionaban las cargas diarias de información en un 60% al cliente.

CSC INNOVACION – GRUPO ACP

Consultoría de tecnologías de información.

Asistente de de desarrollo y BI

2013 - 2014

ESTUDIOS

Master en Marketing Science

ESIC Business & Marketing School – Madrid, España, 2021

Magíster en Marketing
Universidad ESAN– Lima, Perú, 2021

Bachiller en Ingeniería de Sistemas
Universidad San Luis Gonzaga de Ica
Décimo Superior - Lima, Perú, 2011

IDIOMAS

Inglés
Instituto Peruano Canadiense, Nivel Intermedio, Perú, 2010

CLAUDIA TERESA LEÓN FALCONE

Comunicadora con especialización en Dirección de Ventas y Maestría en Marketing en curso. Con experiencia en marketing, marketing digital, ventas y publicidad. Líder, orientada a resultados y muy proactiva. En búsqueda de ampliar conocimientos, asumir nuevos retos e innovar para marcar una diferencia en lo laboral y continuar creciendo profesionalmente.

- Comunicación a todo nivel
- Desarrollo de equipos de trabajo
- Liderazgo de proyectos de innovación
- Optimización de presupuestos

EXPERIENCIA LABORAL

TECNOLOGÍA QUÍMICA Y COMERCIO S.A.

Corporación líder en fabricación, comercialización y distribución de productos agropecuarios.

Jefe de Marketing Corporativo

2020 - actualidad

Liderazgo, diseño e implementación de los planes de marketing de las empresas de la Corporación, a través de la definición de estrategias, campañas, KPIs por líneas de productos y la optimización del presupuesto del área; contribuyendo al cumplimiento de los objetivos corporativos.

- Coordinación y ejecución de los planes de marketing de todas las unidades de negocio, impulsando un crecimiento de +30% en ventas vs 2019.
- Digitalización de las actividades de marketing, diseño de nuevas estrategias, desarrollo de nuevas plataformas y reasignación de recursos, incrementando en un 150% el alcance de las acciones.
- Manejo de programa de “Generación de Demanda en Campo”, optimizando recursos, ajustando indicadores de medición y desarrollando nuevas plataformas de medición en conjunto con otras áreas. Logrando capitalizar un crecimiento de +15% en Retail y mejorando la presencia de la marca en territorios clave.
- Diseño e implementación de estrategias y campañas específicas para las principales campañas agrícolas por territorio, impulsando un crecimiento de +20% en la venta de productos foco.

Coordinadora de Marketing

2018 - 2020

Ejecución del plan de marketing por empresa de la corporación, medición y evaluación de KPIs de actividades ATL, BTL y digital, con principal foco en promoción, publicidad y programas de fidelización.

- Crecimiento del 25% de participación en convenios de fidelización y más del 30% en ventas impulsadas por dichos programas.
- Reforzamiento de la exhibición en punto de venta, promociones y actividades dirigidas al agricultor. Más de 500 puntos de venta intervenidos.
- Diseño de acciones de fidelización dirigidas al vendedor de mostrador, impulsando el sell out de productos foco en +15%, con la participación de más de 300 dependientes.
- Estandarización de la línea gráfica e imagen de marca en material publicitario para todas las unidades de negocio, en actividades ATL, BTL y digital.
- Desarrollo de cronograma de eventos especializados y ejecución de los mismos, impulsando la captura de nuevos clientes para Agroindustria, Veterinaria y Sanidad Ambiental.

INALEN PERÚ S.A.C.

Holding líder en la producción, distribución y comercialización de ropa interior en Chile y Perú

Key Account Manager

2016 - 2018

Gestión del Sell In y Sell Out de cuentas claves, mediante la negociación, selección de surtido, seguimiento a inventarios, manejo del punto de venta, capacitación del personal de impulso y actualización de forecast desarrollado junto al cliente.

Principales cuentas: Ripley, Oeschle y Marathon.

- Implementación de canal de ventas Cadenas de Boutiques y Tiendas Especializadas, impulsando un crecimiento del 15% en venta.
- Capacitación del personal de impulso de punto de venta, trabajo conjunto con outsourcing con el objetivo de replantear incentivos y reducir rotación de personal en 10%.
- Ingreso de marcas Inalen a cinco tiendas nuevas de las cadenas de Retail, generando una capitalización incremental de ventas de + 15%.
- Seguimiento a los procesos de importación y compra de cada marca, incluyendo marcas propias, de acuerdo al forecast desarrollado con cada cliente. Optimizando compras y reduciendo slow movers por campaña a un 5%.

FIRE ADVERTAINMENT PERÚ S.A.

Trasnacional dedicada a la publicidad y desarrollo de contenidos publicitarios ATL, BTL y digital.

Supervisora de cuentas

2015 - 2016

Gestión de clientes clave, mediante el desarrollo de estrategias publicitarias y de contenido 360°, implementación de campañas y seguimiento a KPIs.

Cuentas: Alicorp y Coca-Cola

- Desarrollo de estrategias efectivas para más de 12 marcas, alineadas a campañas 360° en conjunto con otras agencias, impulsando el cumplimiento de objetivos del cliente.
- Lanzamiento de redes sociales de 10 principales marcas de los clientes y desarrollo de proyectos específicos para canales digitales.
- Optimización de presupuesto de campañas digitales, incremento del engagement en redes sociales de las principales marcas, incrementando el engagement y manteniendo un promedio superior al 2%.

Publicidad - Ejecutiva de cuentas

2014 - 2016

ESTUDIOS

Master en Marketing Science

ESIC Business & Marketing School – Madrid, España, 2021

Magíster en Marketing

Universidad ESAN– Lima, Perú, 2021

Bachiller en Comunicación
Universidad de Lima
Décimo Superior - Lima, Perú, 2015

ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS

PEE en Dirección de Ventas
Universidad ESAN– Lima, Perú, 2016

IDIOMAS

Inglés
Certificación TOEIC B2 – Universidad Esan y Edusoft Lima, Perú, 2019

1. CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

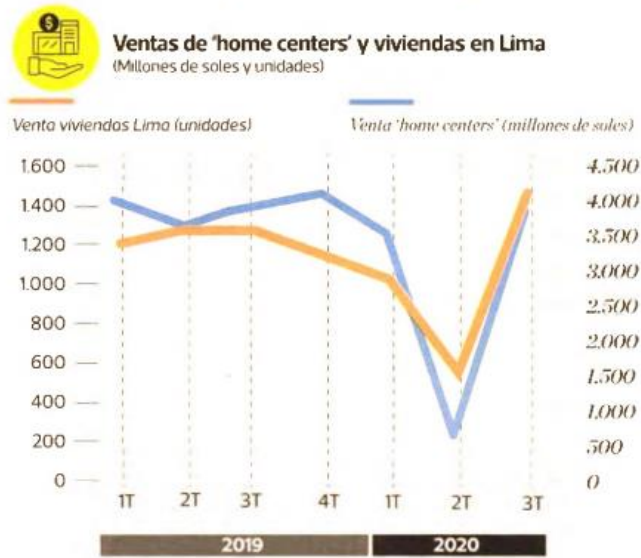
1.1. Motivación:

La pandemia el COVID-19 impulsó un cambio en el comportamiento de compra del consumidor peruano, el cual trajo un impacto positivo en otros sectores, como el del comercio minorista *online* de artículos de mejoramiento y decoración para el hogar en línea, el que se benefició de que los consumidores se refugiaran en sus hogares. (América Retail, 2021)

Con la cuarentena, muchos consumidores comenzaron a modificar sus espacios de vida, haciendo que sus hogares fueran más agradables y funcionales para las actividades que organizaban, que a menudo también incluían el trabajo y la escuela. Esto trajo muchos beneficios para los minoristas de artículos para el hogar, y específicamente para los minoristas de artículos para el hogar online, debido al cierre de tiendas físicas y las restricciones relacionadas a la pandemia ya que las tiendas estaban cerradas y los compradores evitaban la interacción con los demás. (América Retail, 2021)

Esto indujo muchos cambios en el comportamiento del consumidor peruano. Según Apoyo, tras una encuesta, los peruanos señalaron que, en pandemia, los supermercados, las farmacias y las tiendas de mejoramiento del hogar fueron los negocios que consideraban más importantes para su vida en esta coyuntura. “La casa ha tomado un protagonismo importante en la calidad de vida de la gente por la pandemia. Hoy la necesidad es comida, salud y hogar”, sostiene María Katia Filomeno, vicepresidenta de innovación y estrategia de Apoyo Comunicación. Las tiendas de mejoramiento del hogar entraron en el top 3 tiene que ver con la necesidad de arreglar desperfectos o acondicionar el hogar para el trabajo o estudio ante el confinamiento. (Apoyo Comunicación, 2021)

Tiendas de mejoramiento del hogar en cifras



Fuente: (Apoyo Comunicación, 2021)

En los últimos meses, ¿cuáles han sido las principales necesidades que tuviste en el mantenimiento del hogar? (%)

Base: 724 encuestados



Fuente: (Apoyo Comunicación, 2021)

Del otro lado de la moneda está la artesanía peruana, que es un instrumento de inclusión social y de desarrollo económico, “Su diversidad, colorido, creatividad y múltiple funcionalidad hacen de ella una actividad fundamental no sólo para la configuración de la identidad peruana sino también para la supervivencia de miles de familias y aún de pueblos enteros” (Go2Perú. 2020)

En nuestro país, antes de la pandemia, el sector turismo generaba más de un millón de empleos formales de manera directa o indirecta, dentro de estos empleos están incluidos los artesanos. (Andina. 2020). Según la Organización mundial del turismo, la contracción de la actividad turística generada por el COVID-19 en el Perú, obtuvo como resultado una reducción del 74.1% de los ingresos producidos por dicha actividad durante el 2020, con respecto al año anterior. (Organización Mundial del Turismo.2020)

Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe de las Naciones Unidas (CEPAL):

Los grupos de ocupación más afectados por la crisis sanitaria son aquellas asociadas al comercio, ciertos servicios, los artesanos, las ocupaciones elementales y los trabajadores de la agricultura, forestales y pesqueras, es decir, trabajadores de menores niveles de cualificación formal y, generalmente, de menores ingresos y en condiciones laborales más precarias. (CEPAL.2020).

En su informe, El impacto de la crisis sanitaria del COVID-19 en los mercados laborales latinoamericanos, encontramos una referencia sobre el efecto que ha tenido la coyuntura en la ocupación de artesanos en Lima Metropolitana, que si bien no es la región con mayor cantidad de artesanos según el RNA (Registro nacional de artesanos), resulta significativo y representativo a nivel nacional:



Fuente: CEPAL. 2020

En una entrevista realizada por Radio Programas del Perú a Julián Mejía, representante de la Benemérita Asociación de Artesanos de Cusco, el artesano presentó su preocupación por la migración de los artesanos hacia otras actividades económicas en búsqueda de la supervivencia: “Muchos de mis hermanos artesanos, han entrado a otro tipo de trabajo como construcción, ambulantes, vendedores, una serie de cosas (...) han tenido que acomodarse, tratar de sobrevivir, para poder llevar un pan a la casa” (RPP, 2020)

Como vemos, el sector artesano en el Perú ha sido duramente golpeado por la coyuntura del COVID-19, es importante que se puedan plantear alternativas que permitan desarrollar este sector y brindar un espacio de mercado para mantener viva la producción de artesanías, sus costumbres y las historias que alberga.

Por este motivo, la propuesta planteada busca ofrecer una nueva plataforma para la venta de artesanías apalancándose principalmente en la diferenciación de las historias detrás del artesano y la cultura que alberga cada pieza decorativa. Aprovechando así la demanda existente en el mercado

de decoración y mejoramiento del hogar, que ha sido uno de los sectores que muestra una tendencia al crecimiento a pesar del duro impacto económico de la pandemia.

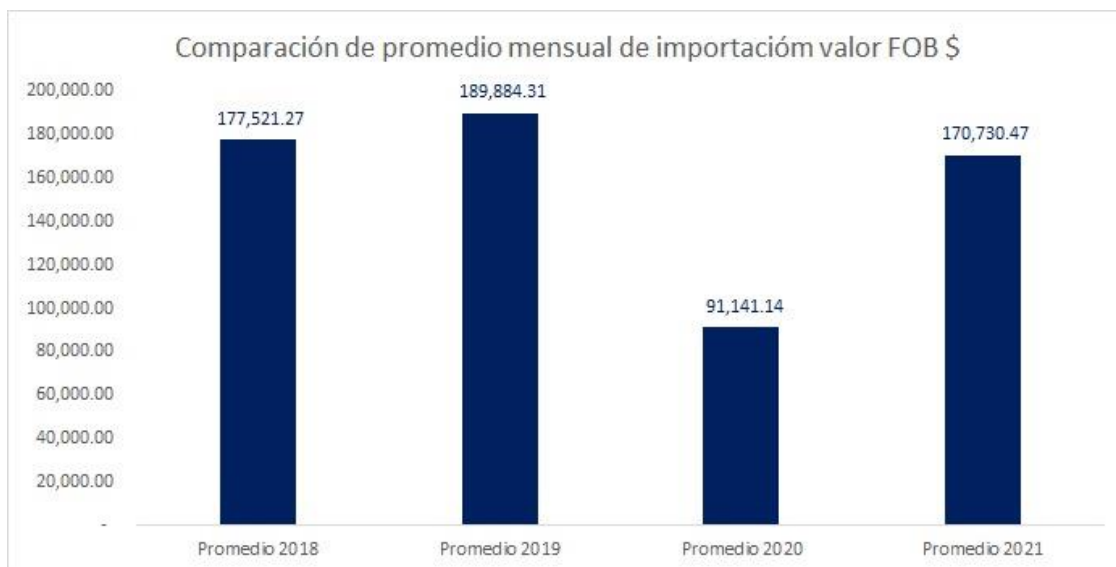
1.2. Antecedentes:

Como presentamos en la motivación, la pandemia trajo consigo cambios en el comportamiento de compra del consumidor peruano, lo cual generó un incremento en la demanda de artículos de decoración y mejoramiento del hogar, tal como lo muestra un estudio realizado por la división Worldpanel de Kantar, que evalúa el comportamiento de los hogares peruanos frente a los Homecenters, y las categorías de su preferencia. “Las también conocidas como tiendas de mejoramiento del hogar seguirán atrayendo a familias compradoras, principalmente de Lima y ciudades principales del país, así como de los segmentos altos y medios”, señaló Ricardo Oie, gerente de expert solutions. (Kantar. 2020)

En el caso de categorías, el estudio identificó que decoración, cuidado del hogar y electrodomésticos, crecieron de manera importante. Los hogares del país en el 2020 gastaron en conceptos de decoración, electrodomésticos y cuidado del hogar a través de *homecenters*, más de S/220 millones, más que en el 2019. La categoría decoración es la principal con 65%, seguida de electrodomésticos con 20% y cuidado del hogar 15%, indicó el ejecutivo. (Kantar. 2020)

El COVID-19 también tuvo tenido un impacto en la contracción de importaciones de la partida número 6913900000, de “las demás estatuillas y demás artículos para adornos de cerámica”, el impacto de la pandemia en el 2020 ha sido alrededor del -48%. (Sunat. 2021)

Sin embargo, si comparamos el promedio mensual del valor de estas importaciones de los últimos 4 años, vemos que existe una clara tendencia hacia la recuperación del sector:



Fuente: Elaboración propia, en base a información de la Sunat (2021)

Tomando como referencia el valor cif de las importaciones de la partida número 66913900000, de enero a diciembre del 2020, estimamos que los principales jugadores en el mercado de artículos de decoración son Saga Falabella S.A. y Supermercados Peruanos S.A. con 9% de participación, seguidos por Ace Perú S.A.C y Tiendas por Departamento Ripley S.A. con 8% de participación, Panorama Distribuidores con 7%, Homecenters Peruanos S.A. y DH Empresas Perú S.A (Casa&deas) con 5% de participación e Hipermercados Metro S.A. con 4%. Coincidentemente, las siete principales empresas cuentan con plataformas de venta digital en las que ofrecen sus productos de decoración.

| Principales importadores partida 66913900000 ene-dic 2020 | | |
|--|--------------------------|----------------------|
| Importador | Total US\$ CIFTot | MS estimado % |
| SAGA FALABELLA S A | 108,298 | 9% |
| SUPERMERCADOS PERUANOS SOCIEDAD ANONIMA | 106,712 | 9% |
| ACE PERU S.A.C. | 97,295 | 8% |
| TIENDAS POR DEPARTAMENTO RIPLEY S.A. | 91,547 | 8% |
| PANORAMA DISTRIBUIDORES S.A. | 77,926 | 7% |
| HOMECENTERS PERUANOS S.A. | 65,235 | 5% |
| DH EMPRESAS PERU S.A. | 54,679 | 5% |
| HIPERMERCADOS METRO S A | 45,925 | 4% |
| MADE IN ALM E.I.R.L. | 29,797 | 2% |
| TIENDAS REYES S.R.L. | 26,021 | 2% |
| ESTRATEGAS CREATIVOS S.A.C. | 24,377 | 2% |
| ARES ENTERPRISE E.I.R.L | 21,619 | 2% |
| OTROS | 445,136 | 37% |
| Total | 1,194,567 | 100% |

Fuente: Elaboración propia en base a información de Veritrade

Según el Reporte Oficial de la Industria Ecommerce en el Perú (CAPECE, 2020), el comercio electrónico de la categoría mejoramiento del hogar habría crecido en un 10% con respecto al periodo pre- pandemia, teniendo un pico de crecimiento durante los meses de cuarentena (de marzo a junio). Hoy el comercio electrónico representa el 14% de las ventas totales de la categoría,

Cambio en la participación del comercio electrónico, por giros

| Giros | Normalidad Ene-15 Mar | Cuarentena 16 Mar-Jun | Nueva normalidad Jul-Nov | Cambio Normalidad |
|----------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------------|----------------------|
| Educación | 25% | 98% | 97% | 72 |
| Seguros | 19% | 53% | 58% | 39 |
| Gobierno y Servicios Públicos | 34% | 92% | 72% | 38 |
| Electrodomésticos y electrónicos | 5% | 64% | 38% | 33 |
| Entretenimiento | 12% | 58% | 39% | 27 |
| Tiendas por departamento | 24% | 92% | 49% | 25 |
| Telecomunicaciones | 23% | 84% | 48% | 25 |
| Turismo | 47% | 66% | 60% | 13 |
| Transporte | 11% | 13% | 21% | 10 |
| Mejoramiento del hogar | 4% | 52% | 14% | 10 |
| Moda | 1% | 63% | 11% | 10 |
| Alimentación | 2% | 6% | 8% | 6 |
| Salud | 0% | 2% | 3% | 3 |
| Otros | 19% | 72% | 63% | 44 |
| Total general | 14% | 44% | 35% | 21 |

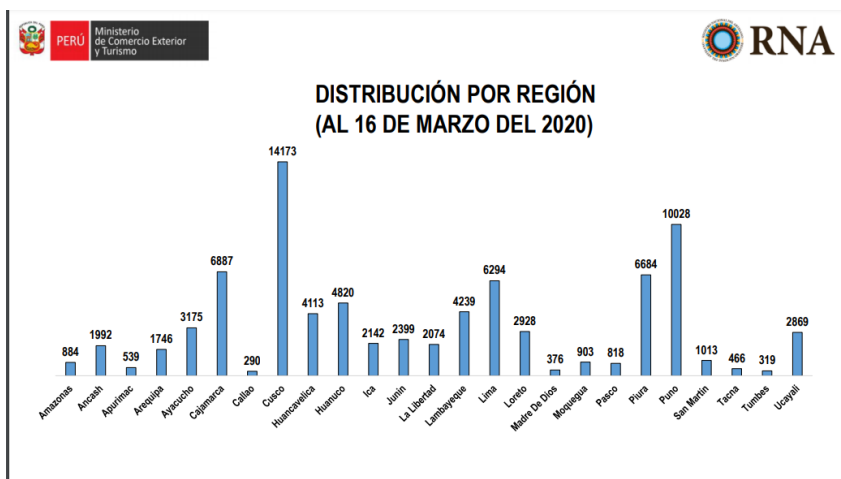
Fuente: CAPECE, 2020

Por otro lado, como veremos a continuación, la artesanía en el Perú que agrupa comunidades y prácticas milenarias y es una expresión artística de nuestra cultura e historia, es una de las actividades económicas más golpeadas por la pandemia, principalmente por la estrecha dependencia entre su demanda y el turismo.

Según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2018), la artesanía del Perú es una de las más variadas del mundo, esto se refleja en los diversos productos y categorías pertenecientes a diversas líneas, como la textilera, cerámica, artillería, retablos, entre otros.

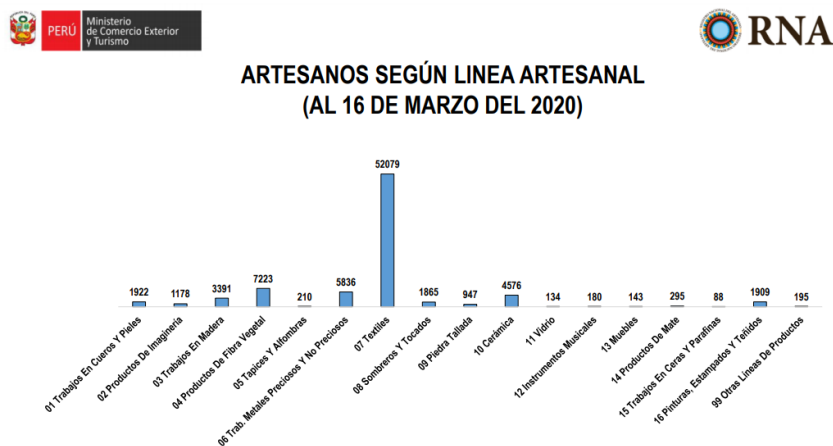
En los informes del Sistema de Información para la Promoción y Desarrollo del Artesano, SIPDAR del 2020, (MINCETUR, 2020), encontramos que, en el Perú, existen 90,416 artesanos afiliados al RNA (Registro Nacional del Artesano), de los cuales el 98.1% están inscritos como artesano independiente, el 1.1% como asociación de artesanos y el 0.8% como empresa dedicada a la fabricación de artesanía.

Además, en los informes de la misma institución del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo encontramos la distribución de artesanos registrados según la región, evidenciando una mayor concentración en las regiones de Cusco (14,173 artesanos), Puno (10,028 artesanos), seguidos por Cajamarca, Piura y Lima.



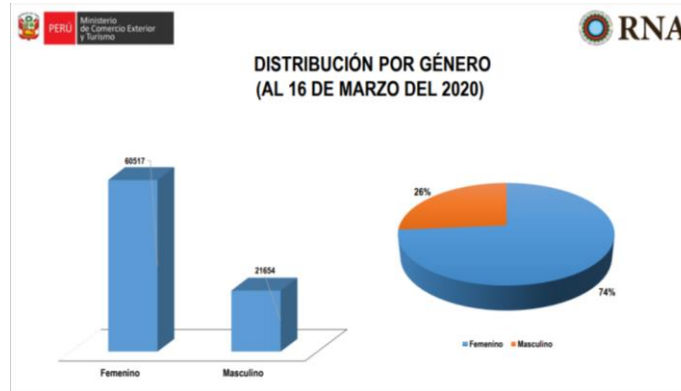
Fuente: (MINCETUR, 2020)

Al revisar el informe de distribución de artesanos según la línea artesanal, actualizada al 2020, encontramos una importante predominancia de la línea textil, línea a la cual se dedica el 60% de los artesanos registrados en el Registro Nacional del Artesano.



Fuente: (MINCETUR, 2020)

Otro dato interesante es la distribución por género. El 74% de los artesanos registrados en el RNA son mujeres, lo cual muestra el rol fundamental que juega el género femenino en la tradición artesana en el Perú.



Fuente: (MINCETUR, 2020)

Rubén Baldeón, presidente de la Asociación Pueblos Artesanos habla sobre la importancia del rol de la mujer en la artesanía peruana y de una problemática que ha afectado en las últimas décadas al sector: la mayoría de las mujeres artesanas son adultas o adultas mayores, lo cual desencadena la necesidad de supervivencia. “Y para que este arte no muera, pues cuando una maestra artesana fallece se lleva consigo un gran legado cultural ancestral sobre las técnicas y saberes milenarios” (Pueblos Artesanos, 2020).

El fallecimiento de las abuelas y madres artesanas no es el único factor que pone en riesgo la supervivencia del sector. Tal como presentamos en la motivación del presente proyecto, la migración de los artesanos hacia actividades económicas más rentables es una tendencia que se ha acentuado con la pandemia, pero que no es nueva. Rubén Baldeón, de Pueblos artesanos, afirmaba en el 2017 que la principal causa de este fenómeno era la falta de atención del gobierno, de quien se espera mayor intervención y desarrollo de programas y proyectos a largo plazo adecuados a las necesidades del sector.

Como hemos señalado con anterioridad, la artesanía peruana está llena de identidad, raíces, conocimientos, habilidades, arte e información, y termina siendo un vehículo de transmisión de nuestra cultura de generación en generación. Además, cada pieza de artesanía, por su naturaleza manual, es única y diferenciada. Cada pieza está realizada con una técnica propia y en base a

materiales sostenibles provenientes de su lugar de origen, esto robustece la cadena de empleo local que produce la actividad artesana.

El gobierno peruano, consciente de la situación crítica que vive el sector, inclusive antes de la pandemia, ha dispuesto medidas legislativas y tácticas con el objetivo de impulsar esta actividad. Sin embargo, las medidas hasta el momento no tienen un impacto que los artesanos reconozcan, prueba de ello son los constantes reclamos que realizan principalmente desde las regiones más turísticas como Cusco, donde, a raíz del grave impacto que tuvo la pandemia, más de tres mil artesanos reclamaron la declaración del estado de emergencia de la artesanía: “Nosotros pedimos a nombre de todos los artesanos del Perú declarar en emergencia la artesanía peruana. Señor presidente, señores congresistas nosotros no comemos, declaren en emergencia la artesanía peruana” (RPP, 2020)

Los artesanos del Cusco, región con la mayor cantidad de artesanos registrados en el Registro Nacional del Artesano, reconocen que las actividades como capacitaciones y cursos virtuales son positivas, pero que no les están generando beneficios tangibles, ya que no cuentan con los recursos necesarios para seguir subsistiendo. (RPP.2020)

En el año 2020 el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo asignó un presupuesto de S/ 19 millones para la reactivación del sector artesanal. Además, el Ministerio cuenta con un plan estratégico a largo plazo (PENDAR 2029) con miras a impulsar el desarrollo del sector artesanal y realizar sinergias con el turismo. Lamentablemente por la coyuntura del 2020, hasta noviembre del mismo año, solo se ejecutó el 19% del presupuesto para este sector.

Tanto las entidades públicas, las organizaciones privadas y los artesanos, coinciden en que la artesanía no es una actividad económica más, sino que cumple con un rol fundamental en la herencia cultural de la sociedad peruana. Cuando hablamos del impacto del COVID-19 en el sector, no nos referimos únicamente a la falta de ingresos, que según el contexto que plantea el Proyecto de Ley 6161-2020CR (Congreso de la República del Perú. 2020), redujo casi al 100% los ingresos de los artesanos peruanos, sino a los efectos irreversibles que puede generar esta situación, que podría terminar con la extinción de técnicas ancestrales de artesanía.

Frente a esta coyuntura vemos una oportunidad de digitalizar la comercialización de artesanías y vincularla a la demanda generada por la decoración de hogares, una actividad que no depende del turismo.

Según Pamela Lyon del Carpio, para los emprendedores es sencillo empezar a vender en los *marketplaces* gracias a que no se requiere de grandes conocimientos informáticos. Estos canales, según la autora, representan una muy buena opción para ganar un canal adicional de ventas y multiplicar los resultados comerciales, sin una inversión de dinero o recursos extra por parte del vendedor. (Lyon del Carpio, 2017).

Al evaluar la situación actual del consumidor, encontramos que el INEI (2020), reporta una reducción de 9% en los ingresos promedio de los peruanos y un -14% de la población ocupada durante el año 2020. Esto, sumado a la coyuntura de la pandemia, generó transformaciones en el perfil del consumidor, el cual muestra tendencia hacia la compra en línea, atracción por el activismo social de las marcas, el ahorro y emprendimiento y las experiencias desde casa. (Mercado Negro, 2021).

Sin embargo, como presentamos en este análisis, en medio de esta situación de desaceleración de la economía, el mejoramiento del hogar y la decoración continúan presentando demanda y podrían representar una oportunidad para el sector de artesanías peruanas de decoración.

Situándonos en este escenario, nos encontramos con competidores que no necesariamente tienen historial en la venta de artesanías. Nuestro objetivo es capturar participación en el mercado de decoración del hogar, lo cual nos pone junto a jugadores como los mencionados: Saga Falabella S.A., Supermercados Peruanos S.A., Ace Perú S.A.C, Tiendas por Departamento Ripley S.A., Panorama Distribuidores, Homecenters Peruanos S.A. y DH Empresas Perú S.A (Casa&deas), quienes además cuentan también con plataformas de venta en línea, de este tipo de productos.

Asimismo, nuestro negocio competiría con espacios presenciales de venta de artesanías, como lo son las ferias (permanentes y temporales) y otras plataformas de venta digital de artesanía como lo son: Ruraqmaki, una iniciativa del gobierno peruano en la que se ofrece artesanía de diversos tipos, sin un direccionamiento específico a un tipo de consumo; Artesania.app, una tienda virtual de artesanías que sirve como lugar de contacto entre artesanos y consumidores mas no de

transacción, y que no presenta actualizaciones en los últimos seis meses; Y finalmente, espacios como Marketplace de Facebook y diversas cuentas de artesanos en las que ellos hacen venta directa de sus productos.

Como hemos presentado y continuaremos profundizando en los siguientes capítulos, la oferta de artesanías en el Perú es vasta y la demanda de bienes para el mejoramiento y decoración del hogar presenta una tendencia al crecimiento en los últimos años, que se ha sostenido inclusive durante la coyuntura de la pandemia en el Perú.

Buscamos satisfacer esa demanda con artículos de artesanía peruana, mostrando no solo la belleza, calidad y originalidad de estas piezas de decoración, sino utilizando como diferencial la historia y la tradición que las hace aún más valiosas. Generando transacciones que aporten valor tanto para el artesano como para el consumidor final.

1.3. Justificación y contribución:

Para la justificación de esta propuesta, debemos entender dos realidades: la de la artesanía peruana en la actualidad y la del consumo de artículos de decoración para el hogar, así como las oportunidades que representa en el contexto de pandemia y post pandemia.

a. Consumo de artículos de decoración

Analizando la partida de importaciones número 6913900000, de “las demás estatuillas y demás artículos para adornos de cerámica” (Sunat, 2020), encontramos que solo el valor FOB de estos artículos asciende a USD 1,158,356.

Como presenta América Retail (2020), la pandemia generó una caída del 83% en las ventas de los Homecenter en el Perú, en los que los artículos de decoración representan el 65% de sus ventas.

Sin embargo, como presenta el mismo medio, la recuperación de estas cadenas ha venido impulsada principalmente por el deseo de los consumidores de mejorar sus viviendas ahora que pasan más tiempo en casa:

Fue en los meses de junio y julio que el nivel de ventas se recuperó y en específico en el mes de julio las ventas se incrementaron en 12% respecto al año anterior. [...] Este crecimiento se debe en gran parte a que los consumidores buscaban remodelar sus viviendas debido a que pasan más tiempo en ellas que antes, así como la recuperación del sector construcción. (América Retail, 2020).

Buscando experiencias de algunos negocios enfocados en artículos para la decoración del hogar durante la pandemia, encontramos el caso de Panorana Hogar, una empresa dedicada a la importación y comercialización de artículos de decoración que desarrolló su canal de ventas digital a raíz de la pandemia.

Según el diario Gestión (2020), al lanzar su canal de ventas digital, Panorama logró incrementar en un 100% el ticket promedio de compra de sus clientes entre 30 y 60 años, con respecto al ticket promedio de compra presencial, logrando compras de S/300 por visitante. Esto debido principalmente a la facilidad de la entrega de las compras en casa.

Asimismo, la cadena de tiendas asegura que la apertura del canal digital atrajo a un segmento de clientes más joven, los *millennials*, quienes pasaron de representar el 10% de sus clientes al 25%. Este segmento orienta más su compra hacia los artículos de decoración, suelen comprar un solo artículo por transacción y manejan un ticket promedio de S/140. (Gestión.2020)

Por otro lado, el estudio de Global Research Marketing sobre las nuevas actividades que surgen en el hogar ante la nueva normalidad, presentado en Gestión, afirma que, en octubre del 2020, apareció una nueva actividad, el arreglo de la vivienda y que está siendo realizada por el 37% de los peruanos: “Esto se debería a las exigencias de la nueva normalidad como son el teletrabajo, estudiar a distancia, lo que implicaría hacer reformas en el hogar para poder estar cómodos. Se busca tener mejor calidad de vida dentro del hogar.” (Gestión, 2020)

Según presenta el artículo de Gestión, “este tipo de inversión no pararía por la actual coyuntura política del país” (Gestión, 2020)

Vemos que, si bien el mercado se ha contraído a raíz de la coyuntura pandémica, la demanda y oferta de artículos de decoración tienen una tendencia a la recuperación, impulsada por la reactivación económica del Perú, la necesidad de mejoramiento del hogar y el uso de plataformas digitales de venta.

Además, esta pandemia también nos enfrenta a un consumidor cada vez más consciente y con tendencia a evaluar aspectos sociales a la hora de comprar (Euromonitor, 2021)

Según el informe de tendencias del consumidor 2021 de Euromonitor, nos encontramos frente a lo que sería “el gran reinicio conductual” marcado por un cambio en los aspectos que evalúa el consumidor antes de tomar una decisión de compra y los factores que valora de una marca. (Euromonitor, 2021)

Como presenta Euromonitor, si bien la tendencia el cuidado medioambiental venía siendo una preocupación importante para los consumidores desde hace un tiempo, esta ha pasado a un segundo plano, dándole a la conciencia social mayor protagonismo: “Durante la pandemia, la atención pública se desplazó de las amenazas ambientales, cuyo desarrollo es más lento, hacia las urgentes prioridades sociales. Los consumidores esperan que las marcas protejan la salud y bienestar de su fuerza laboral además de ayudar a las comunidades locales.” (Euromonitor, 2021)

Asimismo, Llorente y Cuenca en su informe de tendencias del consumidor 2021, presenta una tendencia que está relacionada a esta mayor sensibilidad hacia el impacto social que genera el consumo: *Support Local* (Llorente y Cuenca, 2021)

Según la agencia, el principal cambio que marca esta tendencia va más allá de un sentimiento nacionalista, se trata de una mayor conciencia del impacto que generan las decisiones de compra, lo que ha impulsado una preferencia por adquirir productos y/o servicios de pequeños negocios que les permitan subsistir a la pandemia. Llorente y Cuenca señala que esta tendencia y los cambios que provoca vienen para quedarse:

Lo que está claro es que la explosión del sentimiento de comunidad y la conciencia de lo que implica un consumo de cercanía seguirán expandiéndose en este próximo año, generando una red de conexiones que van desde la sostenibilidad hasta el compromiso con el empleo, pasando por la revalorización de los barrios como unidad de relación o la explosión del delivery. (Llorente y Cuenca, 2021)

b. La artesanía peruana en la actualidad:

Para entender la situación actual de la artesanía en el Perú y la magnitud del impacto que ha generado la pandemia en esta actividad económica, debemos empezar por explicar la relación que ha tenido históricamente con el turismo.

A partir de los datos proporcionados por el MINCETUR (2020), podemos determinar, que el mercado de artesanías, previo a la pandemia, movía aproximadamente S/ 781 millones al año. Considerando que el 41% de los turistas que compraban artesanías eran locales, alrededor de 439,670, y que, según datos del ministerio, invertían alrededor de S/300 cada uno en estas compras, podemos inferir que el consumo de artesanías por turistas peruanos, antes de la pandemia, se encontraba alrededor de S/ 131 millones al año.

Lamentablemente, como vemos en el proyecto de ley 6161-2020CR (Congreso de la República del Perú, 2020), en el 2020 el turismo en el Perú tuvo una contracción superior al 70% y una disminución del 42% del turismo interno, producido principalmente por las restricciones de movilidad y cierre de fronteras a raíz del COVID-19, las cuales suspendieron al 100% el acceso a las zonas turísticas del país durante los meses más críticos de la pandemia.

Como se señala en el mismo proyecto de ley, el impacto económico que tiene la coyuntura en el sector turístico y en todos los que trabajan en él es negativo, reduciendo casi al 100% los ingresos de artesanos, guías turísticos, alojamientos, transportistas, entre otros.

Sin embargo, el impacto económico no es lo único que destaca el documento, y es en este punto en el que el efecto de esta crisis podría ser irreversible, principalmente por el vínculo estrecho que existe entre el turismo y la venta de artesanías. Así como por el rol que cumplen los artesanos como constructores de identidad y representantes de tradiciones ancestrales, entendiendo, además, que su labor es una expresión viva de nuestra cultura. (Congreso de la República, 2020)

La artesanía no es solo una fuente de ingresos para miles de peruanos, es una forma de transmitir nuestra historia, nuestras tradiciones y mantenerlas vivas generación tras generación. Dado el alto grado de dependencia que tiene mercado de artesanías peruanas con el turismo, la

coyuntura que presenta el COVID-19 pone en riesgo no solo la solvencia económica de miles de familias, sino también la supervivencia de la identidad y tradición cultural de nuestros pueblos artesanos.

Luego de analizar ambos lados, la situación de la artesanía en el Perú y la del consumo de artículos de decoración, encontramos la oportunidad de vincular la oferta de artículos de artesanía de decoración con la demanda local existente, capturando parte de ese mercado a través de un *marketplace* en el que los artesanos puedan ofrecer sus productos a otros peruanos deseosos de adquirir artículos de decoración para sus hogares.

Buscamos incentivar la digitalización del sector de artesanías, ampliar la oferta de productos de decoración con artículos únicos, incrementar el consumo local de artesanías y la comunicación de esta actividad tan importante para la supervivencia de nuestras tradiciones.

Apostamos por el desarrollo de un *marketplace* amigable, en el que los artesanos no solo puedan ofrecer sus productos, sino en el que también puedan contar su historia, la misma que le da valor a cada pieza que trabajan y que representa además su tradición, que es parte también de nuestra herencia cultural, seguros de que esto será un atributo diferencial valorado por el cliente, frente a otras alternativas de venta de artículos para la decoración del hogar.

1.4. Objetivos:

1.4.1. Objetivo general:

Determinar la factibilidad de implementar un Marketplace que conecte la oferta de artesanías peruanas con la demanda de decoración para el hogar en Lima.

1.4.2. Objetivos específicos:

- Conocer el mercado de artesanías en el Perú, sus problemáticas y oportunidades a raíz de la pandemia, así como su dimensión, la competencia existente, sus clientes y otros actores relevantes.

- Conocer la dimensión del mercado de artículos de decoración para el hogar en Lima, sus problemáticas y oportunidades a raíz de la pandemia, así como la competencia existente y otros actores relevantes.
- Conocer y definir los segmentos de clientes del marketplace de artículos de artesanía de decoración para el hogar.
- Desarrollar el análisis de mercado de artesanías para el hogar en Lima, para identificar las preferencias y necesidades de consumo de los clientes potenciales.
- Establecer los lineamientos estratégicos del negocio: misión, visión, enunciado de posicionamiento y valores de la marca.
- Establecer el modelo de negocio digital que cumpla con los requerimientos y atributos que buscan ambos clientes, artesanos y consumidor finales, y asegure la satisfacción de los mismos.
- Desarrollar una propuesta de valor del *marketplace*, a raíz de los hallazgos de la investigación de mercados, que satisfaga a ambos clientes: artesano y consumidor final.
- Desarrollo del plan estratégico de marketing para el *marketplace* de artesanías decorativas, definiendo objetivos, mercado, segmentación, posicionamiento y estrategias que desencadenen en el mix de marketing, y finalmente en la experiencia de ambos clientes con la marca.
- Determinar la estructura operativa, alianzas y herramientas tecnológicas necesarias para todos los procesos y actividades de soporte del negocio.
- Realizar la evaluación económica y financiera del plan de negocio del *marketplace* de artesanías, para conocer las necesidades de inversión y determinar la rentabilidad del negocio.

2. CAPÍTULO III. ANÁLISIS DEL CONTEXTO DEL ENTORNO

2.1. Análisis del Macroentorno

Para profundizar en el análisis de la propuesta de negocio, empezaremos por el macroentorno, para evaluar el contexto y la influencia de los factores externos.

2.1.1. Fuerzas sociales y culturales

La sociedad peruana ha pasado por diferentes factores de cambio desde inicio de la pandemia, muchos de estos han marcado el nuevo comportamiento y preferencias del consumidor.

Debido a las restricciones sanitarias por el COVID-19, el comercio en Lima tiene ahora una clara preferencia hacia las compras online. Según el diario El Comercio, esta tendencia va a mantenerse y es muy probable que esto se extienda hacia más rubros debido a la preocupación de la sociedad por mantener el distanciamiento para mitigar el riesgo de contagio. Esta adaptación de la sociedad nos brinda un panorama en el cual los negocios deben adaptar sus procesos al entorno digital: “Más del 60% de las empresas del sector ‘retail’ manifiestan que el cambio hacia las compras por internet, impulsado por la pandemia, será permanente en su categoría. Lo mismo ocurrirá con los sectores de comidas y bebidas, consumo masivo, tecnología y electrónicos, así como servicios Financieros” (El Comercio, 2021)

A raíz del confinamiento, la sociedad limeña ha afrontado nuevos retos, uno de estos es lograr un balance entre el trabajo, ocio y familia. Esto implica que la sociedad tenga una nueva necesidad de flexibilidad y poder contar con lo que necesitan en el momento correcto para aprovechar de una mejor manera el tiempo que destinan para sus diferentes actividades. En el artículo de Peru Retail (2021), diez tendencias que marcarán el consumo este 2021, nos explican cómo esto impacta en los negocios. Según el medio de comunicación, la inmediatez que espera el cliente sobre la disponibilidad de sus compras toma mucha relevancia bajo esta nueva coyuntura.

La sociedad limeña se ve influenciada por el ambiente político y las reacciones de sus los diferentes actores ante las diversas situaciones que se generan. Según El Comercio, en su artículo “Cinco características que marcarán al consumidor peruano en 2021”, una de las características que se evidencia en la sociedad es la importancia de tomar una postura como negocio ante

cualquiera de estas situaciones, se establece un énfasis en la actividad de la marca en donde el consumidor percibe y evalúa la coherencia de la marca.

Una de las nuevas tendencias de las que nos habla Peru Retail (2021) es la preocupación de la sociedad sobre los negocios locales y cómo el impacto de la crisis sanitaria pone en riesgo su continuidad. Esta preocupación se traduce en una tendencia de crecimiento en el consumo en este tipo de negocios. Este factor ha sido aprovechado por algunas marcas en las que se resalta y refleja el apoyo hacia las comunidades locales y negocios, a través de los diferentes esfuerzos que realizan como actividades benéficas o evidenciando el trabajo en conjunto dentro del negocio como proveedores locales, por ejemplo.

La situación actual del Perú por la crisis sanitaria también provocó muchos cambios sociales en diferentes sectores de la población dedicada a la artesanía. Según Pueblos Artesanos (enero, 2020), la situación del sector es crítica debido a que se registra una reducción considerable de la producción y oferta de la artesanía, principalmente porque muchos de los comerciantes prefieren migrar a otros rubros para poder mantener un ingreso económico. Esto tiene un gran impacto en el sector, ya que pone en riesgo la continuidad del arte y la cultura que se mantienen debido a la actividad en el rubro de cada una de las familias artesanas.

Adicionalmente la demanda de artesanías en el extranjero también se limitó debido a la pandemia, lo que nos indica que, durante la coyuntura, los artesanos se encuentran en un grave riesgo de reducirse considerablemente debido a los puntos anteriormente mencionados.

Junto a todos los cambios que se vivieron en la nueva coyuntura, la sociedad peruana en general se aceleró su digitalización, utilizando nuevas herramientas como recurso de supervivencia y para reducir los efectos de la pandemia. Sin embargo, aún con los avances y el desarrollo de la sociedad en el uso de las tecnologías de comunicación, la población de provincias, donde principalmente se concentran las sociedades artesanales, no cuentan con un acceso a internet similar al de Lima. Este factor termina siendo una limitante para el desarrollo de la sociedad artesanal y sus familias, quienes pierden muchas oportunidades por la brecha de acceso a la tecnología o medios que permitan acceder a una buena conectividad desde su región. La brecha se puede evidenciar en un artículo publicado por la universidad de católica San Pablo:

En Lima, la capital, donde se supone los servicios llegan más rápido, solo el 60% de su población tenía acceso a Internet para 2016. El sur es la segunda zona donde la penetración es mayor con 54%, en el centro del país es de 47%, en el norte es menor por dos puntos porcentuales, 45%, y el oriente es la zona más reprimida con una penetración de 40%. (Universidad Católica San Pablo, 2020)

Por último, el gobierno peruano reconoce que el sector se encuentra en riesgo y que la sociedad artesanal tiene un rol relevante en el mantenimiento de las tradiciones y cultura peruana y que es imperativo establecer facilidades que permitan preservar y mantener la sociedad artesana frente a los efectos de la pandemia. (Congreso de la República del Perú. 2020)

2.1.2. Fuerzas económicas y financieras

Como ya hemos mencionado la artesanía peruana desempeña un papel muy importante en el desarrollo económico del país. En la actualidad son 90,416 artesanos registrados a nivel nacional en el Registro Nacional del Artesano (RNA). Siendo las regiones con mayor número de artesanos Cusco (15,619), Puno (11,361), Cajamarca (7,358), Piura (7,033), Lima (6,858) y Huánuco (5,065) y Huancavelica (5,046).

A raíz de la pandemia de la COVID-19, que ha golpeado severamente la economía del país, el sector de artesanías ha sido uno de los más perjudicados, principalmente por las restricciones impuestas al turismo, que era la fuente más importante de demanda de este rubro. Según la Cámara Nacional de Turismo (Canatur, 2020), el sector ha presentado una suspensión de aproximadamente 70 mil empresas y se perdieron 650 mil puestos de trabajo.

En una entrevista para el diario Perú 21 (2020), Natalia Gonzales Becerra, (artesana, dueña de la marca Jane Artisans), indicó que los visitantes extranjeros generaban más del 60% de la venta de artesanías antes de la pandemia, y con la actual coyuntura, los artesanos solo están logrando vender el 10% de sus productos.

Frente a esta coyuntura, en mayo del 2020, a través de la promulgación del Decreto Legislativo 1475, publicado en el Diario Oficial El Peruano (2020), el ministro de Comercio Exterior y Turismo, Edgar Vásquez, anunció que el Gobierno destinaría 2 millones 500,000 soles para reactivar y promover la actividad artesanal en el Perú, con el objetivo de reducir el impacto económico del coronavirus, donde se estimó ayudar alrededor de 900 artesanos.

En el otro lado de la moneda se encuentra la evolución del comercio electrónico de artículos para la decoración y mejoramiento del hogar en el Perú durante la pandemia. Según el Reporte Oficial de la Industria Ecommerce en el Perú (CAPECE, 2020), el *ecommerce* de mejoramiento del hogar ha crecido en un 10% con respecto al periodo pre- pandemia.

Por otro lado, se sabe que, durante el 2020, el mercado de decoración, electrodomésticos y cuidado del hogar, a través de las tiendas de mejoramiento del hogar o homecenters, representó S/ 220 millones, con una frecuencia de compra por consumidor aproximada de dos veces al año y un gasto promedio, por compra en alrededor de S/ 94. (Kantar Worldpanel 2020).

De lo ya presentado en puntos previos de este documento y habiendo evaluado las importaciones de decoración de hogar, determinamos que los principales jugadores del mercado de artículos de decoración son Saga Falabella S.A. y Supermercados Peruanos S.A, seguidos por Ace Perú S.A.C y Tiendas por Departamento Ripley S.A. Estas empresas a través de sus plataformas digitales de venta, han logrado capturar la demanda creciente de artículos de decoración, aún en los meses más duros del 2020. (SUNAT 2020)

Frente al COVID-19 y las restricciones que se han determinado para frenar su propagación, el *ecommerce*, ha sido un factor clave para muchos microempresarios y consumidores, las ventas por internet han crecido a pasos agigantados y esta plataforma ha demostrado ser una herramienta fundamental para reactivar la economía en el estado de emergencia en el que se encuentra el país. La Cámara de Comercio de Lima (2020), indica que más del 90% de los negocios consideran que el *ecommerce* es clave para contribuir en la reactivación económica del país.

Es así que el Mincetur, en búsqueda de aprovechar las herramientas digitales en pro de la supervivencia del sector artesano, viene realizando actualmente diversas actividades virtuales a través de su Dirección General de Artesanía, como son los talleres de artesanía, diversas capacitaciones (Programa Artesano Digital), conferencias, charlas informativas para la reactivación económica del sector (Festejando al Artesano), campañas de promoción de la plataforma Artesanías Del Perú, campañas de sensibilización por el “Día del Artesano” y concursos a través Programa “Turismo Emprende”, el cual entrega hasta S/ 27 millones no reembolsables con el objetivo de reactivar esta actividad económica. (MINCETUR 2021),

A estos esfuerzos se ha sumado el 62,0% (1 mil 148) de municipalidades a nivel nacional, realizando actividades de fomento a la artesanía en sus distritos. Entre los principales departamentos están: Cusco, en donde el 99,1% (109) de sus municipios realizaron actividades de fomento a la artesanía; Apurímac, con el 82,7% (67) de sus municipios; Puno con el 80,7% (88) de sus municipios; y Ucayali con el 80,0% (12) de municipios participantes. (INEI, 2017)

Todo ello con el fin de fomentar la reactivación económica del consumo de artesanías, a través del uso de plataformas digitales, buscando reducir la estrecha vinculación del turismo con el consumo de artesanías. Sin embargo, como veremos más adelante, estas acciones no han logrado generar un incremento en la demanda, y si bien son actividades valoradas por los artesanos, no les han permitido tener una real reactivación económica ni sacar provecho de tendencias de consumo que podrían capturar, como lo es la decoración del hogar.

2.1.3. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales

- Análisis político gubernamental

El estado peruano, consciente de la problemática y la importancia del sector de artesanías, ha desarrollado diferentes iniciativas para impulsar su crecimiento y la mejora de las condiciones económicas de los artesanos en el Perú. La mayor dificultad, como en muchas iniciativas del estado en diferentes sectores, está en hacer tangibles los beneficios.

Para este análisis, enlistaremos algunas de las iniciativas más importantes tanto previas como posteriores a la pandemia, entendiendo que la crisis del sector y la migración de los artesanos a actividades económicas más rentables inició varios años atrás, como vimos en los capítulos anteriores:

A raíz de la promulgación de la Ley del artesano en el 2007, sobre la que profundizaremos en el análisis legal, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo desplegó una serie de acciones:

- Registro Nacional del Artesano (RNA): Creado en el 2007, el Registro Nacional del Artesano (RNA) permite determinar la cantidad de artesanos que existen en el Perú. Así, mediante este

sistema el artesano y la actividad que desarrolla son identificados y reconocidos en el país. (MINCETUR.2020)

Según el informe de marzo del 2020, existen 90,416 artesanos inscritos, que, al formar parte de esta base, pasan a formar parte del Directorio Nacional de Artesanos, son promocionados por el mismo, reciben información relevante para su negocio y sobre eventos y ferias, así como boletines con información de actividades de promoción y desarrollo. Además, al formar parte del RNA, el artesano puede hacer consultas de índoles comerciales, legales y tributarias, entre otros beneficios. (MINCETUR.2020)

- La creación de la Dirección Nacional de Artesanía (parte del MINCETUR): Encargada de la ejecución de las políticas de desarrollo de la actividad artesanal, formular sus normas reglamentarlas, supervisar su cumplimiento, propiciar el desarrollo de las inversiones y la competitividad de la actividad artesanal en el mercado local e internacional. (MINCETUR.2020)
- La creación del Sistema de Información para la Promoción y Desarrollo del Artesano – SIPDAR: Una plataforma diseñada para gestionar la información del sector y contribuir al desarrollo del artesano y la promoción de las diversas líneas artesanales que se producen en el país. (MINCETUR.2020)
- Diseño del Plan Estratégico de Desarrollo de la Artesanía – PENDAR: Es una propuesta de trabajo, que tiene como objetivo principal formular una visión de largo plazo en la implementación de políticas y metas para el sector artesanal para el periodo de tiempo 2012 al 2021. Este plan, constituye un primer esfuerzo de concertación entre el sector público y privado para que el Perú cuente con una artesanía competitiva, posicionada en los mercados y que contribuya a elevar la calidad de vida del artesano. (MINCETUR.2020)

A raíz de la pandemia del COVID-19, el estado promulgó algunas leyes, que presentaremos en el análisis legal, como acompañamiento a estas normas y como forma de incentivar la reactivación económica del sector turismo y principalmente el de artesanías, lanzó el concurso Turismo emprende:

- Concurso Turismo Emprende: En el 2020, en pro de la reactivación económica y la reconversión de micro y pequeñas empresas formales de los sectores turismo y artesanía, el MINCETUR lanzó el concurso Turismo Emprende que benefició a 2,040 artesanos de diferentes zonas del país con un bono de S/3,000 para la reactivación de sus negocios. Los cobros de los premios tuvieron algunos retrasos y se entregaron hasta febrero del 2021.

Dada la gran participación que generó la primera convocatoria, se ha lanzado una segunda edición de este concurso, que según precisa la web de la iniciativa del MINCETUR, no será la única del año 2021.

Para ampliar el alcance de la convocatoria y el darle continuidad a esta acción, se ha desarrollado un calendario de capacitaciones virtuales descentralizadas.

Según la web del concurso, (Turismo Emprende.2021), los requisitos para participar son:

- Ser personas naturales con negocio o personas jurídicas cuyo monto de venta anual en los años contables 2019 y/o 2020 no haya superado las 1700 UIT anuales.
- Que su rubro sea la actividad turística y artesanal de acuerdo con la normativa vigente y que cumplan lo señalado en las presentes Bases.
- Que hayan iniciado sus actividades de acuerdo a lo indicado en SUNAT previo al 16 de marzo de 2020.

Si bien existen iniciativas del gobierno, estas no parecen generar un impacto positivo en el sector, tal como lo manifiestan en protestas y reclamos: “Los artesanos refieren que desde hace meses las autoridades no han mostrado interés por este rubro.” (El Comercio. 2020)

Los esfuerzos del gobierno, tal como explica el presidente de la Asociación Pueblos Artesanos, Rubén Baldeón, no son suficientes. Tal como lo presenta la asociación, existe una percepción de abandono por parte de los artesanos: “La ley del artesano no es difundida desde todos los niveles de gobierno (Municipalidades, Gobiernos Regionales y Ministerio) para que los propios artesanos beneficiarios y la sociedad la conozcan, teniendo en cuenta la pluriculturalidad del país.” (Pueblos Artesanos. 2020)

Así mismo, señalan que, incluso antes de la pandemia, existía una falta de coordinación entre los gobiernos regionales y locales con respecto a las actividades de incentivo a la artesanía y que únicamente son visibles los esfuerzos que se realizan en las regiones con mayor turismo: “Los gobiernos regionales poco o nada hacen por la cultura o por la artesanía, salvo aquellas, muy pocas, donde se realizan actividades turísticas como Cusco, Cajamarca, Arequipa o La Libertad.” (Pueblos Artesanos. 2020)

- Análisis legal

Si bien no existen normas relacionadas a la venta de artículos de decoración que podrían afectar directamente a nuestra propuesta de negocio, consideramos importante presentar algunas relacionadas al comercio electrónico y a los artesanos que nos ayudan a entender el contexto en el que nos encontramos.

En el último año, el estado peruano ha trabajado en iniciativas para reactivar los negocios a todo nivel, una de estas iniciativas es el proyecto de ley 5573/2020-CR, presentado por la congresista Maria Luisa Silipú, que tiene como objetivo: “Autorizar y regular la incorporación de las Micro y Pequeñas Empresas y de las personas naturales con negocio en el comercio electrónico, fomentando su formalización y garantizando a los consumidores la transparencia y seguridad en las transacciones comerciales que se realicen vía electrónica.” (Congreso de la República, 2020b)

Dentro de los tres requisitos que presenta el proyecto de Ley para que pequeños, microempresarios y personas naturales puedan vender sus productos y servicios en línea, está el contar con una plataforma de comercio electrónico que garantice seguridad en las transacciones y los mecanismos necesarios para el óptimo servicio de entrega al consumidor final.

El desarrollo de una tienda virtual, el mantenimiento de la misma y los mecanismos de atención al cliente pueden representar costos fijos muy altos para un empresario pequeño y/o persona natural que empieza un negocio. Un *marketplace* como el que proponemos es sin duda una alternativa para ellos.

Por otro lado, en los últimos catorce años, el estado peruano ha promulgado normas en búsqueda de formalizar la actividad artesana, 85% informal actualmente (Perú21, 2020),

promoverla e impulsar su crecimiento y desarrollo. En este análisis presentaremos las dos principales leyes y sus propósitos:

- Ley N° 29073 - Ley del artesano y del desarrollo de la actividad artesanal: Promulgada en el 2007, su finalidad es la de promover el desarrollo del artesano y de la artesanía en sus diversas modalidades, integrándolos al desarrollo económico del país; facilitar el acceso del artesano al financiamiento privado; mejorar sus condiciones de productividad, competitividad, rentabilidad y gestión en el mercado; fomentar la formación de artesanos y la divulgación de sus técnicas, desarrollando sus aptitudes o habilidades; y recuperar y promover las manifestaciones y valores culturales, históricos y la identidad nacional, con el fin de hacer de la actividad artesanal un sector descentralizado, económicamente viable y generador de empleo sostenible.

Es a raíz de esta ley que se crean entidades e iniciativas como el Registro Nacional del Artesano, La Dirección Nacional de Artesanía, el SIDPAR y años después el PENDAR.

- Ley N° 31103: Dicta disposiciones que coadyuven a la reactivación económica, preservación y desarrollo sostenible del sector turismo, lo cual incluye a los artesanos, en el marco de la declaratoria de emergencia nacional por la COVID-19. Básicamente presenta facilidades y descuentos en el pago de impuestos para los artesanos que no hayan generado ingresos durante el 2020 y/o hayan generado ingresos menores a 1700 UIT.
- Ley N° 30547 y decreto legislativo N° 1329: Creación del fondo “Turismo Emprende”. (Turismo Emprende. 2021).

2.1.4. Fuerzas tecnológicas y ambientales

- Análisis tecnológico

La penetración del internet ha permitido que los ciudadanos utilicen otros mecanismos para comunicarse, relacionarse y atender sus necesidades. En ese sentido, tener una sociedad con un amplio acceso al mundo digital permite innumerables beneficios no solo educativos o de

comunicación sino también económicos. Es así como, gracias a la tecnología, se reduce la pérdida de tiempo en gestiones presenciales y se favorece el incremento de negocios digitales por un bajo costo. Considerando este escenario podemos indicar que la tendencia nos lleva a pasar de un modelo tradicional de intercambio presencial a un modelo de transacciones virtuales.

La tecnología nos permite unir la producción de artesanía decorativa del interior del país, con mercados nacionales centralizados en las principales ciudades en las que se concentra la demanda de artículos de decoración del hogar. Es por eso que, consideramos importante, evaluar los siguientes puntos:

- La penetración de internet en el Perú:

Según la nota de prensa recogida de la página web del instituto nacional de estadística e informática INEI publicada en junio del 2020, para el primer trimestre del 2020:

- El 40,1% de los hogares del país tuvo acceso a internet, quiere decir que se mantuvo un incremento del 3.4% con respecto al primer trimestre del año anterior.
- Los hogares de Lima metropolitana alcanzaron una penetración del 62,9% del servicio.
- El uso de internet de aquellos con educación universitaria llegó al 94,7%, seguido muy de cerca del 87,0% de la población sin universidad completa.
- 94,9% de los hogares tiene al menos una tecnología de información y comunicación.

Según el informe de Osiptel, publicado en diciembre del 2020, la brecha digital, que hoy vive el Perú puede generar una desigualdad en acceso y uso del internet, así como efectos negativos más profundos como la exclusión social y perpetuar la pobreza. (Osiptel, 2020)

Este mismo informe presenta tres factores que generan la brecha digital:

1. La infraestructura, que se traduce en la falta de cobertura por la geografía y se apalanca en el costo. Actualmente, el 86,3% de los peruanos cuenta con una cobertura de internet móvil (3G + 4G).
2. El Acceso, personas que viven en zonas donde existe internet, pero por motivos económicos no logran acceder. En este sentido, alrededor de 9,5 millones de personas de 12 años a más no logran acceder a internet. El 64% de ellos se ubica en zona urbana y el 35,8% en zona rural (3,4 millones).
3. El uso, en esta categoría se ubican las personas que, por motivo de falta de conocimiento o interés, no acceden a la información. En este grupo se encuentran principalmente los adultos mayores.

Tomando en consideración lo anteriormente expuesto, podemos determinar que la penetración y acceso al internet son fundamentales para el crecimiento de plataformas de comercio electrónico, en nuestro caso constituyen un factor vital para la propuesta de negocio.

- Penetración de internet en las zonas de producción de artesanías:

Para analizar el estatus de penetración de internet en las zonas de producción de artesanías, nos basaremos en la división que presenta el Estado de las tres grandes zonas artesanales. (MINCETUR, 2008)

- Zona artesanal Nor amazónica: que abarca los departamentos de: Tumbes, Piura, Lambayeque, La Libertad, Cajamarca, Amazonas, San Martín y Loreto.
- Zona artesanal Centro: que abarca los departamentos de: Lima, Ancash, Pasco, Junín, Ucayali y Huánuco.
- Zona artesanal Sur: que abarca los departamentos de: Ica, Huancavelica, Ayacucho, Arequipa, Moquegua, Tacna Cusco, Puno, Apurímac y Madre de Dios.

Según información sobre a penetración del internet por hogares para el periodo 2010 al 2019 por departamento, publicada por el INEI (2020b), podemos determinar que la penetración del

internet viene creciendo año a año, y que existen departamentos con una mejor performance de penetración por hogar.

INEI - SISTEMA DE INFORMACIÓN REGIONAL PARA LA TOMA DE DECISIONES
Porcentaje de hogares que tienen servicio de internet
(Porcentaje)

| | AÑO | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|-------------------|-----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| DEPARTAMENTO | | | | | | | | | | | |
| NACIONAL | | 13,0 | 16,4 | 20,2 | 22,1 | 23,5 | 23,2 | 26,4 | 28,2 | 29,8 | 35,9 |
| AMAZONAS | | 2,0 | 2,9 | 5,1 | 5,0 | 8,9 | 7,2 | 11,0 | 14,5 | 16,3 | 24,0 |
| ÁNCASH | | 8,4 | 12,7 | 14,2 | 18,6 | 17,8 | 16,2 | 17,9 | 16,7 | 17,1 | 32,4 |
| APURÍMAC | | 0,8 | 2,1 | 4,5 | 5,3 | 4,4 | 4,3 | 3,7 | 7,1 | 6,7 | 17,1 |
| AREQUIPA | | 19,7 | 21,3 | 25,9 | 26,9 | 28,9 | 31,0 | 35,2 | 39,2 | 35,0 | 47,9 |
| AYACUCHO | | 3,5 | 3,7 | 6,4 | 4,9 | 6,2 | 5,3 | 6,1 | 5,7 | 7,2 | 13,5 |
| CAJAMARCA | | 5,2 | 5,6 | 4,6 | 6,5 | 4,8 | 6,1 | 7,3 | 7,8 | 9,3 | 9,6 |
| CALLAO | | 21,8 | 25,7 | 33,7 | 37,1 | 41,6 | 37,4 | 45,5 | 44,6 | 50,7 | 51,3 |
| CUSCO | | 4,6 | 5,9 | 9,6 | 9,0 | 11,4 | 10,8 | 11,7 | 11,0 | 13,9 | 16,3 |
| HUANCAVELICA | | 0,6 | 1,3 | 1,7 | 2,5 | 2,0 | 2,4 | 4,1 | 2,6 | 2,8 | 5,0 |
| HUÁNUCO | | 4,0 | 5,2 | 6,9 | 7,0 | 8,5 | 9,3 | 8,3 | 8,4 | 9,2 | 19,5 |
| ICA | | 10,0 | 16,7 | 20,4 | 23,2 | 25,2 | 26,7 | 27,7 | 33,2 | 33,6 | 44,7 |
| JUNÍN | | 5,8 | 8,2 | 8,4 | 11,6 | 11,5 | 15,4 | 19,7 | 20,9 | 21,3 | 25,2 |
| LA LIBERTAD | | 11,6 | 13,0 | 20,1 | 20,4 | 21,6 | 21,8 | 25,7 | 25,0 | 24,7 | 27,1 |
| LAMBAYEQUE | | 11,5 | 13,3 | 17,9 | 20,7 | 23,9 | 24,7 | 27,4 | 28,8 | 28,1 | 35,1 |
| LIMA | | 24,4 | 31,2 | 36,8 | 39,6 | 42,2 | 40,3 | 45,6 | 49,8 | 51,8 | 56,6 |
| LORETO | | 2,7 | 4,5 | 5,0 | 3,3 | 7,0 | 9,6 | 14,5 | 19,4 | 19,3 | 23,5 |
| MADRE DE DIOS | | 3,3 | 5,2 | 11,3 | 16,9 | 13,4 | 12,1 | 11,1 | 11,8 | 21,0 | 30,7 |
| MOQUEGUA | | 15,1 | 17,1 | 24,0 | 21,9 | 22,0 | 23,6 | 28,9 | 27,7 | 30,7 | 38,8 |
| PASCO | | 3,9 | 2,9 | 4,3 | 4,3 | 5,0 | 5,9 | 6,0 | 6,3 | 6,4 | 13,8 |
| PIURA | | 6,3 | 9,9 | 13,6 | 15,3 | 13,8 | 13,3 | 13,9 | 14,9 | 20,6 | 31,2 |
| PUNO | | 1,6 | 3,5 | 4,7 | 5,7 | 6,3 | 5,7 | 5,7 | 7,2 | 9,2 | 14,6 |
| SAN MARTÍN | | 6,0 | 5,7 | 8,9 | 8,4 | 9,2 | 8,8 | 10,4 | 11,6 | 14,3 | 26,7 |
| TACNA | | 17,9 | 19,2 | 23,5 | 26,2 | 29,3 | 27,0 | 35,5 | 39,3 | 44,0 | 52,3 |
| TUMBES | | 6,4 | 11,0 | 17,6 | 18,7 | 21,6 | 24,1 | 22,0 | 22,7 | 21,4 | 32,4 |
| UCAYALI | | 5,5 | 6,7 | 7,2 | 9,0 | 8,2 | 9,7 | 12,1 | 13,7 | 15,0 | 20,2 |
| PROVINCIA DE LIMA | | 26,2 | 33,5 | 39,2 | 41,9 | 44,8 | 42,9 | 48,5 | 52,9 | 54,6 | 59,5 |
| REGIÓN LIMA | | 8,6 | 11,0 | 15,7 | 18,2 | 18,7 | 15,5 | 18,2 | 20,9 | 25,2 | 28,8 |

Nota: Actualizado en noviembre de 2020.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Nacional de Hogares.

En la misma línea, podemos afirmar que en la zona artesanal nor amazónica, los departamentos con mayor penetración de internet son Lambayeque 35,1%, Piura 31,2% y Tumbes 32,2%.

INEI - SISTEMA DE INFORMACIÓN REGIONAL PARA LA TOMA DE DECISIONES
Porcentaje de hogares que tienen servicio de internet
(Porcentaje)

| | AÑO | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|--------------|-----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| DEPARTAMENTO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| NACIONAL | | 0,5 | 0,9 | 1,5 | 2,1 | 3,7 | 5,1 | 6,6 | 8,6 | 11,0 | 13,0 | 16,4 | 20,2 | 22,1 | 23,5 | 23,2 | 26,4 | 28,2 | 29,8 | 35,9 |
| AMAZONAS | | - | - | 0,3 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,6 | 1,4 | 1,5 | 2,0 | 2,9 | 5,1 | 5,0 | 8,9 | 7,2 | 11,0 | 14,5 | 16,3 | 24,0 |
| CAJAMARCA | | 0,1 | 0,3 | - | 0,4 | 0,3 | 0,3 | 1,2 | 2,5 | 4,2 | 5,2 | 5,6 | 4,6 | 6,5 | 4,8 | 6,1 | 7,3 | 7,8 | 9,3 | 9,6 |
| LA LIBERTAD | | 0,3 | 0,4 | 0,2 | 1,1 | 1,4 | 2,3 | 7,2 | 8,3 | 8,8 | 11,6 | 13,0 | 20,1 | 20,4 | 21,6 | 21,8 | 25,7 | 25,0 | 24,7 | 27,1 |
| LAMBAYEQUE | | - | 0,1 | - | 1,0 | 2,2 | 2,6 | 4,5 | 7,1 | 8,5 | 11,5 | 13,3 | 17,9 | 20,7 | 23,9 | 24,7 | 27,4 | 28,8 | 28,1 | 35,1 |
| LORETO | | 0,2 | 0,7 | 0,3 | 0,2 | 0,7 | 1,2 | 1,6 | 2,3 | 2,3 | 2,7 | 4,5 | 5,0 | 3,3 | 7,0 | 9,6 | 14,5 | 19,4 | 19,3 | 23,5 |
| PIURA | | 0,2 | 0,5 | 0,5 | 0,4 | 1,1 | 1,7 | 2,8 | 3,8 | 4,9 | 6,3 | 9,9 | 13,6 | 15,3 | 13,8 | 13,3 | 13,9 | 14,9 | 20,6 | 31,2 |
| SAN MARTÍN | | 0,1 | - | 0,1 | 0,5 | 0,2 | 2,0 | 2,0 | 3,6 | 3,3 | 6,0 | 5,7 | 8,9 | 8,4 | 9,2 | 8,8 | 10,4 | 11,6 | 14,3 | 26,7 |
| TUMBES | | - | 0,5 | - | 0,4 | 0,7 | 0,6 | 1,5 | 1,9 | 3,7 | 6,4 | 11,0 | 17,6 | 18,7 | 21,6 | 24,1 | 22,0 | 22,7 | 21,4 | 32,4 |

Nota: Actualizado en noviembre de 2020.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Nacional de Hogares.

En el caso de la zona artesanal centro los departamentos con mayor penetración de internet por hogar son: Ancash 32,4%, y la región Lima con 28,8%.

INEI - SISTEMA DE INFORMACIÓN REGIONAL PARA LA TOMA DE DECISIONES
Porcentaje de hogares que tienen servicio de internet
(Porcentaje)

| DEPARTAMENTO | AÑO | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|--------------|----------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| | NACIONAL | | 11,0 | 13,0 | 16,4 | 20,2 | 22,1 | 23,5 | 23,2 | 26,4 | 28,2 | 29,8 |
| ÁNCASH | | 5,6 | 8,4 | 12,7 | 14,2 | 18,6 | 17,8 | 16,2 | 17,9 | 16,7 | 17,1 | 32,4 |
| HUÁNUCO | | 2,6 | 4,0 | 5,2 | 6,9 | 7,0 | 8,5 | 9,3 | 8,3 | 8,4 | 9,2 | 19,5 |
| JUNÍN | | 4,0 | 5,8 | 8,2 | 8,4 | 11,6 | 11,5 | 15,4 | 19,7 | 20,9 | 21,3 | 25,2 |
| PASCO | | 2,6 | 3,9 | 2,9 | 4,3 | 4,3 | 5,0 | 5,9 | 6,0 | 6,3 | 6,4 | 13,8 |
| UCAYALI | | 4,8 | 5,5 | 6,7 | 7,2 | 9,0 | 8,2 | 9,7 | 12,1 | 13,7 | 15,0 | 20,2 |
| REGIÓN LIMA | | 4,3 | 8,6 | 11,0 | 15,7 | 18,2 | 18,7 | 15,5 | 18,2 | 20,9 | 25,2 | 28,8 |

Nota: Actualizado en noviembre de 2020.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Nacional de Hogares.

En la misma línea, en la zona artesanal sur, la penetración de internet por hogar tiene a los siguientes departamentos como los más resaltantes: Tacna 52,3%, Arequipa 47,9%, Ica 44,7%, Moquegua 38,8% y Madre de Dios 30,7%.

INEI - SISTEMA DE INFORMACIÓN REGIONAL PARA LA TOMA DE DECISIONES
Porcentaje de hogares que tienen servicio de internet
(Porcentaje)

| DEPARTAMENTO | AÑO | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|---------------|----------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| | NACIONAL | | 0,5 | 0,9 | 1,5 | 2,1 | 3,7 | 5,1 | 6,6 | 8,6 | 11,0 | 13,0 | 16,4 | 20,2 | 22,1 | 23,5 | 23,2 | 26,4 | 28,2 | 29,8 |
| APURÍMAC | | - | 0,1 | - | 0,0 | 0,0 | 0,1 | 0,5 | 1,1 | 1,0 | 0,8 | 2,1 | 4,5 | 5,3 | 4,4 | 4,3 | 3,7 | 7,1 | 6,7 | 17,1 |
| AREQUIPA | | 0,3 | 1,1 | 1,0 | 1,7 | 2,7 | 5,6 | 8,9 | 10,2 | 15,5 | 19,7 | 21,3 | 25,9 | 26,9 | 28,9 | 31,0 | 35,2 | 39,2 | 35,0 | 47,9 |
| AYACUCHO | | - | - | - | 0,2 | 0,1 | 0,6 | 1,3 | 1,5 | 3,0 | 3,5 | 3,7 | 6,4 | 4,9 | 6,2 | 5,3 | 6,1 | 5,7 | 7,2 | 13,5 |
| CUSCO | | 0,2 | 0,1 | 0,1 | 0,3 | 0,4 | 0,9 | 1,9 | 3,4 | 3,6 | 4,6 | 5,9 | 9,6 | 9,0 | 11,4 | 10,8 | 11,7 | 11,0 | 13,9 | 16,3 |
| HUANCAVELICA | | - | - | - | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,2 | 0,4 | 0,7 | 0,6 | 1,3 | 1,7 | 2,5 | 2,0 | 2,4 | 4,1 | 2,6 | 2,8 | 5,0 |
| ICA | | 0,1 | - | 0,5 | 0,4 | 2,1 | 4,8 | 4,0 | 4,9 | 8,2 | 10,0 | 16,7 | 20,4 | 23,2 | 25,2 | 26,7 | 27,7 | 33,2 | 33,6 | 44,7 |
| MADRE DE DIOS | | - | - | - | 0,0 | 0,5 | 0,7 | 0,1 | 0,8 | 1,3 | 3,3 | 5,2 | 11,3 | 16,9 | 13,4 | 12,1 | 11,1 | 11,8 | 21,0 | 30,7 |
| MOQUEGUA | | - | 0,2 | 0,2 | 0,6 | 0,9 | 2,8 | 3,8 | 9,2 | 10,1 | 15,1 | 17,1 | 24,0 | 21,9 | 22,0 | 23,6 | 28,9 | 27,7 | 30,7 | 38,8 |
| PUNO | | - | 0,1 | 0,2 | 0,0 | 0,4 | 0,5 | 0,4 | 0,4 | 1,9 | 1,6 | 3,5 | 4,7 | 5,7 | 6,3 | 5,7 | 5,7 | 7,2 | 9,2 | 14,6 |
| TACNA | | 0,2 | 0,5 | - | 1,2 | 2,2 | 3,4 | 6,9 | 11,4 | 13,2 | 17,9 | 19,2 | 23,5 | 26,2 | 29,3 | 27,0 | 35,5 | 39,3 | 44,0 | 52,3 |

Nota: Actualizado en noviembre de 2020.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Nacional de Hogares.

Es importante resaltar que el Estado peruano sigue implementando acciones para reducir la brecha digital y seguirá invirtiendo con la finalidad de lograr la mayor conectividad digital en el país. Es en este sentido, que ha anunciado que invertirá en mejorar la penetración de internet en zonas rurales, priorizando las zonas de la selva del país, las cuales suelen tener mayores dificultades de comunicación y transporte debido a la complejidad de su geografía.

El Consejo de Ministros de Perú aprobó este miércoles un decreto "de urgencia" en el que dispone "medidas extraordinarias" para intentar cerrar la brecha de conectividad digital en el país, al incrementar el acceso a Internet satelital para beneficiar a 3,2 millones de ciudadanos. [...] El ministro detalló, en una rueda de prensa, que una de las "líneas de acción" comprende contratar los servicios de Internet por satélite para 860 localidades de la selva, pues el Gobierno se propone "que toda la Amazonía esté conectada el presente año. [...] Se espera que esto permita que más de 3,2 millones de personas de zonas rurales de Perú accedan a los servicios de Internet, añadió el Ministerio de Transportes y Comunicaciones. (Swissinfo.ch,2021)

Este proyecto plantea dar acceso a internet satelital a 1.151 instituciones públicas en 860 localidades alejadas de las regiones selváticas de Loreto, Ucayali, Madre de Dios y Amazonas. Estas acciones deberían contribuir a la reducción de la significativa brecha de comunicación que existe en estas regiones y que, como presentamos, puede estar contribuyendo a la exclusión social y pobreza.

Existen precedentes que muestran como la conectividad y la reducción de la brecha digital, promueven el desarrollo económico. En esta línea, El Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura resalta la importancia de la reducción de la brecha digital para el desarrollo del país:

Según datos citados en el trabajo, un aumento del 1% en la penetración de la banda ancha fija produce un incremento del 0,08% del PIB, mientras que un aumento del 1% en la penetración de la banda ancha móvil produce un incremento del 0,15% del PIB. [...] en relación con procesos de digitalización, se estima que un aumento del 1% en el índice de desarrollo del ecosistema digital da lugar a una expansión del 0,13% del PIB per cápita, con sus consecuentes impactos positivos en la productividad. (IICA, 2020)

La penetración de internet en zonas rurales, donde se produce la mayor parte de artesanía decorativa, permite que podamos contar con un grupo importante de clientes (artesanos) interesados en utilizar nuestra plataforma de comercio electrónico. Mediante nuestro *marketplace* podrían conectarse con consumidores nuevos y capturar parte de la demanda creciente de artículos para la decoración del hogar en las principales ciudades, donde la compra en línea de esta categoría ha crecido considerablemente en el último año.

- La penetración de teléfonos inteligentes en el Perú:

Según la información proporcionada por el diario Gestión, la penetración de teléfonos inteligentes creció un 5% a raíz de la cuarentena por el COVID-19, esto debido a la necesidad de estar mejor conectados virtualmente, lo que llevaría a los usuarios a conectarse en promedio 2

horas diarias. Asimismo, el 78% de los usuarios se ha integrado mucho mejor a la tecnología en la vida diaria. (Gestión, 2021b).

Según el reporte estadístico de Osiptel de noviembre del 2020, los usuarios de teléfonos inteligentes han obtenido de 9 a 61 veces mayor cantidad de datos para navegación por una tarifa similar. Por ejemplo, si en el año 2015 se pagaba S/29 soles por 100MB para el 2020 se paga 29.90 por 6GB, esto se debe a la mayor competencia entre operadores y las exigencias de los consumidores. (Osiptel,2020b)

Considerando el crecimiento en la penetración de teléfonos inteligentes en el mercado nacional, identificamos que la plataforma web no solo debe estar pensada para un formato de escritorio. Nuestro marketplace debe estar diseñado para facilitar el acceso a los clientes (tanto productor como comprador) desde un aplicativo móvil y/o un navegador móvil que permita en simples pasos ofrecer y comprar un producto artesanal decorativo.

- Crecimiento del comercio electrónico en el Perú:

Según la información proporcionada por el diario Gestión en febrero del 2021, el comercio electrónico se ha convertido en el principal canal para realizar una transacción de manera rápida, segura y efectiva. La transformación digital de los negocios se aceleró principalmente a la pandemia del COVID-19. Según datos recogidos por Niubiz, durante los primeros días de marzo 2020 el comercio electrónico movió más de 10 millones de soles. A su vez, Blacksip, calculó que los ingresos por el comercio electrónico alcanzaron en el 2020 un 40% más que el 2019. (Gestión, 2020).

Finalmente, desde esta perspectiva podemos definir que existe, para el negocio de Marketplace de artesanía decorativa, un contexto positivo de importante crecimiento que puede ser aprovechado gracias al uso adecuado de la tecnología y a una correcta e innovadora estrategia digital.

- Análisis ecológico

Para la venta de artesanía decorativa es importante evaluar el impacto ecológico que tiene cada producto, considerando que puede ser usado como parte de la estrategia de comercialización.

Los insumos, utilizados para la producción de artesanía son en la mayoría de los casos insumos extraídos de lugares cercanos a los centros poblados donde radican los artesanos, muchos de estos materiales son parte del medio ambiente que los rodean y son utilizados de manera artesanal y responsable en la producción de artesanías. (Artesanía textil, 2017)

Según la información proporcionada por Artesanía textil para el año 2017, podemos decir que la artesanía en el Perú tiene 2 líneas diferenciadas: Las líneas tradicionales y las contemporáneas. (Artesanía textil, 2017)

En el caso de las tradicionales podemos mencionar:

- Producción de mates burilados, este es un fruto de calabaza que es tallado gracias a técnicas manuales y que representa la vida cotidiana de los artesanos que la trabajan. (Artesanía textil, 2017)
- Producción de Cerámica: varía según la zona geográfica donde se produce. Unos de los principales materiales es la arcilla y esta puede ser blanca o roja dependiendo el lugar de procedencia. (Artesanía textil, 2017)
- Producción textil: se trabaja con fibras de algodón, pelo de camélidos y lana de ovino; Su producción es a través de telares a mano, telares de cintura y en algunos casos telares mecánicos. Por otro lado, para dar color a los hilos los tintes utilizados son naturales. (Artesanía textil, 2017)
- Producción en Piedra: se trabaja con materiales como: la piedra de Huamanga, marmolina, caliza y sillar. Todos estos tipos de materiales se encuentran cerca de la zona donde se asientan los artesanos. (Artesanía textil, 2017)
- Producción de platería: trabajado en base a la plata, se realizan trabajos manuales como orfebrería y filigrana. (Artesanía textil, 2017)

En el rubro de artesanía contemporánea podemos mencionar:

- Producción en base a tejido de punto: trabajados con fibra de alpaca, algodón y ovino, cuidadosamente tenidos de manera natural. (Artesanía textil, 2017)

- Producción en base a fibras vegetales: producción de sombreros de paja, cestas, muebles elaborados de sauce. (Artesanía textil, 2017)
- Producción en madera: se realiza la producción de muebles a través de corteza de árboles. (Artesanía textil, 2017)

Dada la amplia gama de insumos que existen en la producción de artesanías decorativas se debe evaluar un portafolio de productos donde se priorice los que generen un mayor impacto en la rotación y distribución.

Asimismo, el origen, calidad, durabilidad y el bajo impacto en el medio ambiente de los materiales utilizados en la producción de artesanías, puede constituir una ventaja diferencial frente a la oferta existente de artículos de decoración en el mercado, donde predominan los productos importados fabricados en serie.

2.1.5. Perspectivas del sector

La pandemia y la llamada nueva normalidad presentan dos caras opuestas de una misma moneda: por un lado los efectos negativos que profundizan los problemas de un sector como la artesanía peruana, con artesanos que migran hacia actividades económicas más rentables, que perciben desatención y abandono por parte del estado, y que debido a la gran dependencia de esta actividad con el turismo, han reducido sus ingresos casi totalmente; Y por otro, un consumidor cada vez más digital, que confía cada vez más en plataformas de comercio electrónico, que está cada vez más conectado y que además tiene cada vez más interés en la mejora de su hogar. Esto ha provocado un crecimiento considerable del consumo de artículos de decoración para el hogar a través de tiendas en línea.

Esto, sumado al interés y los proyectos presentados por el Estado peruano, para el fortalecimiento de la conectividad y acceso a internet, y el desarrollo de plataformas de comercio electrónico para la reactivación económica y supervivencia de microempresarios y personas naturales con negocios, constituye un contexto favorable para el desarrollo de negocios en plataformas digitales como el nuestro.

El desarrollo del comercio electrónico representa una alternativa para el rescate del sector de artesanías peruanas a largo plazo, impulsando un consumo permanente, desvinculado del turismo. Sin embargo, los costos de la implementación de una plataforma de venta online, que cumpla con los requerimientos que pide el gobierno y que garantice la satisfacción del consumidor final, puede representar costos fijos muy altos para los artesanos, dado que es una actividad que escapa de su *core business*. Es aquí, donde nuestra propuesta cobra valor, resolviendo esta necesidad de los artesanos, ayudándolos no solo a conectar con una demanda existente sino a crear una experiencia de compra memorable para sus consumidores.

Según la información presentada, la artesanía peruana podría tener cabida dentro del mercado de artículos de decoración para el hogar, e inclusive tendría un diferencial valorado para los consumidores post pandemia, quienes muestran preferencias por negocios con impacto social positivo y respetuosos con el medio ambiente.

2.2. Análisis del Microentorno

Para realizar presentar el contexto del microentorno, nos basaremos en el análisis de las cinco fuerzas de Porter.

2.2.1. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

- Poder de negociación de los proveedores - Media

Los proveedores para nuestro negocio son principalmente de software, hardware y de desarrollo de contenidos audiovisuales. Si bien la calidad del servicio de estos proveedores constituye un factor decisivo en la satisfacción de nuestros clientes y el éxito del negocio, cada vez existe una mayor oferta de este tipo de proveedores, lo cual nos da posibilidad de evaluar opciones y negociar con ellos.

Desarrollo de la plataforma web:

- Consideramos importante cotizar con un mínimo de tres proveedores que tengan experiencia en el desarrollo e implementación de plataformas de Marketplace con un mínimo de tres niveles de usuarios: vendedores, consumidores y administradores de la plataforma.
- Contar con la asesoría de un experto en el desarrollo de estas plataformas para asegurarnos de contar con el software adecuado y solicitarlo:
 - Capacidad de servidor y base de datos.
 - Diseño de la plataforma.
 - Pasarela de pagos de acuerdo al mercado.
 - Dominio web.
- Definir el tipo de servicio que necesitamos de este tipo de proveedor (permanente a nivel de soporte técnico o solo de desarrollo de plataforma, considerando un soporte interno).

Generación de contenidos:

- Contaremos con un productor de contenidos dentro de nuestra organización, quien tendrá dentro de sus funciones velar por la contratación de proveedores por regiones que cumplan con los estándares de calidad requeridos.
- Optimización de costos en la producción de contenidos negociando un paquete estándar por artesano.
- Diseño de una línea gráfica y editorial que nos permita mantener estándares así cambiemos de proveedores durante el proyecto.

- Poder de negociación de los clientes - medio

Teniendo en cuenta que en el mercado de piezas decorativas existe una gran variedad de artículos disponibles y grandes cadenas de tiendas como líderes de la categoría, el cliente tiene una amplia oferta para elegir y experiencias previas que pueden influenciar en su comportamiento y decisión de compra.

Es importante definir los puntos en los cuales tendrá control el cliente, por ejemplo, el modo de entrega, el nivel de personalización de la pieza decorativa, métodos de pago, entre otros, de tal

forma que podamos implementar todo lo necesario para cumplir con sus expectativas y que su experiencia de compra sea satisfactoria.

Si bien el cliente no va a negociar precios o calidades, es importante crear la percepción de personalización y empoderamiento del mismo para competir con las grandes cadenas que satisfacen la demanda de artículos para la decoración para el hogar actualmente.

- Entrada potencial de nuevos competidores – Alta

Actualmente el estado a través del MINCETUR promueve la creación de proyectos que aporten valor al proceso de colocación de artesanías y la creación de proveedores (web o app) para que puedan generar la conexión entre clientes y artesanos. Perú 21 publicó en setiembre del 2020, que el presidente de la Cámara Nacional de Turismo (Canatur), Carlos Canales, anunció que abrirán una plataforma digital para que los artesanos puedan mostrar sus productos, y realizarán campañas en todo el Perú. (Perú 21, 2020)

Existen competidores potenciales promovidos por el estado como lo es Ruraq Maki, un programa del Ministerio de Cultura que convoca la participación de artesanos de todas las regiones del país, quienes a través de su arte mantienen vigentes prácticas tradicionales y ancestrales. Ruraq Maki, es un Marketplace donde se venden productos principalmente hecho a mano, es uno de los mayores proyectos estatales para el registro, la investigación y la difusión de la artesanía peruana. (Gobierno del Perú. 2021).

Actualmente el Marketplace de Ruraq Maki es una plataforma de ventas de productos artesanales. Sin embargo, no se observa una gran propuesta de valor que incentive a los consumidores a optar por esta modalidad de compra.

Por otro lado, en mayo 2020, El titular de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo (Dircetur) Madre de Dios, Jimmy Layche, también indicó que crearían una plataforma virtual, en la que ofrecerán un catálogo de los productos de sus 407 artesanos del departamento de la selva sur peruana ya que la pandemia de COVID-19, los llevó a una pérdida aproximada de 1,4 millones de soles (Andina 2020b).

La pandemia del Covid19 ha hecho desde las grandes hasta las pequeñas empresas se reinventen para no desaparecer debido a la inmovilización, es así que las grandes empresas con el fin de apoyar a los microempresarios, de revalorar la artesanía peruana y reactivar la economía de los artesanos peruanos, han acoplado sus webs de ecommerce convirtiéndolas también en *marketplaces*, como es el caso de Ripley.com, que actualmente tiene su Marketplace que ha permitido a muchos artesanos puedan vender sus productos desde su web a precios justos muy acordes al mercado.

Definitivamente la nueva normalidad es la digitalización, y actualmente el ecommerce, la venta virtual es cada vez más competitiva, nuevos competidores digitalizados entran al mercado convirtiéndose en uno más agresivo.

- Rivalidad entre empresas - Media

Según Mercado Negro, 2020, Debido a la situación de la pandemia nació una iniciativa en manos de una pareja de emprendedores piuranos que busca la comercialización de artesanía peruana y otros productos orgánicos a través de la página llamada BAIX: “Los emprendedores podrán transmitir cultura, dedicación, arte. Esto a partir de sus habilidades volcadas en el trabajo que hacen cada día. Pues el comprador adquirirá cultura dedicación y tiempo del artesano y del emprendedor peruano” (Mercado Negro, 2020)

Según Ecommerce news (2020), las empresas peruanas se alían con las plataformas de comercio electrónico como Amazon o Ebay con la finalidad de colocar sus productos a nivel internacional y nacional: “La artesanía es uno de los productos peruanos más vendidos vía comercio electrónico en el extranjero. A parte de respaldarse en su tienda online, las empresas también se apoyan de marketplaces globales como Amazon y eBay.” (Ecommerce news, 2020).

Cerca de 11 empresas se han unido para ofrecer sus productos vía comercio electrónico para incrementar así la presencia de la oferta peruana de artesanía y artículos de regalo y decoración en Estados Unidos (EE. UU.), informó la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (Promperú). (Ecommerce news, 2020).

Según la nota de prensa del Mincetur, 2020, se comenzó a brindar charlas a los artesanos para que puedan usar las plataformas de Marketplace de Facebook como canal de venta de artesanías.

Se tratan de charlas en vivo que se llevarán a cabo hasta el próximo viernes 17, a las 11:00 horas. Entre los temas a tratar, esta semana, se encuentran: “Crea una marca atractiva”, “Tips de fotografía con tu smartphone”, “Fanpage: creación e importancia”, “Marketplace de Facebook como herramienta de venta online” y “Los nuevos medios de pago. [...] Es importante mencionar que estas capacitaciones son dirigidas por personal del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur), quienes, además, absolverán las dudas del público que se conecte a las transmisiones en línea. (Gob.pe,2020)

Según Invernadero Creativo, 2020, a raíz de la pandemia el sector de decoración ha crecido, impulsando que las personas busquen crear e innovar en sus espacios. Esta tendencia ha permitido el lanzamiento de tiendas especializadas en decoración: “Se trata de Deco Buyers, un marketplace con más de 20.000 referencias dirigido a los profesionales del mundo de la decoración. Esta nueva web presenta un catálogo amplísimo con las últimas novedades con estilos que van desde el moderno, clásico, colonial, industrial, nórdico...o rural, vintage” (HH,S, 2019)

Según Exitosa Noticias, 2020, el gobierno creó la página <https://tiendasvirtuales.ruraqmaki.pe/> Con la finalidad de incentivar la venta de los artesanos afectados por la pandemia del COVID-19. Si bien la feria Ruraq maki cuenta ya con 14 años de labor en búsqueda de la promoción de la artesanía peruana, la tienda virtual es la primera iniciativa estatal de este tipo en Sudamérica. (Exitosa Noticias, 2020)

A la par, el sector privado muestra grandes avances, como presenta Perú Retail (2021): Ripley se ha volcado con fuerza a reforzar su estrategia comercial con el interés de cubrir cualquier necesidad que tengan sus clientes, en términos de experiencia, precios accesibles e inclusive en el surtido de productos, incluyendo en su marketplace categorías que no están presentes en sus tiendas físicas, como ferretería, farmacia y supermercado. (Perú Retail, 2020b)

Existen varios actores en el mercado de artículos de decoración para el hogar, y grandes jugadores como las tiendas por departamento, quienes tienen mayor capacidad e reacción y recursos para contraatacar o poner barreras a negocios pequeños.

Considerando que ellos son los líderes de la categoría, es importante encontrar diferenciadores en la experiencia que le ofrecemos a nuestros clientes, artesanos y usuarios finales, propios de la naturaleza de nuestro negocio que sean difíciles de igualar por los competidores.

- Productos sustitutos - Medio

Según el diario el Comercio, 2020, las tejedoras del valle de Puno usan la plataforma de Facebook e Instagram para colocar sus productos. Esto debido al cierre del turismo en la zona, la necesidad de vender y el deseo de ampliar el alcance de sus piezas artesanales, reduciendo la dependencia del turismo. (El Comercio, 2020)

Según Andina, 2020, el estado peruano promovió exposiciones para la venta de artesanías de varias provincias del Perú, con la finalidad de aprovechar la campaña navideña para la reactivación económica del sector. En estas ferias se ofrecieron artículos decorativos y utilitarios de joyería, textilería, cerámica, y varias otras líneas artesanales, y tuvieron como plaza centros comerciales muy concurridos como el Jockey Plaza. (Andina, 2020)

Existen páginas exclusivas donde podemos encontrar cierta historia de los artesanos y detalle de dónde adquirir sus productos según su ubicación. Este es el caso de Mypes.com, donde encontramos un especial de Puerto Maldonado y Cusco, en los resaltan la presencia de agrupaciones indígenas artesanas y escuelas especializadas en técnicas artesanales, el tipo de artículos que realizan, materiales y estilos, como parte del atractivo turístico de estos departamentos. (Mypes.com, 2021)

Según Perú Retail, 2020, Ripley logró recuperar la venta de lo logrado en el 2019 gracias al comercio electrónico: “Durante el trimestre destaca la penetración del canal online -medido como proporción de las ventas realizadas en la plataforma única que agrupa a Ripley.com y el Marketplace Mercado Ripley- que alcanzó un 63,4% en el periodo, muy superior al 16,2% del 3T19.” (Perú Retail, 2020)

Por otro lado, existen productos que pueden sustituir la utilidad de cada artesanía decorativa para el hogar y que pueden ser elaborados con materiales como: plástico, madera, tela natural o artificial, fibra de vidrio, productos reciclados o de materiales sintéticos decorativos, etc. Todos estos productos elaborados de manera industrial y bajo una producción de gran escala.

Sin embargo, cabe resaltar que debemos considerar que en la producción de artesanía decorativa existe un valor intrínseco al ser un producto único e irrepetible creado manualmente, y por ende con un alto valor histórico que no logra ser reproducido ni sustituido por una producción escalar.

2.2.2. Conclusiones del análisis del micro entorno:

Cada vez es más sencillo implementar una plataforma de comercio electrónico, existen muchos proveedores de tecnología, de desarrollo de contenidos, más negocios con la necesidad de vender a través de estas plataformas y una demanda creciente por parte de los consumidores. La dificultad se encuentra en el desarrollo de una propuesta que satisfaga y supere las expectativas de un consumidor que cada vez tiene no solo requerimientos más específicos, sino que está expuesto a múltiples opciones para satisfacer su demanda.

Si bien el entorno es favorable para el desarrollo de nuestro negocio, es importante tener en cuenta la gran competencia que existe en el sector de decoración para el hogar y la capacidad de reacción de los grandes actores como las tiendas por departamento. Por lo cual resulta indispensable trabajar en cada uno de los puntos de contacto del consumidor y en el desarrollo de una estrategia enfocada en aquellos aspectos que podemos hacer de forma única o difícil de igualar por los competidores.

Para el desarrollo de nuestra estrategia es importante tener en cuenta los dos tipos de clientes que tendrá el *marketplace* y las diferencias a nivel de propuesta de valor. Tanto el artesano y el cliente de artículos de decoración para el hogar tienen diferentes poderes de negociación y la propuesta de valor debe estar alineada a satisfacer las necesidades de ambos grupos de manera diferenciada a la competencia para mitigar el poder de negociación de estos grupos.

3. CAPÍTULO IV. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

En esta sección definiremos los objetivos de la investigación de mercados e identificaremos las técnicas cualitativas y cuantitativas que utilizaremos para ampliar el conocimiento en los dos grupos de clientes clave: los consumidores de decoración y los artesanos, utilizando los hallazgos para alinear la propuesta de negocio del *marketplace* a las principales necesidades del sector.

3.1. Objetivos de investigación

- Conocer la dimensión real de la demanda local de artículos de decoración para el hogar y sus oportunidades.
- Conocer el perfil de nuestros clientes finales, el *insight* detrás del consumo de artículos de decoración, artesanías y el impacto que ha tenido el COVID-19 en estas compras.
- Conocer los hábitos de consumo y las necesidades del consumidor final que podríamos satisfacer con nuestro producto a fin de incrementar la demanda local de artesanías, apalancando este crecimiento sustituyendo parte del consumo de artículos de decoración para el hogar.
- Conocer el perfil del artesano peruano, el impacto del COVID-19 en su actividad económica y su problemática actual.
- Conocer la predisposición del artesano al uso de plataformas digitales y las experiencias que haya tenido con la venta *online* en diversas plataformas.

3.2. Instrumentos de recolección de información

3.2.1. Fuentes secundarias

Realizaremos un resumen de la información recopilada en capítulos anteriores de tal forma que nos permitan conocer aspectos importantes sobre los temas de mercado de bienes de decoración para el hogar, mercado de artesanías en el Perú y su consumo local, uso de plataformas

digitales de venta, penetración de internet y teléfonos en zonas rurales del Perú y sobre tendencias del consumidor peruano post pandemia.

- Datos estadísticos sobre el mercado de bienes de decoración para el hogar.

Durante la pandemia el mercado de decoración tuvo una contracción del 48% (año 2020), posteriormente el sector se recuperaría con un crecimiento del 87% en el siguiente año.

Dentro de este sector podemos identificar a los principales competidores con sus respectivas participaciones en volumen de importación de productos: Saga Falabella (9%), Supermercados Peruanos (9%), Ace Perú (8%), Tiendas por Departamento Ripley (8%), Panorama (7%), Homecenters Peruanos (5%), Casa&deas (5%) e Hipermercados Metro (4%)

El mercado de artículos de decoración tuvo un crecimiento del 10% en el comercio electrónico vs el periodo pre-pandemia, pese a que durante este periodo los Homecenter tuvieron una caída general de ventas del 83% a raíz de las restricciones sanitarias, el 65% del total de sus ventas corresponden a artículos de decoración.

Todos los datos mencionados apuntan a que el comercio electrónico ayudo a recuperar las ventas perdidas por los canales presenciales y que fue uno de los sectores que se recuperó de una manera rápida y continua en crecimiento.

Gracias a la información analizada sobre importaciones de artículos de decoración y sobre el comercio electrónico de la categoría, podemos hacer una estimación del tamaño de mercado *online* de artículos de decoración para el hogar en Perú: S/1,639,012,512.

| Estimación tamaño de mercado digital de artículos de decoración para el hogar 2021 | |
|---|-------------------------|
| Promedio mensual importación FOB artículos decoración 2021 dólares | \$ 170,730,470 |
| Promedio mensual importación FOB artículos decoración 2021 soles (T.C S/4) | S/ 682,921,880 |
| Estimación anual importación FOB artículos decoración 2021 | S/ 8,195,062,560 |
| Estimación mercado total artículos decoración 2021 (30% margen) | S/ 11,707,232,229 |
| Estimación mercado digital decoración 2021 (14% del total) | S/ 1,639,012,512 |

Fuente: Elaboración propia

- Datos estadísticos sobre el mercado de artesanías en el Perú y su consumo local.

El mercado de artesanías en el Perú tenía un volumen de S/ 781 millones de soles al año previo al periodo de pandemia. El 41% de los turistas que compraban artesanías eran turistas peruanos en viajes al interior del país, mientras que el 59% correspondía a demanda de turistas extranjeros. El ticket promedio de compra por turista nacional era de S/ 300, lo que nos brinda un estimado del mercado de consumo de artesanías de S/ 131 millones al año por compras de turistas locales.

Posterior a la pandemia el turismo local se contrajo en 42% y el turismo en general tuvo una reducción superior al 70% esto significó una gran contracción del mercado de artesanías apalancada principalmente por el consumo de turistas y adicionalmente las exportaciones en el 2020 tuvieron una reducción de 8.3% comparados con el año anterior. Esto generó que solo el 10% de la producción de artesanías pueda ser vendida.

Con los datos anteriores podemos concluir que el mercado de artesanías en el Perú tiene un gran potencial de consumo local, sin embargo, las restricciones sanitarias del turismo rompieron la conexión entre la demanda y la oferta. Esto puso al sector productor de artesanías en una gran crisis, con solo el 10% de su producción vendida, el mercado artesanal necesita de nuevas alternativas para continuar generando ingresos y crecer sin depender del ritmo del turismo.

- Datos estadísticos sobre el uso de plataformas digitales de venta.

Como vimos en capítulos anteriores, durante el año 2020, el sector *retail* tuvo un incremento importante en plataformas digitales, logró incorporar más de 1,000 nuevos proveedores y 200 categorías de productos en *marketplace*, triplicando el número de artículos publicados en sitios web. Esto fue una respuesta ante las restricciones de pandemia adoptadas por muchas empresas, lo que refleja que el crecimiento del canal *online* no solo fue exclusivo del mercado de decoración, sino que fue una tendencia de varios sectores de consumo.

Un ejemplo de esta tendencia fueron los resultados de Ripley durante el tercer trimestre del 2020 en el cual el canal online (Ripley.com y Marketplace Mercado Ripley) pudo alcanzar un crecimiento de participación de sus ventas totales del 63.4%, comparado contra el tercer trimestre del año anterior cuya participación fue de solo el 16.2%. En conjunto a esto, Niubiz nos indica que, en Perú, existió un crecimiento del 40% en el 2020 sobre los ingresos por el comercio electrónico contrastado con el año 2019.

Estos resultados nos muestran cómo las empresas de consumo Retail orientaron sus esfuerzos en sustituir la venta presencial por la online como alternativa de generar ingresos en la nueva coyuntura y cómo los consumidores reaccionaron positivamente migrando hacia plataformas digitales de compra.

- Datos estadísticos sobre la penetración de internet y teléfonos inteligentes en zonas rurales.

En el Perú, aún existen grandes oportunidades de mejora en términos de penetración del uso de internet. Según los datos de INEI durante el primer trimestre del 2020, el 40.1% de los hogares del país tuvo acceso a internet, esto refleja un crecimiento del 3.4% comparado contra el primer trimestre del año anterior, sin embargo, también presenta una brecha por cerrar.

Pese a tener un buen porcentaje de cobertura geográfica de internet móvil (86.3% considerando 3G+4G) la penetración del uso de internet sigue siendo bajo. Sí nos enfocamos en el acceso considerando a las personas que viven en zonas donde existe internet, pero que por motivos económicos no logran acceder, tenemos un volumen de 9.5 millones de personas mayores de 12 años, donde el 64% corresponde a zonas urbanas y el 35.8% a zona rurales

Sí profundizamos sobre la penetración de internet en las zonas con mayor uso de este servicio, encontramos:

- Zona centro: Lima 56.6%, Ancash 32,4%, y la región Lima con 28,8%.
- Zona norte: Lambayeque 35,1%, Piura 31,2% y Tumbes 32,2%.
- Zona sur: Tacna 52,3%, Arequipa 47,9%, Ica 44,7%, Moquegua 38,8% y Madre de Dios 30,7%.

En conclusión, tenemos brechas de uso de internet importantes que podrían limitar el uso de canales digitales. Sin embargo, dentro de las provincias de interés, productoras de artesanías, existe un porcentaje de acceso y uso de internet considerable. En este sentido, esta brecha no debería representar un impedimento para buscar una alternativa *online* para generar ventas en el mercado de artesanías.

- Datos estadísticos sobre tendencias del consumidor peruano post pandemia.

Durante el año de pandemia, el consumidor peruano tuvo una reducción importante de ingresos, según datos de INEI los ingresos decrecieron un 9% y un 14% de la población ocupada dejó de tener un empleo o realizar actividad económica.

Pese a esta situación, el consumidor empezó a tener una mayor apertura hacia el comercio *online*. Es así como más del 60% de las empresas del sector Retail indicaron que los clientes, a raíz de la pandemia, están migrando hacia las compras por internet. Panorama, en el artículo presentado por Gestión, comenta sobre el cambio de perfil de sus clientes, lo cual implicó la migración al canal digital y la atracción de clientes más jóvenes: los *millennials*, quienes pasaron a representar del 10% al 25% del total de sus clientes. Un dato interesante, también presentado en el artículo, es que este segmento se orienta hacia la compra de artículos de decoración, suelen comprar un solo artículo por transacción y tienen un ticket promedio de S/ 140.

Esto es coherente con la información que presenta Global Research Marketing, sobre las nuevas actividades que surgen en el hogar con la nueva normalidad, principalmente enfocadas en el arreglo de la vivienda realizada por el 37% de los peruanos.

Por lo mencionado anteriormente, podemos concluir que el consumidor peruano post pandemia tiene más apertura a la compra online y que tiene interés en el consumo de piezas decorativas para mejorar su vivienda. Lo que nos brinda una clara oportunidad para conectar la oferta de artesanías peruanas sobre esta nueva necesidad del mejoramiento del hogar.

3.2.2. Entrevistas a expertos

Realizamos entrevistas a profundidad a dos empresarios cuya experiencia nos ayudó a identificar actividades clave para nuestro plan de negocio:

Luis Granda Sánchez, de 35 años, ingeniero industrial de profesión y con una trayectoria interesante en el desarrollo de negocios tanto en el segmento B2B como B2C. En el 2019 junto a otros dos socios, fundan Gamarra Click, un *marketplace* que tenía como objetivo digitalizar a los empresarios de Gamarra, para así llevar lo mejor de este emporio comercial a todo el Perú, garantizando la mejor experiencia para los clientes finales, entendiendo que la digitalización de estos negocios era necesaria para asegurar su competitividad con las grandes cadenas de tiendas y para su supervivencia. (Entrevista disponible en anexo N°11)

Así como a Silvia Roldán Aspauza, de 56 años, especialista en marketing. En el 2015 abre una tienda especializada en regalos, con artículos de decoración, de uso personal, entre otros. En el 2018 decide incluir en su tienda algunas piezas de artesanía tradicional peruana, y al hacer un viaje a algunas ciudades del país, identifica que aquellos artesanos que más éxito tenían con los turistas eran quienes no solo ofrecían sus productos, sino que tenían un espacio de exhibición en el que contaban una historia, una especie de museo pequeño o taller abierto en el que vendían más que artículos, experiencias. Es así como en ese mismo año habilita un espacio físico en su tienda dedicado de forma exclusiva a artesanía peruana “La Galería del Artesano”. Si bien el propósito inicial era un fin social, con el paso del tiempo, identificó que, en palabras de Silvia: “La Galería del artesano era una suma más importante para mi tienda(...) por el contenido, el trasfondo social, la identificación que generaba con mis clientes, la tienda empezó a vender más en general, no solo artesanía, todo se vendía más”. (Entrevista disponible en anexo N°12)

En este análisis de la información recibida, nos enfocaremos en tres grandes aspectos: la digitalización y el conocimiento del usuario (en este caso el artesano), la satisfacción del cliente (que incluye la experiencia en la plataforma digital, como el proceso logístico de entregas y la selección de los productos correctos) y la competencia.

Un gran desafío que tenía el equipo de Gamarra Click al iniciar el negocio era el digitalizar a los empresarios de Gamarra, quienes no solo no utilizaban plataformas digitales para su negocio, sino que estaban en una zona de confort durante mucho tiempo encargándose únicamente de la confección de prendas, abastecer a mayoristas y de esperar a los clientes en sus puntos de venta. Luis Granda nos comenta: “El de Gamarra quiere vender, pero no comerse el pleito de vender en línea”.

En la digitalización de estos negocios a través del uso de un Marketplace existen varios procesos, como lo son la selección de productos a comercializar, la toma de fotos o videos para exhibirlos, la carga de este contenido a la plataforma, así como las descripciones y especificaciones por artículo y finalmente y el más complicado según la experiencia de Gamarra Click, la actualización de los stocks disponibles por negocio. Todas estas actividades requieren de un esfuerzo adicional para el vendedor, que además como comenta Luis Granda, no necesariamente tiene experiencia en este tipo de tareas ni está capacitado.

Al iniciar el negocio de Gamarra Click, utilizaron como herramienta de captación de usuarios o socios, como los llaman, el regalo de procesos como la toma de fotos, con esto, aliviaron el trabajo que debía hacer el vendedor, captaron más de 200 empresarios de Gamarra, pero los resultados obtenidos no fueron los esperados. Luis comenta que identificaron que no existía ningún compromiso por parte de los afiliados, “tienen que trabajar algo, si se le da todo gratis, no es sostenible”.

Luis Granda menciona que lo más importante es entender la naturaleza del negocio del usuario, en nuestro caso, el artesano. Entender de dónde partimos, y diseñar una propuesta de valor que sea verdaderamente interesante para sus negocios, a partir de ahí se trata de darles las herramientas como una plataforma amigable y fácil de usar, capacitación, manuales, y acompañamiento para asegurar que te vean como un aliado. Es así como en el tiempo ellos han logrado fidelizar a un grupo de empresarios más pequeño pero que hoy está comprometido con el uso de la plataforma y que ven en ella una gran oportunidad para generar ingresos.

Como veremos más adelante en las entrevistas a profundidad de los artesanos, la pandemia y las restricciones a las que se han enfrentado han acelerado el uso de medios digitales en sus negocios y ha generado también una fuerte contracción de la demanda de sus productos, lo cual debería permitir una mayor apertura al uso de plataformas como la nuestra.

Al conversar con Silvia Roldán, quien mantiene contacto permanente con los artesanos, confirma la apertura de los mismos a buscar nuevas plataformas para la venta de sus productos, un factor que confirmamos en las entrevistas a profundidad realizadas a tres artesanos referentes. Así como la necesidad de capacitarlos y acompañarlos en el uso de la plataforma.

Sobre la satisfacción del cliente, tanto Silvia como Luis, nos hablan sobre tres puntos importantes: (1) La selección de productos que calcen con las expectativas de ellos, en términos de diseño y calidad, esto debe ir acompañado de fotos o videos que verdaderamente permitan mostrar cada pieza de forma adecuada; (2) La logística de despachos y entregas, que debe asegurar que podamos cumplir con la promesa de determinados días de despacho, con un producto que llegue a destino final en óptimas condiciones; (3) Una plataforma amigable, sencilla de usar y con una calidad de servicio que permita competir con grandes tiendas físicas y virtuales que hoy brindan un servicio estandarizado.

En el primer punto, tanto Silvia como Luis indican que la selección de los artesanos que vayan participar en el proyecto es muy importante, en términos de responsabilidad, calidad de los productos y diseño. Como comenta Silvia, se trata de una búsqueda de piezas y técnicas únicas, y en palabras de Luis, son socios de negocio, que son parte fundamental en la satisfacción del cliente.

Para asegurar una buena logística de despachos y entregas, Luis Granda recomienda utilizar herramientas de tracking de pedidos y tercerizar todo aquello en lo que no somos especialistas, sin perder el control de la experiencia que le damos al cliente. Asimismo, comentó que la comunicación con los clientes es fundamental, con ambos clientes, los socios y los compradores, inclusive recomienda como equipo para empezar: una persona encargada de la comunicación y coordinaciones relacionadas con los artesanos, una persona encargada de la atención a los compradores y su experiencia de compra, una persona encargada de la parte tecnológica y sistemas y uno de los fundadores participando de forma permanente en el negocio para tomar decisiones rápido, en sus palabras, “si no sientes el agua en la nariz, esto no se mueve”.

Según su experiencia, Silvia Roldán nos comenta que los envíos de las piezas de artesanía no constituyen un problema para su negocio. Los artesanos cuentan con varias agencias de transporte que aseguran un traslado seguro y oportuno de sus productos. La clave para ella está en la planificación, entendiendo que cada pieza toma un tiempo en desarrollarse y que es importante contar con un stock actualizado de artículos de alta rotación.

Sobre la plataforma, Luis Granda recomienda asegurar que sea amigable tanto para los artesanos como para los compradores, así como no descuidar el SEO en el diseño y programación web, que suele ser un error en el que caen muchos *startups*. Para este punto recomienda: empezar de menos a más, con mentalidad de *startup*, utilizando un software que ya exista, como Presta Shop (software de marketplace), y que permita algunas customizaciones, sin requerir de una inversión inicial muy grande que luego limite la capacidad de reacción, así como contar con un servicio personalizado y de respuesta rápida para el cliente, entendiendo que si bien la plataforma en un inicio puede presentar dificultades, la comunicación con el cliente puede marcar la diferencia en la cantidad de transacciones y la satisfacción generada.

Finalmente, ambos consideran que existe una gran oportunidad para el negocio de Marketplace de artesanías de decoración para el hogar. Sin embargo, recomiendan diseñar una

propuesta de valor y un servicio personalizado que permita diferenciarse de la competencia, entendiendo que se trata de empresas muy grandes que cada vez invierten más en sus plataformas digitales de venta para optimizar la experiencia que le brindan a sus usuarios.

En este punto, identificamos que existe un factor clave en lo que nosotros ofrecemos, tanto a nivel de producto como de contenido y que debe plasmarse en el servicio a brindar tanto para los artesanos socios de nuestro negocio, como para los clientes finales: lo humano.

Detrás de cada pieza artesanal, existe un trabajo manual y una historia que genera productos únicos, el gran reto y oportunidad está en no perder este carácter personal y único en cada punto de contacto con nuestros clientes a pesar de ser un negocio digital. A través de una atención personalizada, cálida y rápida, con productos de calidad única y con una historia detrás que se cuenta en la tienda virtual y otras plataformas, y con una comunicación constante que permita satisfacer las expectativas de nuestros clientes de forma única.

3.2.3. Encuestas

Diseñamos y aplicamos un formulario de encuesta, disponible en el anexo 13, con el objetivo de tener una primera aproximación al consumidor final, conocer su comportamiento de compra, preferencias, perfil, e identificar oportunidades para nuestra propuesta de negocio.

La encuesta se aplicó a un total de 375 personas, quienes pasaron por preguntas filtro sobre lugar de residencia, edad, nivel de ingresos y compra de artículos de decoración para el hogar. Finalmente obtuvimos una muestra de 188 encuestados no probabilística, sin embargo, para fines del estudio de mercado, calculamos un margen de error de 7.1%.

Realizamos un análisis de los datos obtenidos, con lo cual obtuvimos respuestas para tres temas específicos: Segmentación, validación de idea de negocio y competencia.

- Segmentación:

Tomando como base la pregunta sobre intención de compra de artesanía para la decoración para el hogar (158 encuestados que tienen intención de compra de los 188 que compran artículos

de decoración), profundizamos sobre el perfil de los encuestados que presentaban mayor intención de compra corroborada en base a la diferencia significativa de medias y de proporciones para las muestras de los diferentes perfiles.

En primera instancia identificamos que las mujeres tienen una intención de compra mayor que los hombres:

Intención de compra de artículos artesanales para la decoración del hogar por género

Encuesta realizada a potenciales clientes

| Género | Cuenta de respuestas | Promedio intención de compra | Desv. Est |
|----------------------|----------------------|------------------------------|-------------|
| Femenino | 84 | 4.43 | 0.50 |
| Masculino | 74 | 4.23 | 0.42 |
| Total general | 158 | 4.34 | 0.47 |

Fuente: Elaboración propia

Para profundizar en el análisis de este segmento femenino, iremos profundizando en cascada sobre cada uno de los puntos evaluados, desde los demográficos hasta llegar a los de comportamiento de compra.

Profundizando en los datos demográficos, definimos que la mayor intención de compra se concentra entre los rangos de edad de 26 a 35, de 36 a 45 años y de 46 a 55 años. Sin embargo, se evidencia una tendencia hacia la compra en línea en los grupos etarios más jóvenes. Es así como entre las edades que muestran mayor intención de compra, elegimos a las mujeres de 26 a 35 años como el público objetivo de la propuesta de negocio:

Intención de compra de artículos artesanales para la decoración del hogar por edad

Encuesta realizada a potenciales clientes

| Edad | Definitivamente no lo compraría | No lo compraría | No estoy seguro | Lo compraría | Definitivamente lo compraría | Total general |
|----------------------|---------------------------------|-----------------|-----------------|--------------|------------------------------|---------------|
| 18 a 25 | 3% | 0% | 10% | 69% | 17% | 100% |
| 26 a 35 | 0% | 2% | 3% | 59% | 35% | 100% |
| 36 a 45 | 4% | 0% | 7% | 49% | 40% | 100% |
| 46 a 55 | 0% | 2% | 3% | 68% | 27% | 100% |
| 56 a 65 | 2% | 0% | 10% | 45% | 43% | 100% |
| 66 + | 0% | 0% | 43% | 57% | 0% | 100% |
| Total general | 1% | 1% | 6% | 56% | 35% | 100% |

Fuente: Elaboración propia

Canal de compra habitual de mujeres de artículos de decoración del hogar por edad

Encuesta realizada a potenciales clientes

| Canal de compra utilizado | 18 a 25 | 26 a 35 | 36 a 45 | 46 a 55 | 56 a 65 | 66 + | Total general |
|---------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|---------------|
| Presencial | 75% | 77% | 80% | 83% | 94% | 100% | 80% |
| Virtual (en internet) | 25% | 23% | 20% | 17% | 6% | 0% | 20% |
| Total general | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |

Fuente: Elaboración propia

Continuando con los datos demográficos del segmento femenino de clientes compradores de artesanías para la decoración del hogar (102 de los 188 que compran artículos de decoración), identificamos que las mujeres a partir de educación técnica o superior son las que mayor intención de compra presentan:

Intención de compra de artículos artesanales para la decoración del hogar, de mujeres por nivel de educación

Encuesta realizada a potenciales clientes

| Nivel de Estudios | Cuenta | Promedio intención de compra | Desv. Est. |
|----------------------|------------|------------------------------|-------------|
| Posgrado | 36 | 4.27 | 0.45 |
| Secundaria Completa | 2 | 4.00 | 0.00 |
| Superior | 57 | 4.38 | 0.49 |
| Técnico | 7 | 4.44 | 0.53 |
| Total General | 102 | 4.34 | 0.47 |

Fuente: Elaboración propia

En términos de ingresos familiares, determinamos que se presenta mayor intención de compra cuando los superan los S/5,000 mensuales dentro del grupo con nivel de estudios Posgrado, Superior y Técnico (100 de 102 encuestados):

Intención de compra de artículos artesanales para la decoración del hogar, de mujeres por ingresos familiares mensuales

Encuesta realizada a potenciales clientes

| Ingresos familiares mensuales | Cuenta | Promedio intención de compra | Desv. Est |
|-------------------------------|------------|------------------------------|-------------|
| más de S/12,000 | 29 | 3.86 | 0.79 |
| S/3,000 a S/5,000 | 30 | 3.00 | 0.99 |
| S/5,000 a S/8,000 | 30 | 4.13 | 1.22 |
| S/8,000 a S/12,000 | 11 | 4.00 | 1.18 |
| Total general | 100 | 3.75 | 0.47 |

Fuente: Elaboración propia

Al profundizar en el análisis del tipo de familias en las que viven estas mujeres, con ingresos mensuales familiares superiores a S/5,000 (70 de los 100 identificados en el cuadro anterior), identificamos que son aquellas que viven en familias nucleares las que presentan mayor intención de compra.

Intención de compra de artículos artesanales para la decoración del hogar, de mujeres con nivel de educación mínimo técnico e ingresos familiares mensuales por encima de los S/5,000, por tipo de hogar

Encuesta realizada a potenciales clientes

| Con quiénes viven | Cuenta | Promedio intención de compra | Desv. Est |
|---------------------------|-----------|------------------------------|-------------|
| Amigos | 1 | 5.00 | 0.00 |
| Cónyugue + hijos | 22 | 3.86 | 1.17 |
| Cónyugue + hijos + padres | 3 | 3.00 | 1.00 |
| Cónyugue + padres | 1 | 4.00 | 0.00 |
| Cónyugue o pareja | 12 | 4.17 | 0.72 |
| Hijos | 8 | 4.63 | 0.52 |
| Multifamiliar | 3 | 3.33 | 2.08 |
| Padres | 19 | 4.00 | 1.05 |
| Solo(a) | 1 | 4.00 | 0.00 |
| Total general | 70 | 4.00 | 1.05 |

Fuente: Elaboración propia

Al evaluar aspectos relacionados al comportamiento de compra, identificamos que los principales atributos que considera el segmento al elegir un artículo son la calidad (78%) y el diseño (46%) de este.

Adicional a este punto, las encuestadas encuentran un valor superior en artículos hechos a mano (85%), principalmente por el diseño y la originalidad de las piezas.

En base a este análisis determinamos el siguiente segmento de cliente comprador de artesanías para la decoración de hogares en Lima:

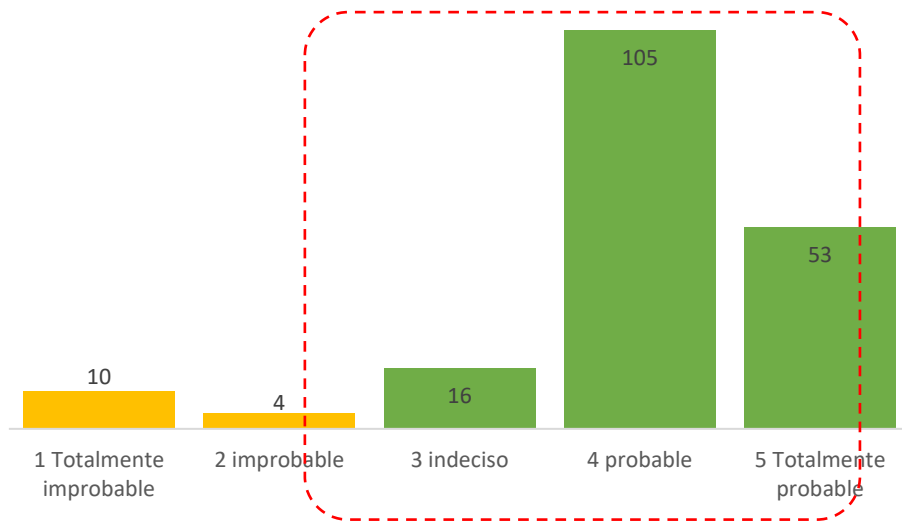
Mujeres de 26 a 35 años residentes en Lima con educación técnica o superior, que viven en una familia nuclear, con un ingreso familiar mensual no menor a s/5,000. Compran artículos de decoración para el hogar de forma presencial y online, tomando como principales atributos la calidad y el diseño de los productos. Encuentran un valor superior en los artículos hechos a mano, principalmente por el diseño y la originalidad de las piezas.

Adicional a esto, hemos podido hacer una aproximación a los precios que este segmento estaría dispuesto a pagar por artículos artesanales para la decoración del hogar, el cual se encuentra en un rango de 100 a 500 soles por pieza.

- Validación de idea de negocio:

Sobre la intención de compra, analizamos los resultados de los 188 encuestados que indicaron que son compradores de piezas decorativas, el 84% indicó que compraría artículos de piezas decorativas artesanales.

Intención de compra
Encuesta potenciales clientes

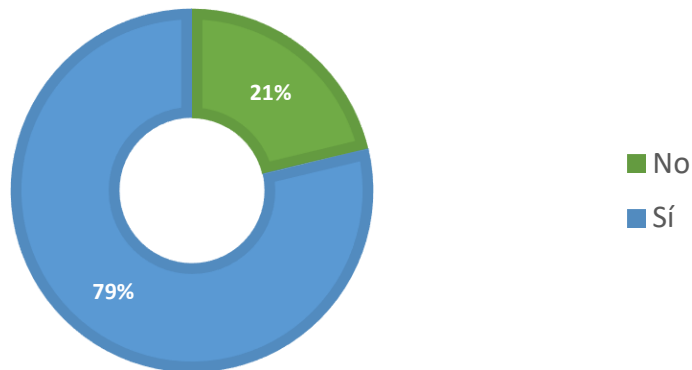


Fuente: Elaboración propia

El 79%, 148 de los encuestados compradores de piezas de decoración para el hogar, considera que un producto elaborado a mano tiene mucho más valor que uno industrializado. Determinando que este aspecto es un factor muy importante, consideramos tomarlo como uno de los principales diferenciales en nuestra propuesta de *marketplace*.

Percepción de valor superior de artículos de decoración artesanales sobre industriales

Encuesta a potenciales clientes



Fuente: Elaboración propia

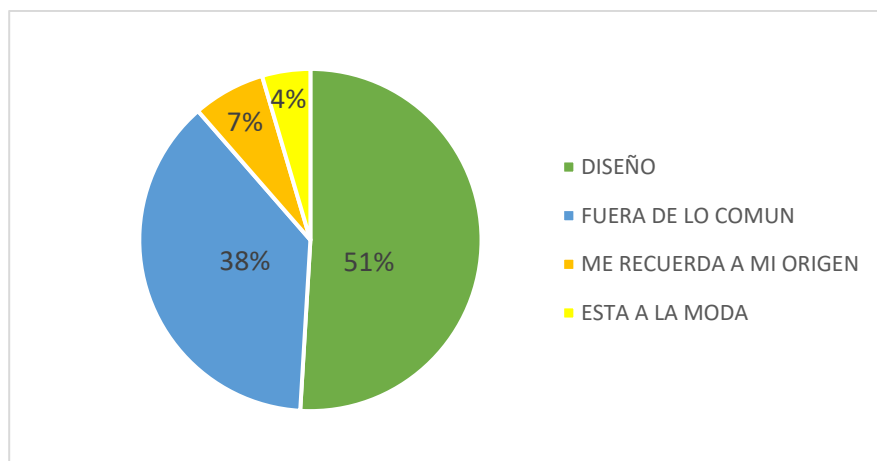
Al evaluar a los encuestados que indicaron estar interesados en la compra de artículos decorativos artesanales (174 encuestados), indagamos sobre sus preferencias de canales de compra. Como resultado, hallamos que un 50% de encuestados estarían interesados en comprar por el canal online, y un 83% con interés en el canal presencial. Esto muestra que, si bien el canal presencial aún tiene una relevancia alta, los clientes no tienen preferencias excluyentes sobre los canales. Asimismo, identificamos una oportunidad de capitalizar la demanda de este canal atacando los principales factores por los que los clientes prefieren el canal presencial, para así derivar el tráfico a nuestra plataforma online.

- Preferencias del consumidor

Al evaluar las preferencias de los encuestados que compran piezas decorativas para el hogar, indicaron que al elegir un artículo artesanal, el atributo que más valorarían es el “diseño del producto” seguido por que sea “algo fuera de lo común”, lo que indica que lo que busca un cliente, son artículos originales, que reflejen que están realizados de una manera única y con diseños especiales.

Atributos más valorados en artículos artesanales de decoración para el hogar

Encuesta realizada a potenciales clientes

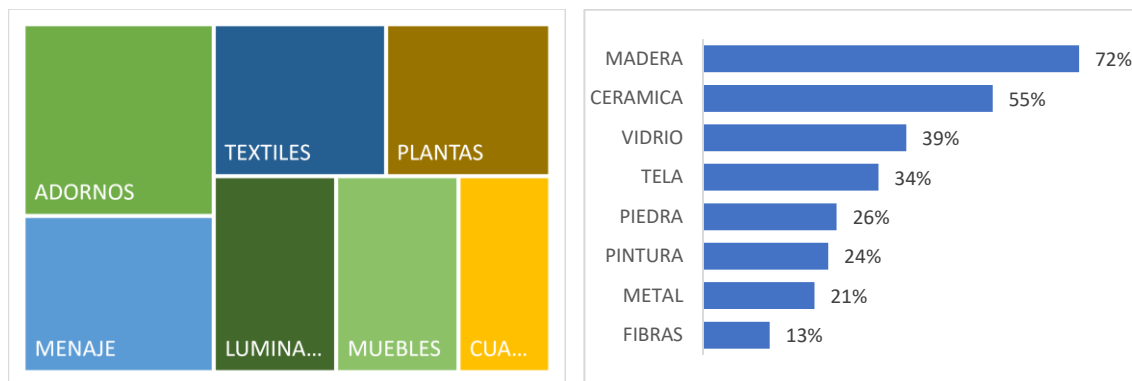


Fuente: Elaboración propia

La mayoría de sus compras son adornos y menaje para el hogar, hechos de materiales como madera y cerámica. Esto está relacionado con la frecuencia de compra que indican realizar al año y con el monto promedio que indican gastar al comprar un artículo de decoración para el hogar. Teniendo en consideración que son los productos más adquiridos y que el tráfico de ventas se podría encontrar en estos los principales artículos, es que deberíamos considerar principalmente la venta de adornos y menaje de madera y cerámica en nuestro Marketplace.

Preferencias sobre tipos de artículos y materiales para decoración del hogar

Encuesta realizada a potenciales clientes



Fuente: Elaboración propia

- Análisis de la competencia:

Analizando los datos levantados en la encuesta, identificamos que el 83% de los clientes compran principalmente en el canal presencial, resaltando Casa & ideas 67%, Saga Falabella 63%, Sodimac 45% y Ripley 42% como las 4 tiendas de venta de artículos de decoración para el hogar más importantes:

Principales competidores de canal presencial

Encuesta realizada a potenciales clientes

| Tiendas por departamento | Vol. | % |
|--------------------------|------------|------|
| Casa & Ideas | 105 | 0.67 |
| Saga Falabella | 98 | 0.63 |
| Sodimac | 70 | 0.45 |
| Ripley | 65 | 0.42 |
| Promart | 44 | 0.28 |
| Wong | 33 | 0.21 |
| Plaza Vea | 16 | 0.10 |
| Otros | 16 | 0.10 |
| Panorama | 13 | 0.08 |
| Metro | 9 | 0.06 |
| Muestra total | 156 | |

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, realizando un análisis de los principales factores que promueven la compra presencial podemos determinar que: la calidad de producto 54%, seguridad (garantía de entrega) 34%, presentación o empaque de producto 24% y tiempo de entrega 19%, son los cuatro principales factores que los clientes valoran de este proceso de compra, los mismos que consideramos deben ser características de nuestro servicio.

Principales factores de decisión de compra en canal presencial

Encuesta realizada a potenciales clientes

| Factores de decisión | Vol. | % |
|------------------------|------------|------|
| Calidad | 84 | 0.54 |
| Seguridad (garantía) | 53 | 0.34 |
| Presentación o empaque | 37 | 0.24 |
| Tiempo de entrega | 29 | 0.19 |
| Precio | 28 | 0.18 |
| Proximidad (cercanía) | 28 | 0.18 |
| Otros | 23 | 0.15 |
| Atención al cliente | 9 | 0.06 |
| Muestra total | 156 | |

Fuente: Elaboración propia

Con respecto a las compras a través de tiendas en línea, podemos indicar que los encuestados las realizan principalmente en: Saga Falabella 66% , Ripley 53%, Casa & ideas 53%, Sodimac 59%, Promart 47%.

Principales competidores de canal virtual
Encuesta realizada a potenciales clientes

| Tiendas por departamento | Vol. | % |
|---------------------------------|-------------|----------|
| Saga Falabella | 21 | 0.66 |
| Ripley | 17 | 0.53 |
| Casa & Ideas | 17 | 0.53 |
| Sodimac | 16 | 0.50 |
| Promart | 15 | 0.47 |
| Plaza Vea | 10 | 0.31 |
| Wong | 5 | 0.16 |
| Metro | 1 | 0.03 |
| Otros | 1 | 0.03 |
| Panorama | - | - |
| Muestra total | 32 | 1 |

Fuente: Elaboración propia

Al profundizar en el análisis de la inversión promedio por artículo comprado por los potenciales clientes, la información recabada no nos permite determinar si alguno de los canales presenta un ticket de compra promedio mayor.

Comparativo de precio promedio invertido por compra de artículo decorativo
Encuesta realizada a potenciales clientes

| Canales de compra | Vol. | S/ (Media) | Desv |
|--------------------------|-------------|-------------------|-------------|
| Canal presencial | 156 | 469.82 | 795.21 |
| Canal virtual | 32 | 385.00 | 404.61 |

Fuente: Elaboración propia

En base a este análisis podemos concluir que no se evidencia una variación en el precio según el canal, pero sí existen factores relevantes en el canal presencial que debemos tomar en cuenta para la implementación de un canal virtual de ventas, como la calidad, seguridad, presentación y tiempo de entrega. Por otro lado, podemos determinar que: Casa & Ideas, Saga Falabella, Sodimac y Ripley son los principales competidores para considerar al momento de la implementar el modelo de negocio.

3.2.4. Entrevistas a clientes

Para profundizar en el análisis de los datos recolectados en la encuesta, realizamos entrevista a profundidad a nuestros dos tipos de clientes: artesanos y compradores de artículos de decoración para el hogar.

- Entrevistas a profundidad a clientes compradores de decoración para el hogar

Realizamos tres entrevistas a profundidad a potenciales clientes, de acuerdo al perfil del cliente objetivo identificado en las encuestas: mujeres de 26 a 35 años residentes en Lima con educación técnica o superior, que viven en una familia nuclear, con un ingreso familiar mensual no menor a S/ 5,000. Compran artículos de decoración para el hogar de forma presencial y online, tomando como principales atributos la calidad y el diseño de los productos. Encuentran un valor superior en los artículos hechos a mano, principalmente por el diseño y la originalidad de las piezas.

Las entrevistadas:

- Maria del Pilar Lamas de 34 años, natural de la ciudad de Chiclayo, de profesión psicóloga y que radica hace más de 6 años en Lima. (Entrevista disponible en anexo N°1)
- Juliana Maldonado de 31 años, natural de la ciudad de Ica. Enfermera de profesión y que radica hace 7 años en Lima. (Entrevista disponible en anexo N°2)
- Ruth Velarde de 35 años, residente en Lima. Ingeniera estadística de profesión.

Las tres entrevistadas indican que realizan compras con frecuencia de artículos de decoración para el hogar, normalmente lo hacen para su uso propio, en su casa, sobre todo en la sala, que es la carta de presentación hacia sus visitas. Si bien no todas las compras son online, si hay un porcentaje considerable de sus compras que las hacen a través de plataformas digitales.

Lo que más valoran al comprar online, es que esta sea confiable. Para las entrevistadas es importante que la tienda virtual genere la seguridad de que los productos que ofrecen son los que llegarán a sus manos, no sólo por prevención de estafas sino en términos de calidad y diseño.

Asimismo, valoran mucho que la tecnología de la plataforma sea buena, que no genere lentitud, que sea didáctica, sencilla y rápida de usar, que tenga un espacio en el que puedan conocer

la experiencia de antiguos clientes. En palabras de Ruth Velarde: “Me gusta entrar a páginas que sean confiables, ya sea porque me las han recomendado personas que ya han comprado antes ahí o porque busco en los comentarios de otras personas cómo les ha ido con sus compras y eso me genera confianza para yo también poder comprar”

Un punto importante en sus experiencias pasadas de compra y que valorarían para este negocio es el contar con una atención al cliente rápida y honesta, esto incluye el servicio post venta. Las respuestas a sus mensajes, como menciona Ruth generan tranquilidad y confianza: “Si me responden rápido me generan confianza, tal vez no me lo cambien hasta después de una semana, pero al responder e indicarme que si están pendientes de mi cambio/devolución me genera tranquilidad”.

La comunicación y atención oportuna es un factor positivo incluso en casos en los que el cliente no se siente satisfecho con el producto recibido, así como los medios para ser contactadas. Según indican las entrevistadas, prefieren mantener un contacto por whatsapp, dejando de lado las llamadas telefónicas. Este es un punto a considerar en nuestras plataformas de contacto.

Con referencia a la exhibición de los productos, las entrevistadas coinciden en que les gustaría que la plataforma cuente con imágenes de buena calidad en las que puedan apreciar a detalle los productos, sus colores y el material. Adicional a esto, tener ejemplos de cómo se vería el producto en los espacios de una casa para poder tomar una decisión de compra con mayor seguridad. En definitiva, en términos de presentación de productos, ellas buscan ver más allá de una foto y descripción sencillas acompañadas de un precio: “No solo es poner la imagen y nada más” mencionó Maria del Pilar Lamas.

Gracias a las entrevistas identificamos que las artesanías peruanas sí generan interés como artículos de decoración para el hogar. Las entrevistadas coinciden en que son artículos con un estilo que les gustaría tener en casa. Sin embargo, hasta el momento, la compra de estas piezas la han limitado a momentos de viajes y no tienen en mente un lugar o plataforma virtual en donde puedan adquirir artesanía para decoración de sus casas con diferentes técnicas y orígenes.

Al preguntar sobre las razones por las cuales elegirían una pieza de artesanía peruana como parte de la decoración de sus hogares, mencionaron que lo que más les atrae de estas piezas es su

carácter único, la gran diversidad que existe y que se trata de objetos fuera de lo común. Ellas confirman que es importante además tener la seguridad de que se trata de una pieza hecha realmente por un artesano: “Esperaría encontrar en la web que sea sencillo de manejar, que me muestre el producto y cuando quiera saber más de él, me gustaría ver un video de quienes lo hicieron, un resumen de como se ha hecho y que han usado, sería muy bonito” mencionó Juliana Maldonado.

Otro punto importante, que se repite tanto en estas entrevistas como en la entrevista a Silvia Roldán (fundadora de La Galería del Artesano), es que los clientes no buscan artesanía para decorar la totalidad de su hogar. Las entrevistadas nos mencionan que al incluir artesanías en su decoración no buscan una casa 100% rústica, sino unos detalles únicos y exclusivos que complementen el espacio.

Con respecto al flujo de compra, las tres entrevistadas indicaron que la flexibilidad y diversidad de métodos de pago es algo que valoran. Esto incluye billeteras móviles, pago contra entrega y cargos a tarjetas de crédito y débito.

El despacho es un momento muy importante para este segmento de clientes, se trataría del cumplimiento final de la promesa de valor: que el producto que reciban sea el que pidieron, en el tiempo indicado y en óptimas condiciones. El proceso de cambio y devolución es percibido como una experiencia negativa que prefieren evitar, pero si tuvieran que pasar por él, valoran la comunicación honesta y rápida, que dé una solución eficiente a su problema.

Finalmente, hicimos un ejercicio para evaluar si el mostrar contenidos relacionados a los artesanos y el origen de una pieza de decoración generaba un incremento en el valor percibido en nuestras entrevistadas. El ejercicio constó de tres pasos:

- i. Les mostramos un cojín ayacuchano, bordado por Manos Canelas, la empresa social liderada por Gladys Palomino, sin mostrar información de origen ni detalles adicionales, y les consultamos cuál era el precio que pagarían por esta pieza.
- ii. Luego les mostramos la página web de Manos Canelas, en donde pudieron conocer la misión de la organización y ver a Gladys como rostro de la empresa.

- iii. Les preguntamos si el valor que le encontraban al cojín disminuía, se mantenía o incrementaba.

En los tres casos respondieron que el valor incrementaba y que estaban dispuestas a pagar más por el mismo artículo, inclusive empezaron a notar detalles de los acabados, colores y material que antes no habían mencionado.

- Entrevistas a profundidad a artesanos

Realizamos entrevistas a profundidad, a tres artesanos:

- Gladys Palomino, de 51 años, natal de Ayacucho. Hija de artesanos, es la quinta generación de su familia que se dedica a la producción de telares y tejidos ayacuchanos. En el 2018 formalizó su organización, fundando Manos Canelas, una empresa social que hoy cuenta con un equipo de más de cuarenta madres ayacuchanas, quienes han aprendido las técnicas del tejido y bordado gracias a Gladys. La empresa, en palabras de Gladys, tiene tres propósitos: (1) mantener viva la tradición y técnica de tejido y bordado ayacuchano; (2) apoyar a la situación económica de las madres y sus familias; (3) empoderar a estas mujeres, dándoles independencia económica y emocional. (Entrevista disponible en anexo N°3)
- Silvestre Ataucusi, de 50 años, natal de Vinchos, Ayacucho. Quien se introdujo a la artesanía a los 12 años, cuando, huyendo del terrorismo que se había instaurado en su pueblo, migró a Huamanga y fue acogido por el maestro Florentino Jimenez, quien le enseñó el arte del retablo y con quien vivió hasta los 18 años. (Entrevista disponible en anexo N°5)

Luego de trabajar por muchos años retablos junto a su esposa, en el 2008 se formaliza y en el 2017 funda La casa del retablo, una empresa en la que más de 14 familias participan en la fabricación de retablos ayacuchanos tradicionales y personalizados. La casa del retablo busca no solo la comercialización de estos, sino que sus clientes vivan la experiencia completa, es así como cuentan con: (1) un museo; (2) talleres donde enseñan la técnica de fabricación de retablos; (3) y hasta antes del a pandemia, turismo vivencial, en donde los visitantes se alojaban en la misma casa de Silvestre por una

temporada corta en la que aprendían a fabricar su propio retablo y vivían las costumbres y tradiciones locales.

- Maribel Posso, de 48 años, limeña, periodista de profesión. Tras pasar por varias empresas del sector privado, hace doce años se decidió a dedicarse a lo que le apasionaba desde siempre, el arte. Identificó una oportunidad en vender artesanía de alta calidad, cuidado cada detalle, incluyendo el empaque y la información que acompañaba a cada pieza. Es así como nace Mullusami, una empresa en la que llegaron a participar 14 mujeres de diferentes regiones del país que viven en Lima, quienes han desarrollado junto a Maribel piezas de artesanía que hoy se exhiben en tiendas especializadas, así como en restaurantes peruanos e instituciones a nivel internacional. Confiada en el potencial de su trabajo y el de su equipo, ha tocado las puertas de instituciones públicas y privadas, logrando transmitir no solo el arte que realizan, sino las emociones que pueden transmitir gracias a las piezas únicas. (Entrevista disponible en anexo N°4)

Para todos estos artesanos, la pandemia y las restricciones que se impusieron al turismo y la contracción económica generada, trajeron graves consecuencias. Como mencionaba Gladys Palomino, los turistas representaban cerca del 90% de la demanda de sus productos, y el resto de la demanda también se contrajo por la situación económica. El caso de Silvestre Ataucusi es muy similar, su negocio se mantuvo sin ingresos por una temporada, hasta que lograron empezar con la venta de retablos a pedido. Sin embargo, en ambos casos, mantienen niveles de venta muy por debajo del histórico e inferiores a lo que proyectaron para el 2020 y 2021.

Ambos artesanos coinciden en que la artesanía no representa para ellos solo un trabajo o una actividad que genera ingresos monetarios “*la artesanía es mi pasión*” nos comentaba Silvestre Ataucusi. Asimismo, sus empresas no son solo negocios para los entrevistados, “el taller no es trabajo, es una familia” comentó Gladys Palomino.

Los artesanos reconocen en su actividad el poder de transformación de la realidad de los miembros de sus equipos y la capacidad de transmitir sentimientos y experiencias de forma única. Resulta evidente encontrar en ellos una vocación de servicio que acompañada de su talento termina

produciendo piezas únicas de muy alto valor y de impacto positivo en su entorno: “Si la artesanía no existiera, estaría al servicio igual, haciendo algo por el pueblo” Mencionó Gladys Palomino.

Gracias a las entrevistas, confirmamos que los artesanos comparten la preocupación de mantener viva las tradiciones y técnicas de artesanía peruana. Inclusive mencionan que anteriormente los maestros artesanos sentían cierto recelo al enseñar sus técnicas y eran muy cuidadosos para no generar competencia en el mercado. Hoy, ambos artesanos identifican la necesidad de transmitir lo que saben, asegurar su legado y la supervivencia de las técnicas que practican. Es así como han involucrado a familias enteras en sus organizaciones y están abiertos a compartir sus conocimientos y experiencias.

Inclusive en Manos canelas, se invita a los niños de la zona a visitar el taller y familiarizarse con las labores artesanas, como cuenta Gladys, para encontrar y desarrollar talentos. Ella misma tiene como sueño que los colegios de Ayacucho tengan horas dedicadas a la enseñanza de técnicas de artesanía, para que la tradición no se pierda y los alumnos obtengan herramientas que los ayuden a salir adelante.

Otra gran coincidencia está en el consenso de lo que ellos ofrecen, los tres artesanos encuentran en sus piezas un gran diferencial frente a la oferta de productos importados o industrializados: la emoción que transmiten. “Yo no vendo un poco de arcilla cocida con un poco de pintura encima, yo vendo emociones, yo vendo cariño” Nos comentó Maribel Posso.

La posibilidad de personalización de las piezas que realizan es una de las mayores fortalezas que identifican en sus negocios. Saben que es algo difícil de igualar y lo reconocen como una ventaja diferencial que van a poder mantener siempre que, como menciona Silvestre, continúen produciendo de a pocos, con cuidado y “entregándose por completo en cada trabajo”.

Sin embargo, también reconocen problemáticas muy grandes que nos presentaron en las entrevistas, entre ellas está que no sienten ayuda del Gobierno, si bien este ha propuesto realizar concursos y capacitaciones, estas solo son teóricas más no prácticas y ellos no entienden lo que realmente se quiere transmitir. Gladys Palomino comenta:

Quisiéramos un apoyo personalizado, tener un asesor que pueda enseñarnos, nosotros no entendemos muchas palabras técnicas, fichas para llenar, documentos que

quisiéramos que nos asesoren, y si solicitamos que los llenen o ayuden a completar ellos cobran, debería el gobierno darnos un asesor gratis y por región para poder ayudarnos(...) El MINCETUR no funciona, no trabajan con todos los artesanos, y realmente no tienen identificado a todos los artesanos para poder brindarles apoyo, deberían de ayudar a registrar a todos y así poder brindar el apoyo real que merecemos todos.

Otra gran falencia que le encuentran a la gestión del estado es la falta de actualización de bases de datos. Maribel Posso, que ha participado en ferias organizadas por el gobierno como Perú Moda y Perú Gift, cuenta que no solo son muy pocos los artesanos que acceden a estos eventos, sino que siempre son los mismos y pasa lo mismo con los compradores. Los tercerizadores serían los que sacan mayor provecho de estas vitrinas, al ser ellos los que tienen los recursos para pagar la inscripción al evento y quienes “pagan poco o nada a los artesanos por su trabajo”, comentó Maribel.

Por otro lado, la falta de financiación y bonos del estado también son obstáculos identificados por los artesanos, quienes no han accedido a estos beneficios y subsidios, a pesar de contar, los tres, con empresas constituidas. Galdys Palomino menciona que: “Los préstamos que presentó el gobierno, a muchos artesanos no nos dejaron acceder por el tema que teníamos muy poca demanda y existía mucho riesgo de no pagar, fui a cajas, bancos, financieras y me negaron todo tipo de apoyo con reactiva.”

A pesar de tantos obstáculos, el fuerte impacto del COVID-19 en la demanda de sus productos y la migración de muchos artesanos hacia actividades económicas más rentables, Gladys, Maribel y Silvestre decidieron no cambiar de rubro. Silvestre Ataucusi comenta: “A pesar de que me han ofrecido otros trabajos, nunca he podido dejarlo, el retablo ayacuchano es parte de mi vida, de mi casa, me inspira (...) era un momento desesperante, por un momento pensamos hasta cambiar de rubros, pero gracias a mis hijos me ayudaron a conocer las redes y poder vender a partir de allí.”

A pesar de todo y en medio de esta circunstancia, los artesanos mantienen una posición positiva frente al futuro: “Nunca nadie se va a cansar de nuestra artesanía (...) la gente compra cosas para alegrarse el alma” mencionó Maribel Posso.

Los entrevistados reconocen en lo digital una buena herramienta para reinventarse y reactivar sus negocios, así como la necesidad de tener aliados estratégicos que los ayuden con la presencia

de su trabajo en vitrinas en las que verdaderamente se respete su valor. Su pasión por el arte que realizan, el impacto que generan en sus comunidades y la necesidad de mantener vivas sus tradiciones, son suficiente motivación para no rendirse y seguir adelante.

Los tres artesanos identifican que la pandemia los obligó a digitalizar sus negocios de forma acelerada, pasando del modelo de comercialización tradicional de artesanías a las ventas y exhibición de sus piezas a través de redes sociales. Esto no solo les permitió generar ingresos (bajos), sino que en casos como el de Silvestre Ataucusi, empezó a incluir temas de actualidad en sus retablos, como la labor de los médicos contra el COVID-19 y las historias de sus clientes venciendo esta enfermedad. Así mismo, Silvestre cuenta que cambió los talleres presenciales por los virtuales, en los que pudo compartir su arte.

Al presentarles la idea de negocio del Marketplace de artesanías, obtuvimos una respuesta positiva, el generar un consumo interno a través de la capitalización de demanda de artículos de decoración para el hogar, es percibido como una gran oportunidad para la recuperación de sus negocios y de las familias que los integran.

Encontramos además grandes oportunidades y nos dieron algunas sugerencias para incluir en el Marketplace que sin duda marcarían la diferencia en términos de la experiencia del cliente, algo muy valorado por ambos artesanos:

- Mostrar el proceso completo de producción, lo cual incluye el origen de los insumos, trabajo manual, técnicas, tiempo y las personas a cargo de los trabajos, lo cual muestra el impacto que toda la cadena de valor genera en la comunidad.
- Permitir la personalización de las piezas que se vendan en la página. Entendiendo que lo más valioso de piezas como los retablos es que cuentan una historia única y esa interacción del cliente con el artesano es vital para que el producto final cumpla o exceda las expectativas del cliente.
- Transmitir la experiencia del taller y el origen de las piezas en la web, para que, a pesar de la virtualidad, los clientes puedan vivir la experiencia completa.
- Darle protagonismo a los que realizan las piezas, darlos a conocer, presentarlos como los artistas que son y darles crédito por el trabajo realizado.

- Asegurar la satisfacción del cliente en términos de calidad de productos y de servicio, siendo transparentes con los tiempos requeridos para la entrega de sus compras y asegurando que lleguen en óptimo estado.
- Que el artesano tenga la libertad de fijar sus precios, asegurando la rentabilidad y el pago adecuado por su trabajo.

Por otro lado, durante las entrevistas nos llamó la atención la relación valor y precio que existe en el mercado. Silvestre Ataucusi mencionaba que algunos de sus clientes coleccionistas percibían que el precio de sus piezas estaba muy por debajo del valor que ellos tenían como expectativa. En línea con esto, una de las posibles causas que nos indicaron los expertos artesanos en las entrevistas es el desconocimiento del proceso productivo y toda la cadena de valor que existe detrás de cada pieza de artesanía.

En base a este punto, planteamos aplicar una estrategia de precios según valor percibido, solo para piezas dirigidas a coleccionistas, con el fin de captar todo el valor posible que atribuye el cliente que conoce y valora la pieza de arte. Adicionalmente para responder al desconocimiento del proceso productivo de los clientes menos informados podemos incluir información y contenido audiovisual relevante en el Marketplace sobre las técnicas, insumos, procesos y tiempos que implica la creación de cada pieza dentro de la experiencia de búsqueda y compra, de tal manera que aseguremos que cada cliente que compre una pieza de artesanía interiorice el valor artístico y cultural que brinda cada pieza.

Uno de los aspectos más valorados según el criterio de los artesanos entrevistados es la experiencia vivencial. Silvestre Ataucusi nos comentó sobre su experiencia con el turismo vivencial, que le permitió alojar a turistas de todo el mundo en su casa y enseñarles a hacer retablos y participar de manera activa con las técnicas y procesos milenarios. Esto nos da pie a proponer como un proyecto de innovación a largo plazo, en conjunto con los artesanos: la inclusión de las experiencias vivenciales como parte de la propuesta de valor. Con el fin de fomentar el conocimiento y valoración de las técnicas y generar un valor agregado a los clientes de mayor interés en los artículos de artesanías.

Por último, recalcaron sobre la importancia de tener un espacio presencial en el cuál las piezas puedan ser expuestas al público, en relación a este punto podemos plantear la implementación, a

futuro, de un showroom itinerante de las piezas que complemente la propuesta de valor del *marketplace* y ayude al cliente en la etapa de consideración y decisión de compra, relacionando aspectos del Marketplace digital como reseñas, información y contenido audiovisual con la tienda física.

Podemos rescatar de las entrevistas que estos saltos tecnológicos se dieron gracias a la apertura que tienen los artesanos a usar nuevas tecnologías y como comentan ambos entrevistados, el soporte familiar. Donde hoy existen padres artesanos, también se tienen hijos enfocados en mejorar la exposición del negocio familiar usando las redes sociales.

Asimismo, nos encontramos con artesanos familiarizados con las plataformas de pago digitales, principalmente con billeteras móviles como Yape y Lukita. Esto se generó gracias a las ventas que concretaron a través de whatsapp o por contactos en redes sociales.

Todo esto nos muestra artesanos que son conscientes de las problemáticas a las que se enfrentan, pero que están dispuestos a innovar, arriesgarse y seguir trabajando por esta labor que realizan con tanto orgullo y pasión. Son portadores de tradiciones, pero eso no los condiciona a vivir en el pasado, tienen ganas de salir adelante y están trabajando por ellos y por sus comunidades.

Nosotros identificamos en perfiles como los de Gladys, Silvestre y Maribel, a líderes que nos gustaría participaran como parte del equipo de embajadores del Marketplace. Se trata no solo de emprendedores, sino de líderes reconocidos por sus comunidades, que inspiran confianza y que cuentan con una trayectoria importante. Estos actores de transformación de su sector son los que consideramos nos ayudarían a generar confianza en los artesanos, asegurarían piezas de la mejor calidad y aportarían en la comunicación de todo aquello que multiplica el valor de cada artesanía: procesos de producción, calidad, historia, tradición, personalización y los artistas detrás de cada creación.

3.3. Definición de segmentos

En base al análisis de mercado y la información levantada gracias a los instrumentos de investigación aplicados, podemos definir y describir a nuestros dos segmentos de clientes.

3.3.1. Clientes artesanos

Artesanos líderes en sus comunidades, son empresarios que cuentan con organizaciones formales, en las que comparten su conocimiento y trabajan junto a otros artesanos. La artesanía es su pasión y en ella encuentran una herramienta para transmitir su cultura y empoderar emocional y económicamente a quienes realizan esta labor. Si bien buscan ingresos y rentabilidad, tienen como principal misión la supervivencia de las técnicas artesanales que realizan. Es gracias a este compromiso, que se han adaptado al uso de plataformas digitales y están dispuestos a innovar en la forma en la que llevan sus negocios.

3.3.2. Clientes compradores de artesanía para la decoración de hogares

Mujeres de 26 a 35 años residentes en Lima con educación técnica o superior, que viven en una familia nuclear, con un ingreso familiar mensual no menor a s/5,000. Compran artículos de decoración para el hogar de forma presencial y online, tomando como principales atributos la calidad y el diseño de los productos. Encuentran un valor superior en los artículos hechos a mano, principalmente por el diseño y la originalidad de las piezas.

3.4. Estimación de la demanda proyectada

Utilizando el método de Pope (2002) para la estimación de la demanda, utilizaremos los siguientes niveles para hacer este cálculo:

- Mercado Meta (N)
- Alcance del Marketing (M)
- Proporción de Penetración (P)
- Aceptación de factores (F)

Para estimar el mercado meta, consideramos los datos del INEI (2021b) de acuerdo a nuestra segmentación de clientes: Mujeres de 26 a 35 años residentes en Lima con educación técnica o superior.

| Público objetivo de Lima | |
|---------------------------------|----------------|
| Edades | 2021 |
| 26 | 47,583 |
| 27 | 47,476 |
| 28 | 46,329 |
| 29 | 44,538 |
| 30 | 42,804 |
| 31 | 40,943 |
| 32 | 39,593 |
| 33 | 39,130 |
| 34 | 39,241 |
| 35 | 39,198 |
| Total | 426,835 |

Fuente: Elaboración propia en base a información de INEI (2021b)

Luego, considerando los perfiles socioeconómicos de los hogares en Lima IPSOS (2020), tomamos solo al 26% del universo, cuyos ingresos familiares están por encima de los S/ 5,000 mensuales. Este cálculo nos deja con un mercado meta de 110,977 individuos.

Para calcular el alcance de marketing (M) que esperamos tener, consideramos un 30%. Según la recomendación de Pope (2002), este sería el porcentaje mínimo razonable. Esto nos deja con 33,293 clientes.

Como siguiente paso, calculamos la Proporción de Penetración (P), de acuerdo a los resultados de intención de compra que obtuvimos en la encuesta a clientes finales.

Intención de compra

Encuesta realizada a potenciales clientes

| Femenino | Proporción | Factor | Intención de compra |
|-------------------------|-------------------|---------------|----------------------------|
| 5 Totalmente probable | 19% | 0.75 | 14.4% |
| 4 probable | 26% | 0.25 | 6.4% |
| 3 indeciso | 6% | 0.1 | 0.6% |
| 2 improbable | 1% | 0.03 | 0.0% |
| 1 Totalmente improbable | 3% | 0.02 | 0.1% |
| Total | | | 21.4% |

Fuente: Elaboración propia.

Considerando la ponderación de intención de compra, los clientes se reducen a 7,125.

Finalmente, para estimar la aceptación de factores (F), consideramos los dos factores más importantes para determinar la compra, de acuerdo a los resultados de las encuestas realizadas a potenciales clientes: calidad y diseño.

La calidad de las piezas de decoración para el hogar, según los resultados obtenidos por las encuestas, se encuentra entre los tres primeros factores de decisión de compra, representando un 82.35% de la muestra.

En el caso del diseño, es un factor que se encuentra entre los tres primeros factores de decisión de compra y representa el 77.45% de la muestra.

Tabla de pronóstico de demanda

| Estimado de demanda | Factor Calidad de los productos | Factor Diseño de los productos | Pronóstico de la demanda |
|---------------------|---------------------------------|--------------------------------|--------------------------|
| 7,125 | 82.35% | 77.45% | 4,544 |

Fuente: Elaboración propia

Con este cálculo final, podemos estimar, que el pronóstico de la demanda para el Marketplace de artesanías de decoración para el hogar podría tener un pronóstico de la demanda de 4,544.

Para calcular la oferta potencial del negocio de Marketplace de artesanías de decoración para el hogar, en condiciones actuales, se consideraron: el monto promedio que el segmento indicó pagaría por artículo artesanal de decoración para el hogar y el promedio de compras que realiza en el año de este tipo de artículos.

Tabla Oferta Marketplace Artesanías

| Productos | Precio unitario promedio | Número de compras Anuales por cliente | Pronóstico de la demanda | Número de compras Anuales Totales | Ingresos Anuales |
|------------------------|--------------------------|---------------------------------------|--------------------------|-----------------------------------|------------------|
| Artesanías decorativas | 202 | 4 | 4,544 | 18,176 | 3,671,552 |

Fuente: Elaboración propia

El potencial máximo de facturación del negocio de acuerdo a las condiciones actuales es de S/3,671,552 anuales. En el capítulo de plan de inversiones y financiamiento, específicamente en el

flujo de caja proyectado, se estimará la demanda proyectada para los primeros cinco años del negocio.

3.5. Conclusiones

Existe un incremento en la demanda de artículos para la decoración del hogar y un segmento de clientes que identifican en la artesanía peruana una alternativa para satisfacer esta necesidad. Lo cual confirma la posibilidad de desarrollar un negocio que vincule esta demanda con la oferta existente de artesanía.

En la actualidad, encontramos artesanos empresarios, líderes que representan a colectivos y que están en búsqueda de diferenciarse. Son conscientes de que lo que aporta más valor a sus piezas es la historia detrás de cada una de ellas y por eso buscan involucrar al cliente en una experiencia de compra memorable. Estos son los socios que requiere un negocio como el propuesto.

Luego de las entrevistas a artesanos y clientes finales, confirmamos que el mostrar la historia, a los artesanos y los procesos de producción detrás de cada pieza, representa un diferencial que aporta valor, tanto para el artesano como para el cliente final.

La pandemia y las restricciones al turismo han generado una contracción considerable en la venta de artesanías peruanas, pero también, como en otros sectores, ha impulsado el uso de plataformas digitales de comunicación, venta y pago. Hoy nos encontramos con artesanos organizados, medianamente digitalizados y sobre todo dispuestos a innovar en la forma en la que llevan sus negocios, con apertura a trabajar con plataformas como el Marketplace de artesanías para la decoración del hogar.

Las entrevistas a expertos en negocios de venta por internet y artesanías confirman la necesidad de trabajar en una marca humana en todos los puntos de contacto con nuestros clientes (artesanos y compradores). Los competidores, otras plataformas que venden artículos de decoración para el hogar, cuentan con plataformas muy bien desarrolladas, equipos especializados y presupuestos considerablemente más altos. Debemos enfocarnos en la experiencia de nuestros clientes y lograr hacerla memorable, trasladando el carácter único y personal de la artesanía peruana a cada punto de contacto.

Realizando una estimación de la demanda con el método de Pope (2002), identificamos que el negocio tiene un potencial de facturación importante. En el capítulo de plan de inversiones y financiamiento profundizaremos sobre el análisis de este punto y proyectaremos las ventas por los siguientes cinco años.

4. CAPÍTULO V. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

4.1. Visión

Ser el principal impulsador de consumo de artesanía peruana para la decoración de hogares, convirtiéndonos en un socio estratégico de los artesanos.

4.2. Misión

Comunicar la historia y valor cultural de la artesanía peruana, logrando generar demanda de piezas artesanales para la decoración de hogares.

4.3. Valores

En base a nuestra misión y visión, definimos los siguientes valores para la marca:

- Integridad: cumplimos nuestras promesas, somos honestos y justos.
- Innovación: buscamos constantemente nuevas formas de mejorar la experiencia de nuestros clientes y el impacto que generamos en nuestro entorno.
- Pasión: por nuestra cultura y por el servicio al cliente.
- Responsabilidad social: conscientes de nuestro rol en la sociedad y en el desarrollo de nuestro país.

4.4. Objetivos estratégicos

4.4.1. A largo plazo

Ser la empresa líder en la comercialización de piezas artesanales peruanas de decoración para el hogar del mercado limeño, en cinco años.

4.4.2. A corto plazo y mediano plazo

- Captar a cinco artesanos, como socios de nuestro negocio, durante el primer año de operación.
- Implementar la capacidad tecnológica y de servicio para transformar la demanda presencial de artesanías hacia una demanda virtual orientada a la decoración de hogares.
- Establecer las alianzas estratégicas necesarias para asegurar una óptima experiencia del cliente.

4.5. Modelo de negocio

4.5.1. Modelo Canvas y propuesta de valor

Para diseñar nuestra propuesta de valor, desarrollamos un modelo Canvas:

- Segmentos:

Cientes artesanos: Artesanos líderes en sus comunidades, son empresarios que cuentan con organizaciones en las que comparten su conocimiento y trabajan junto a otros artesanos. La artesanía es su pasión y en ella encuentran una herramienta para transmitir su cultura y empoderar emocional y económicamente a quienes realizan esta labor. Si bien buscan ingresos y rentabilidad, tienen como principal misión la supervivencia de las técnicas artesanales que realizan. Es gracias a este compromiso, que se han adaptado al uso de plataformas digitales y están dispuestos a innovar en la forma en la que llevan sus negocios.

Cientes compradores de artesanía para la decoración del hogar: Mujeres de 26 a 35 años residentes en Lima con educación técnica o superior, que viven en una familia nuclear, con un ingreso familiar mensual no menor a s/5,000. Compran artículos de decoración para el hogar de forma presencial y online, tomando como principales atributos la calidad y el diseño de los productos. Encuentran un valor superior en los artículos hechos a mano, principalmente por el diseño y la originalidad de las piezas.

- Propuesta de valor:

El *marketplace* Wallpari Deco ofrece la posibilidad de decorar hogares con artículos de artesanía peruana, resaltando su valor cultural e histórico. Asegurando intercambios de valor justos

entre artesanos y consumidores, convirtiéndonos en una plataforma que crea experiencias memorables para ambos clientes.

- Canales:
 - Digitales:
 - Página web (Marketplace)
 - Redes sociales
 - WhatsApp de atención al cliente
 - Canal telefónico de atención al cliente
 - Presencial:
 - Showrooms itinerantes en los que participen artesanos y clientes finales.
- Relación con el cliente:

Nos relacionamos a través de una experiencia de compra y venta personalizada, que transmita la condición humana de la artesanía y quienes la crean, en cada punto de contacto con nuestros clientes:

- Plataforma amigable para el artesano y el cliente.
 - Contenidos audiovisuales sobre los procesos de producción de artesanías y las historias detrás de los artesanos.
 - Comunicación cercana, asertiva, honesta, oportuna y resolutiva tanto en el servicio a los artesanos como a los clientes (venta y post venta).
 - Compra online y carga de productos sencilla y rápida y segura.
 - Proceso de entrega bajo tres pilares: puntualidad, trazabilidad y seguridad.
- Fuentes de ingresos:

Nuestra fuente de ingresos está en la comisión sobre la venta de cada pieza, correspondiente al 30%.

Para asegurar el intercambio justo de valor, el artesano es quien determina el precio de venta, es sobre ese precio que se aplica una comisión por transacción.

- Recursos claves:
 - La página web (Marketplace)
 - Artesanías (producto)
 - Servidor
 - Equipo humano
 - Atención al cliente
 - Tecnología
 - Contenido audiovisual (relacionado a la historia y procesos de producción de artesanía).
- Actividades clave
 - Producción de contenido
 - Proceso de captación y capacitación de artesanos
 - Proceso de pago a los artesanos
 - Proceso de despacho
 - Desarrollo de la marca
 - Servicio de atención de venta y post venta
- Socios claves:
 - Proveedor de despachos
 - Desarrollador de página web (Marketplace)
 - Productor de contenido audio visual.
 - Pasarela de pago (Visa, MasterCard)
 - Proveedor de Packing
- Estructura de costos:
 - Desarrollo de marketplace.
 - Mantenimiento de la página web.
 - Publicidad.
 - Comisión por ventas.
 - Comisión de pasarela de pago
 - Costo por revisión de calidad y reempaque.

4.6. Conclusiones

Según los lineamientos estratégicos definidos en este capítulo, el Marketplace de artesanías peruanas para la decoración de hogares debe tener como uno de los ejes estratégicos la experiencia del cliente. El asegurar un contacto humano y personalizado en cada punto de contacto con los clientes, le da coherencia a nuestra propuesta y permite que cumplamos con la promesa expuesta en la propuesta de valor.

Es importante definir nuestra cultura organizacional en base a los lineamientos estratégicos expuestos en el presente capítulo. Esta cultura debe manifestarse tanto en procesos internos como externos, para lograr una experiencia memorable hacia nuestros clientes (tanto los internos como los externos), así como con nuestros socios claves.

5. CAPÍTULO VI. PLAN DE MARKETING

5.1. Ejes estratégicos

Para diseñar el plan de marketing, definimos dos ejes, alineados a nuestros lineamientos estratégicos que nos ayudarán a definir objetivos y tácticas:

- **Experiencia del cliente:** Elegimos este eje estratégico porque entendemos que la satisfacción del cliente y la atención a cada detalle de su experiencia con la marca es una ventaja difícil de igualar por parte de la competencia. Nosotros no solo vendemos artesanías, sino que apuntamos a conectar al consumidor de artículos de decoración para el hogar con artesanos peruanos, sus historias y su cultura.

La interacción de ambos con nuestra plataforma debe ser amigable, práctica, memorable y personalizada.

- **Educación:** A través de la comunicación de la historia, cultura y procesos de producción de la artesanía, para generar una nueva ocasión de compra, relacionada con la decoración de hogares. Buscamos un cambio de comportamiento de compra, a través de la puesta en valor de la artesanía y el valor que existe detrás de ella, como alternativa de decoración para el hogar.

5.2. Objetivos del Plan de Marketing

Hemos dividido nuestros objetivos en dos: objetivo de awareness y objetivo de ventas.

- **Awareness:** Construir consideración: ser parte de las opciones de compra de los consumidores del segmento meta dentro de un año.
- **Ventas:** Capturar el 0.02% de participación de mercado el primer año.

5.3. Elaboración del plan de Marketing

5.3.1. Definición de mercado de referencia

Como hemos presentado en capítulos anteriores, la propuesta no es vender piezas artesanales como artículos, sino transmitir la historia detrás de cada una de ellas. Identificamos que el carácter humano de la artesanía es lo que la hace única y valiosa, es en base a ese hallazgo que buscamos construir una experiencia memorable para el cliente, generando una conexión personal con la artesanía y lo que representa, buscando finalmente que sean estas las piezas que elijan para decorar sus hogares.

Es bajo este principio, que determinamos que, Wallpari Deco está en el mercado de transmitir historias, cultura y tradición que hacen únicos los espacios de tu hogar.

5.3.2. Segmentación

5.3.2.1. Macrosegmentación

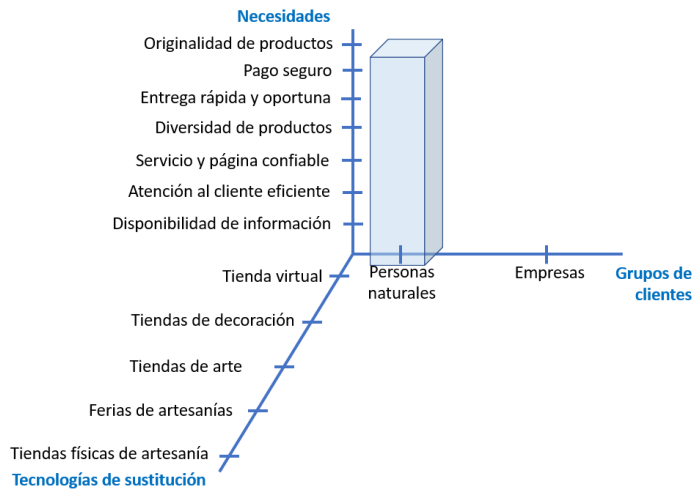
Realizamos dos macrosegmentaciones, considerando a nuestros dos tipos de clientes: los artesanos y los compradores:

Macrosegmentación de artesanos



Fuente: elaboración propia

Macrosegmentación de compradores



Fuente: elaboración propia

5.3.2.2. Microsegmentación

En base a la información analizada en el capítulo de investigación de mercados, definimos los siguientes segmentos para la propuesta de negocio:

- **Cientes artesanos:** Artesanos líderes en sus comunidades, son empresarios que cuentan con organizaciones en las que comparten su conocimiento y trabajan junto a otros artesanos. La artesanía es su pasión y en ella encuentran una herramienta para transmitir su cultura y empoderar emocional y económicamente a quienes realizan esta labor. Si bien buscan ingresos y rentabilidad, tienen como principal misión la supervivencia de las técnicas artesanales que realizan. Es gracias a este compromiso, que se han adaptado al uso de plataformas digitales y están dispuestos a innovar en la forma en la que llevan sus negocios.
- **Cientes compradores de artesanía para la decoración del hogar:** Mujeres de 26 a 35 años residentes en Lima con educación técnica o superior, que viven en una familia nuclear, con un ingreso familiar mensual no menor a S/ 5,000. Compran artículos de decoración para el hogar de forma presencial y online, tomando como principales atributos la calidad y el diseño de los productos. Encuentran un valor superior en los artículos hechos a mano, principalmente por el diseño y la originalidad de las piezas.

5.3.3. Definición de la marca

La marca elegida para el *marketplace* de artesanías para la decoración del hogar es Wallpari Deco.

Wallpari significa creación en quechua, elegida pensando en la capacidad de creación única de los artesanos peruanos, además en una de nuestras lenguas originarias, arraigada en nuestra historia y cultura.

Deco hace referencia a la decoración de hogares en un término corto y de fácil recordación. La combinación de ambos términos engloba nuestra propuesta de valor y propósito como marca, el conectar a la artesanía peruana con la demanda de artículos de decoración para el hogar.

Para presentar nuestra estrategia definiremos nuestra identidad de marca, presentando esencia, atributos y beneficios para finalmente aterrizar en nuestra línea gráfica.

5.3.3.1. Identidad de marca

- Esencia: Wallpari Deco es una marca peruana, emprendedora, apasionada por sus raíces y consciente del potencial de la artesanía. Es honesta, humana y está comprometida con el desarrollo del Perú.
- Beneficios: Wallpari es una vitrina virtual a través de la cual se conectan la demanda de artículos de decoración para el hogar y la oferta de artesanías peruanas.
- Atributos: Plataforma amigable y segura, con contenidos valiosos sobre la artesanía, con piezas únicas y de alta calidad, servicio al cliente personalizado y humano.
- Representación gráfica de la marca:
 - Logotipo: El nombre Wallpari Deco, en tres líneas para simplificar la recordación de la marca gracias a los textos cortos. El tipo de letra elegido sencillo y redondeado, busca transmitir el carácter manual de los productos vendidos en el *marketplace* y la humanidad detrás de la marca.
 - Isotipo: Compuestos por la cruz (modificación de la chacana), el corazón y los puntos, todos elementos presentes en nuestra tradición artesana.

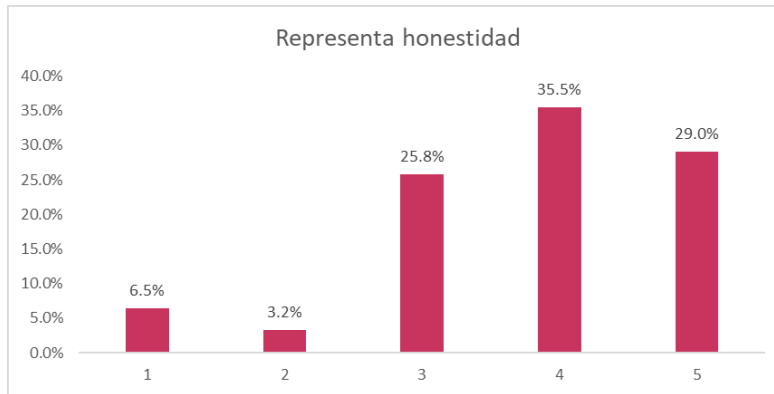
- Cruz y puntos: buscan hacer referencia a la artesanía y a los elementos visuales que esta utiliza.
- Corazón: como representación del carácter humano de la artesanía y la marca, que buscamos esté presente en cada punto de contacto con los clientes.
- Colores: Considerando tonos rojizos y tierra, colores cálidos elegidos para transmitir comodidad, calor de hogar y arte.



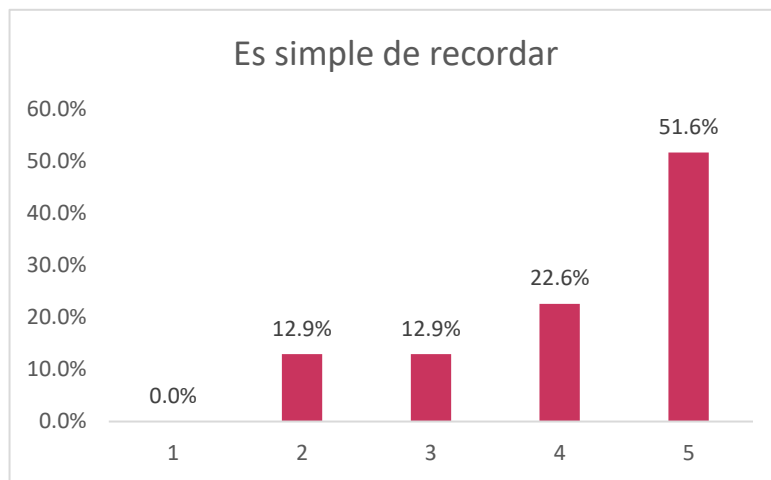
Fuente: Elaboración propia

- Sustentación de elección de logotipo

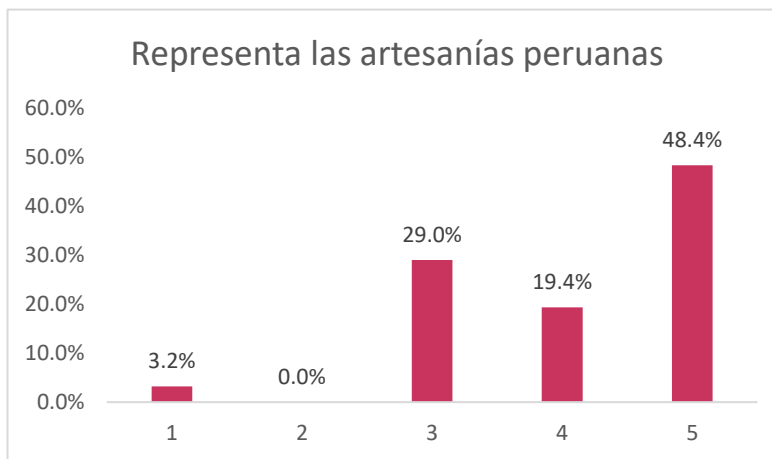
Realizamos una encuesta a 31 mujeres (formulario disponible en anexo 14), con las características del segmento de compradores de artesanías para la decoración del hogar, en la que les presentamos la representación gráfica de la marca propuesta. Con este instrumento evaluamos la valoración del logotipo con respecto a los valores de la marca, relación con las categorías de consumo, y recordación de marca, obteniendo en todos los puntos evaluados resultados de *top two box* iguales o superiores al 65%:



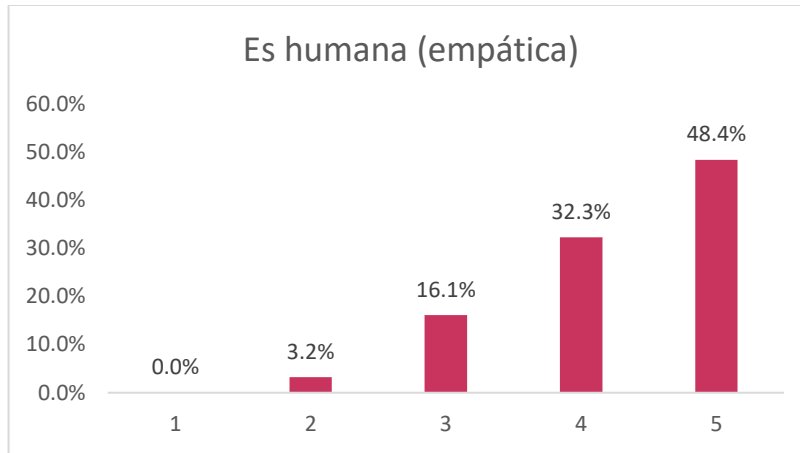
Fuente: Elaboración propia



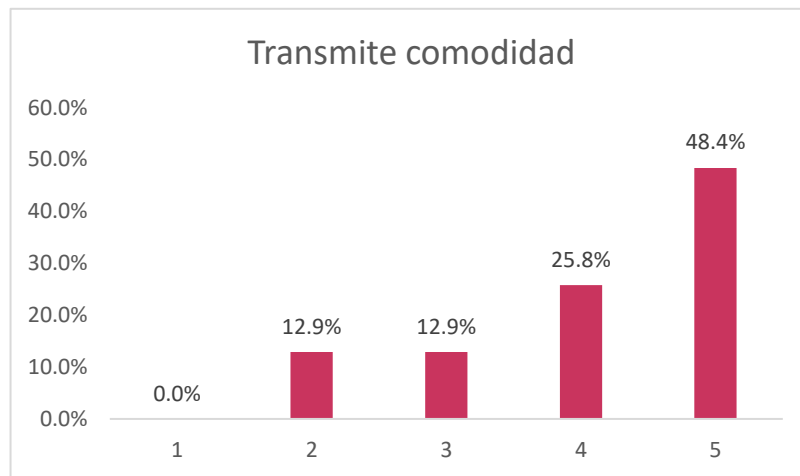
Fuente: Elaboración propia



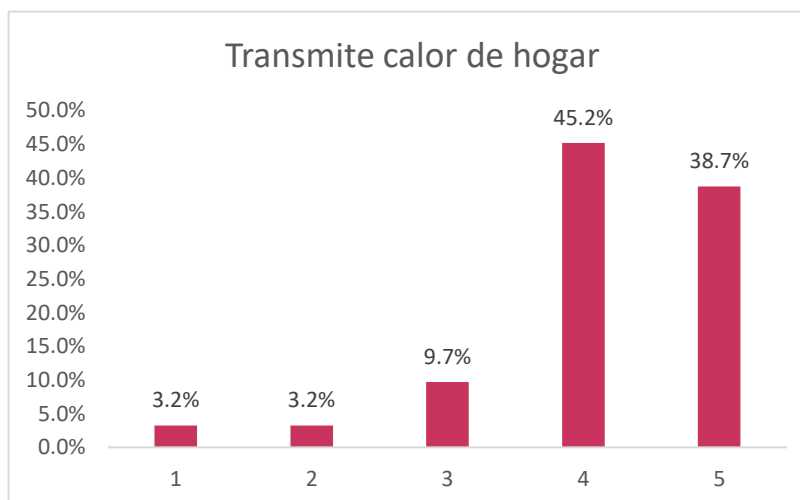
Fuente: Elaboración propia



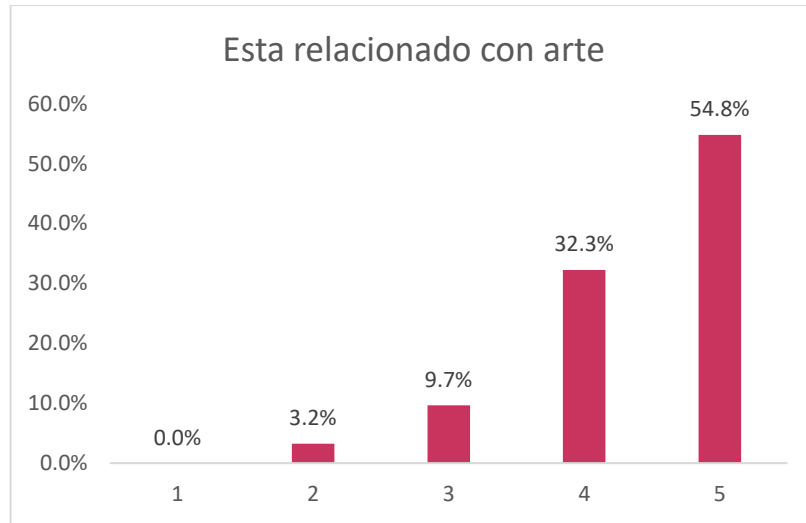
Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

5.3.4. Posicionamiento

Diseñamos un enunciado de posicionamiento en base a nuestros lineamientos estratégicos y segmentación:

Wallpari Deco es el mejor Marketplace de artesanías para la decoración de hogares, tanto para artesanos que buscan vitrinas de valor, donde puedan exhibir no solo sus productos, sino su historia, tradición y cultura, como para mujeres que buscan piezas de decoración originales, de la más alta calidad. Porque ofrecemos más que las piezas de artesanía, exponemos la historia detrás de ellas y sus creadores, buscando trasladar el carácter humano, único y místico de la artesanía a las experiencias de nuestros clientes.

5.3.5. Estrategia competitiva de Marketing

De acuerdo a lo expuesto en los capítulos anteriores, definimos que la estrategia competitiva a seguir es la de diferenciación, enfocada en la experiencia del cliente.

En el mercado de decoración del hogar, nos encontramos frente a competidores que cuentan con altos niveles de tecnología, equipos especializados y procesos estandarizados de servicio. Si bien buscamos optimizar nuestra plataforma en pro de la satisfacción del cliente, encontramos una

gran oportunidad en asegurar una experiencia personalizada, gracias a un contenido audiovisual que genere conexión, un servicio personalizado, una atención cercana y asegurando la calidad del producto final.

Nuestra estrategia se basa en trasladar la calidez y carácter personal de la artesanía a cada punto de contacto de los clientes.

5.4. Mix de Marketing

La propuesta de negocio de Wallpari Deco, es un Marketplace que busca conectar la oferta de artesanías peruanas con la demanda, creciente, de artículos para la decoración de hogar.

Para el diseño de este mix de marketing consideraremos nuestros dos tipos de clientes: clientes artesanos y clientes compradores de artesanía para la decoración del hogar.

5.4.1. Estrategia de servicio

- Para los artesanos:

El *marketplace* tiene como objetivo convertirse en una vitrina de valor en la que, a través de contenido audiovisual, el artesano pueda mostrar su historia, el proceso de producción de las piezas y a quienes participan de él, habiendo identificado que esto marca un diferencial en el valor que le otorgan los clientes y que se transformaría finalmente en ventas.

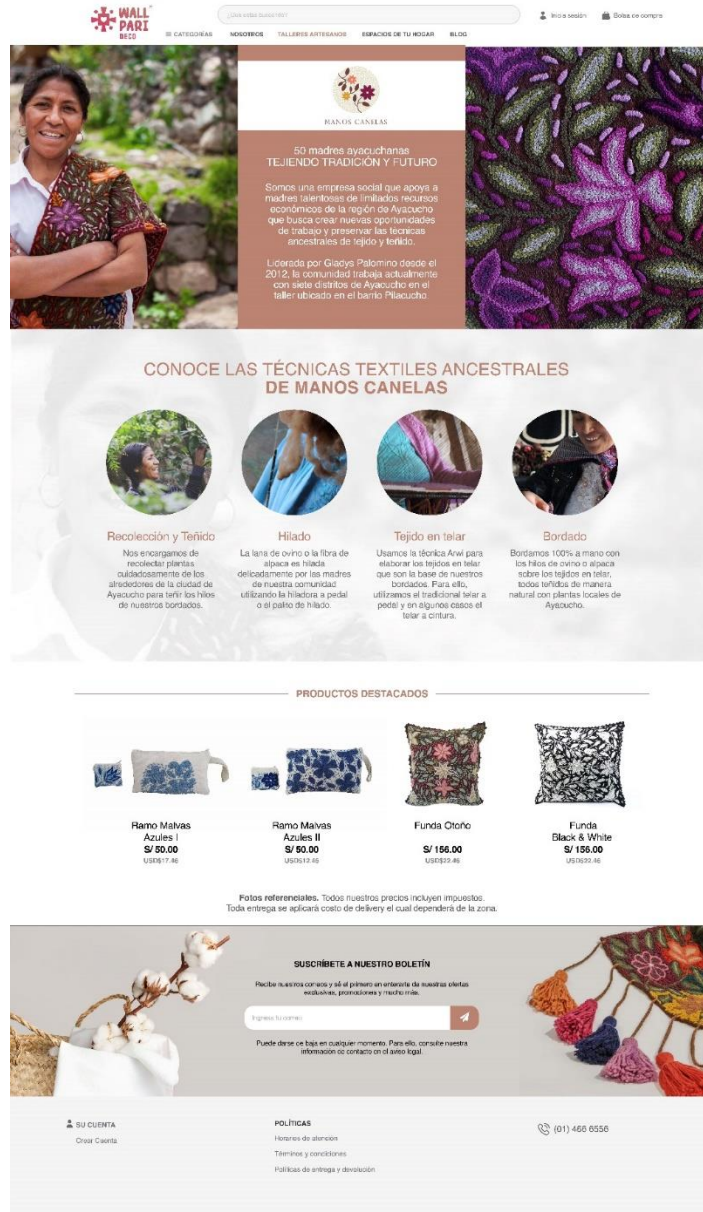
Para participar, los artesanos deben cumplir con determinados estándares básicos alineados al perfil del segmento presentado: contar con un RUC, un taller con capacidad de producción, una o varias técnicas definidas, un proceso de producción definido, disposición para la generación de contenido alrededor de su trabajo y para el uso de plataformas digitales.

En caso los artesanos no cumplan con los requisitos antes mencionados, pueden acceder a capacitación y acompañamiento para poder acceder a la plataforma.

Al afiliarse a Wallpari Deco, los artesanos reciben:

- Soporte en la toma de fotos de productos y realización de contenidos audiovisuales sobre la historia del artesano y procesos de producción.
- La posibilidad de dar a conocer no solo sus piezas, sino tener un espacio propio en nuestra plataforma: su “taller”. En el que puedan presentarse como organizaciones, a través del contenido audiovisual realizado, mostrar sus procesos de producción y vender sus productos.
- Capacitaciones virtuales en temas relacionados al desarrollo de sus negocios y al uso de la plataforma.
- Demanda de sus artículos por parte de clientes de decoración para el hogar.
- Acceso a una plataforma amigable y sencilla.
- Un servicio personalizado desde el inicio, con el objetivo de optimizar su experiencia y fidelizarlos con la plataforma.
- Márgenes justos y pagos puntuales.
- Exposición directa al público objetivo.

Presentamos como ejemplo de taller por artesano, la propuesta para Manos Canelas dentro de Wallpari Deco, validada en una entrevista a Gladys Palomino, fundadora de la empresa social (Entrevista disponible en anexo N°6)

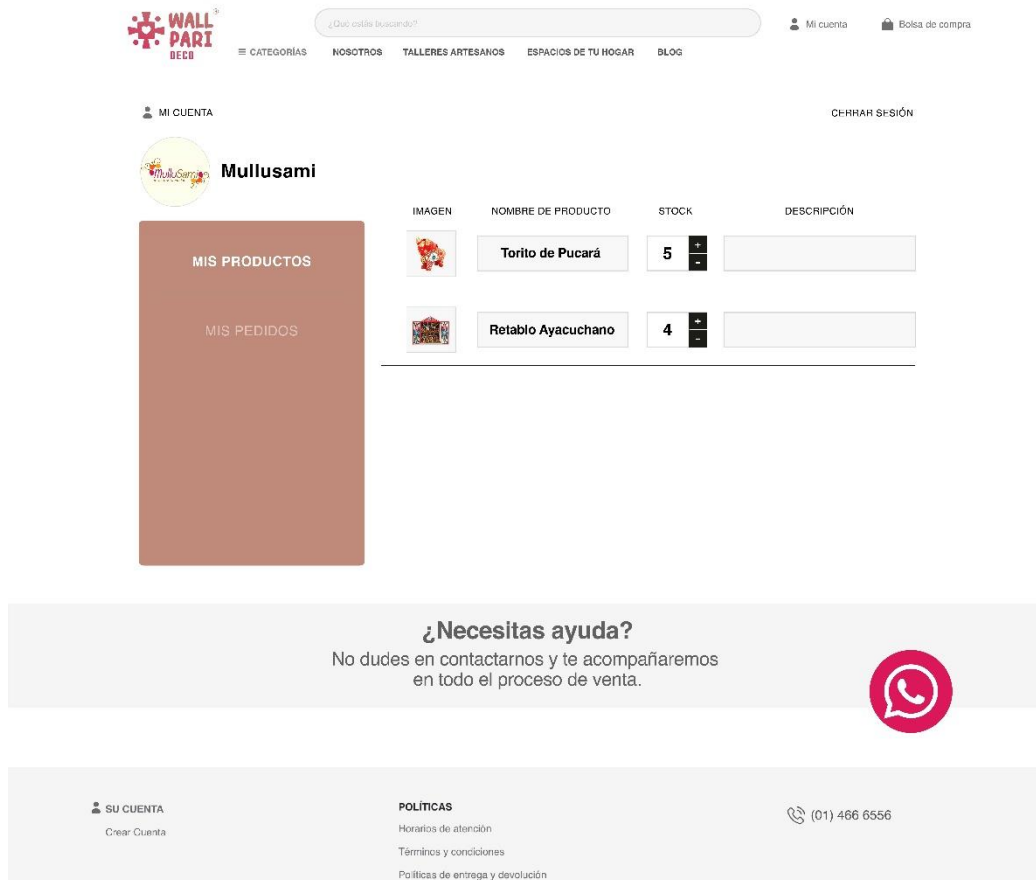


Fuente: Elaboración propia

Asimismo, le presentamos a Gladys los mockups de cómo se vería la plataforma de uso de los artesanos, donde podrán gestionar los productos que tienen en venta y los pedidos generados en la plataforma:

Se trata de dos partes, la primera llamada Mis productos, en la cual podrán no solo visualizar los productos en venta, sino hacer modificaciones de stock conforme avance su producción o realicen ventas.

El proceso de selección de artículos a vender, la carga de los mismos, sus descripciones y principales características la realizará el ejecutivo de atención al cliente artesano en común acuerdo con este mismo y la gerencia de marketing.



Fuente: Elaboración propia

El segundo espacio es Mis pedidos, en el que podrán visualizar los pedidos que se generen a través de la plataforma, el estatus de envío de cada uno de ellos, así como el pago y la fecha de realización de este.

The screenshot shows the Wallpari Deco website interface. At the top, there is a search bar and navigation links for 'CATEGORÍAS', 'NOSOTROS', 'TALLERES ARTESANOS', 'ESPACIOS DE TU HOGAR', and 'BLOG'. The user is logged in as 'Mullusami'. A sidebar on the left contains 'MIS PRODUCTOS' and 'MIS PEDIDOS'. The main content area displays a table of orders with the following data:

| N° | NOMBRE DE PRODUCTO | CANTIDAD | TOTAL | ESTADO PEDIDO | PAGO |
|------|--------------------|----------|-------|---------------|------------|
| 0001 | Torito de Pucará | 02 | S/180 | ENTREGADO | CONFIRMADO |
| 0002 | Retablo Ayacuchano | 01 | S/120 | ENTREGADO | CONFIRMADO |
| 0003 | Torito de Pucará | 01 | S/90 | EN PROCESO | PENDIENTE |

Below the table, there is a call to action: '¿Necesitas ayuda? No dudes en contactarnos y te acompañaremos en todo el proceso de venta.' with a WhatsApp icon. At the bottom, there are links for 'SU CUENTA' (Crear Cuenta), 'POLÍTICAS' (Horarios de atención, Términos y condiciones, Políticas de entrega y devolución), and a phone number '(01) 486 8556'.

Fuente: Elaboración propia

En base a la revisión de estas vistas de Wallpari Deco con la artesana, profundizamos sobre tres puntos:

- Vitrina de valor para los artesanos:

Corroboramos que Gladys identifica que la plataforma presenta su trabajo e historia de forma importante, el espacio propio “taller” para Manos Canelas cumple con sus expectativas. En este punto sugirió contar con videos sobre los procesos de producción, lo cual forma parte de nuestra propuesta.

- Uso de la plataforma de gestión de productos y pedidos:

La artesana indicó que le parecen herramientas fáciles de usar, sobre todo si cuenta con el soporte de un asesor permanente para la resolución de dudas y problemas que pudiera presentar durante el proceso de aprendizaje.

En los siguientes capítulos presentaremos nuestra estructura organizacional y las funciones por puesto. En este punto, incluimos a un ejecutivo de atención al cliente artesano cuya función es velar por la experiencia de estos clientes y acompañarlos en todo el proceso, desde la selección de piezas a vender, pasando por el uso de la plataforma, hasta la atención post venta.

- Probabilidad de realizar una compra en la página:

Finalmente, la artesana, al hacer una evaluación general de la plataforma y sobre la posibilidad de participar en la misma, confirmó el interés mostrado en las entrevistas a profundidad, calificando de “totalmente probable” que participe en una iniciativa como Wallpari Deco.

- Para los compradores de decoración para el hogar:

Partimos por haber identificado que existe un incremento en la demanda de artículos para la decoración para el hogar. Con el Marketplace no solo traemos una oferta de piezas de decoración innovadoras, sino que le brindamos al cliente la posibilidad de vivir una experiencia de compra tan única y humana como los procesos de producción de artesanía y las historias que hay detrás de cada producto.

El acceso a la plataforma es libre, sin embargo, si el cliente desea recibir información relacionada al negocio y/o hacer una compra, debe registrarse a través de la creación de una cuenta. Los datos solicitados al cliente son los básicos de contacto y serán tratados con total seguridad, siguiendo la norma de protección de datos.

Wallpari Deco, le presenta al comprador de artesanías de decoración para el hogar:

- Una oferta de piezas de decoración únicas, elegidas cuidadosamente para garantizar la calidad y el máximo respeto a las comunidades artesanas.

- Actualización constante de portafolio de artículos a la venta considerando diseños exclusivos y novedades por taller de artesanos.
- La posibilidad de conocer a fondo el trabajo que realizan los artesanos, los procesos de producción y sus historias, como si estuvieran en el taller del artesano.
- Una plataforma amigable y ordenada en la que puedan encontrar fácilmente lo que buscan. Considerando búsquedas por tipo de artículo, por zona de la casa o por taller de artesanos.
- Una plataforma de pagos segura y confiable.
- Una comunicación constante y asertiva asegurada, en todo el proceso de compra y/o cuando el cliente lo requiera.
- Una experiencia de compra segura y amigable, en la que se cuidan todos los detalles, buscando la satisfacción del cliente de inicio a fin.

Presentamos los bocetos de cómo se vería la web de Wallpari Deco y sus contenidos, luego de la validación con cuatro potenciales clientes compradores que coinciden con la definición del segmento (Entrevistas disponibles en anexos N°7, 8, 9 y 10).

Empezando por el “*Home*” la primera pantalla de la página web:



PRODUCTOS DESTACADOS

| | | | |
|--|--|--|--|
| | | | |
| Cojín Aguelina (a pedido) S/ 110.00 USD\$17.46 | Torito de Pucará S/ 50.00 USD\$7.46 | Retablo Ayacuchoano S/ 120.00 USD\$17.46 | Camino de Mesa Primavera S/ 90.00 USD\$17.46 |
| | | | |
| Ramo Melvas Azules I S/ 50.00 USD\$7.46 | Ramo Melvas Azules II S/ 50.00 USD\$7.46 | Fundas Otoño S/ 150.00 USD\$22.46 | Funda Black & White S/ 150.00 USD\$22.46 |

Fotos referenciales. Todos nuestros precios incluyen impuestos. Todo el envío se aplicará costo de delivery el cual dependerá de la zona.

TALLERES ARTESANOS

| | |
|--|--|
| | |
| Manos Canelas Ver más | La Casa del Retablo Ver más |
| | |
| Mullusami Ver más | Talleres Artesanos Ver más |

ESPACIOS PARA TU HOGAR

Conoce cómo decorar cada espacio de tu hogar con piezas únicas de la más alta calidad, hechas a mano por artesanos peruanos.



Espacios tan únicos como nuestra historia.

Aquí encontrarás piezas de decoración tan únicas como las historias de los artesanos peruanos que las realizan.



SUSCRIBETE A NUESTRO BOLETIN

Recibe noticias, consejos y mucho más en tu correo electrónico. ¡Suscríbete hoy!

¡Suscríbete!

¡Puedes darte de baja en cualquier momento. Para ello, consulta nuestra información de privacidad y suscripciones.

100 CIENTOS

Contáctanos

POLÍTICAS

Avances de atención

Términos y condiciones

Tú eliges la entrega y devolución

011 488 6556

Fuente: Elaboración propia

Seguido por “Nosotros” parte de la web en la que se presenta nuestra marca:



Fuente: Elaboración propia

Continuando con “Talleres artesanos” parte de la web en la que encontrarán los talleres que se encuentran disponibles en la plataforma, seguido por un ejemplo de cómo se vería un taller artesano, en este caso Manos Canelas:



Manos Canelas

Manos Canelas es una empresa social establecida para contribuir con los sueños de mujeres talentosas de limitados recursos económicos de la ciudad de Ayacucho (Perú), creando nuevas oportunidades de trabajo e ingresos suplementarios para sus familias.

[Ver más](#)



La Casa del Retablo

Somos una organización artesanal que investiga, rescata, preserva y promueve técnicas ancestrales y tradicionales del Retablo Ayacuchoano. Creamos productos de alta calidad que hablan tanto de nuestras tradiciones como de las tendencias modernas.

[Ver más](#)



Mullusami

Mullusami, nació una tarde de febrero con la idea de transformar piezas simples en pequeñas obras de arte, mezclando materiales, colores y texturas procedentes de las distintas regiones de nuestro país.

[Ver más](#)

¿Eres un artesano y estás interesado en participar en Wallpari Deco?

[Contáctanos aquí](#)





SUSCRÍBETE A NUESTRO BOLETÍN

Recibe nuestros cursos y sé el primero en enterarte de nuestras ofertas exclusivas, promociones y mucho más.

Puede darse de baja en cualquier momento. Para ello, consulta nuestra información de contacto en el aviso legal.



SU CUENTA
[Crear Cuenta](#)

POLÍTICAS
[Horarios de atención](#)
[Términos y condiciones](#)
[Políticas de entrega y devolución](#)

(01) 466 6556

Fuente: Elaboración propia



MANOS CANELAS

50 madres ayacuchanas TEJIENDO TRADICION Y FUTURO

Somos una empresa social que apoya a madres talentosas de limitados recursos económicos de la región de Ayacucho que busca crear nuevas oportunidades de trabajo y preservar las técnicas ancestrales de tejido y teñido.

Liderada por Gladys Palomino desde el 2012, la comunidad trabaja actualmente con siete distritos de Ayacucho en el taller ubicado en el barrio Pilacucho.

CONOCE LAS TÉCNICAS TEXTILES ANCESTRALES DE MANOS CANELAS



Recolección y Teñido

Nos encargamos de recolectar plantas cuidadosamente de los alrededores de la ciudad de Ayacucho para teñir los hilos de nuestros bordados.



Hilado

La lana de ovino o la fibra de alpaca es hilada delicadamente por las madres de nuestra comunidad utilizando la hiladora a pedal o el palito de hilado.



Tejido en telar



Usamos la técnica Anvi para elaborar los tejidos en telar que son la base de nuestros bordados. Para ello, utilizamos el tradicional telar a pedal y en algunos casos el telar a cintura.



Bordado

Bordamos 100% a mano con los hilos de ovino o alpaca sobre los tejidos en telar, todos teñidos de manera natural con plantas locales de Ayacucho.


PRODUCTOS DESTACADOS

| | | | |
|---|---|--|---|
|  |  |  |  |
| Ramo Malvas Azules I S/ 50.00 USD\$17.46 | Ramo Malvas Azules II S/ 50.00 USD\$12.46 | Funda Otoño S/ 156.00 USD\$22.46 | Funda Black & White S/ 156.00 USD\$22.46 |

Fotos referenciales. Todos nuestros precios incluyen impuestos. Toda entrega se aplicará costo de delivery el cual dependerá de la zona.

SUSCRÍBETE A NUESTRO BOLETÍN

Recibe nuestros correos y sé el primero en enterarte de nuestras ofertas exclusivas, promociones y mucho más.



Puede darse de baja en cualquier momento. Para ello, consulte nuestra información de contacto en el aviso legal.

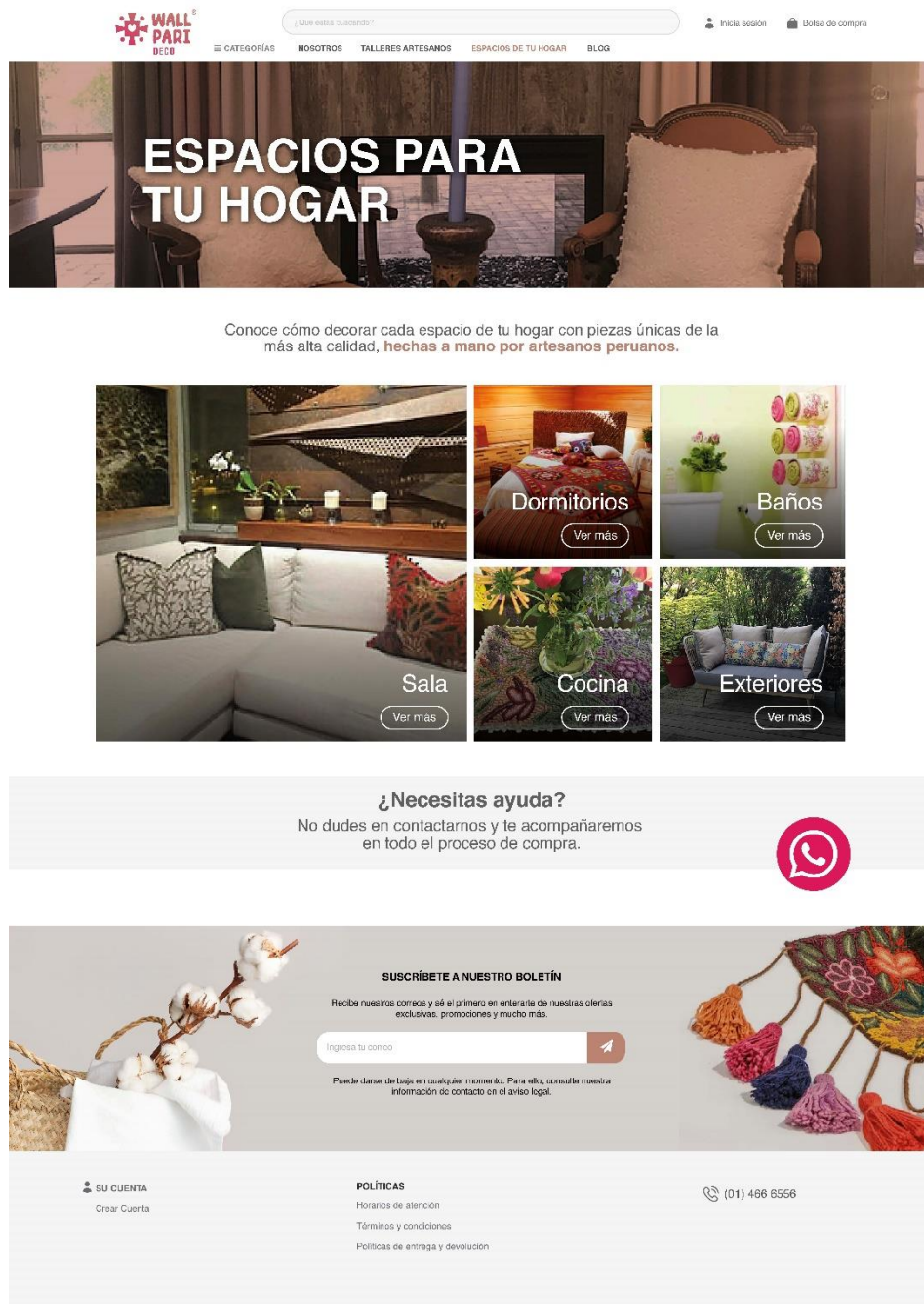
SU CUENTA
Crear Cuenta

POLÍTICAS
Horarios de atención
Términos y condiciones
Políticas de entrega y devolución

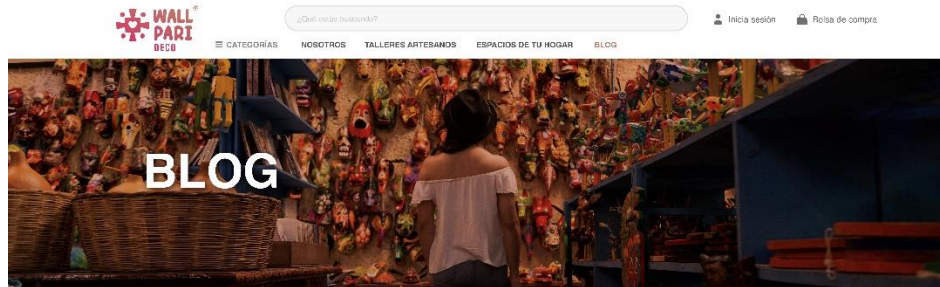
 (01) 466 6556

Fuente: Elaboración propia

Presentamos también “Espacios de tu hogar” donde los clientes pueden obtener ideas sobre cómo incluir en la decoración de los ambientes de sus casas, piezas de artesanía peruana. Así como el espacio del Blog, en el que presentarán contenidos relevantes para los clientes, considerando esta como una herramienta clave para el SEO:



Fuente: Elaboración propia



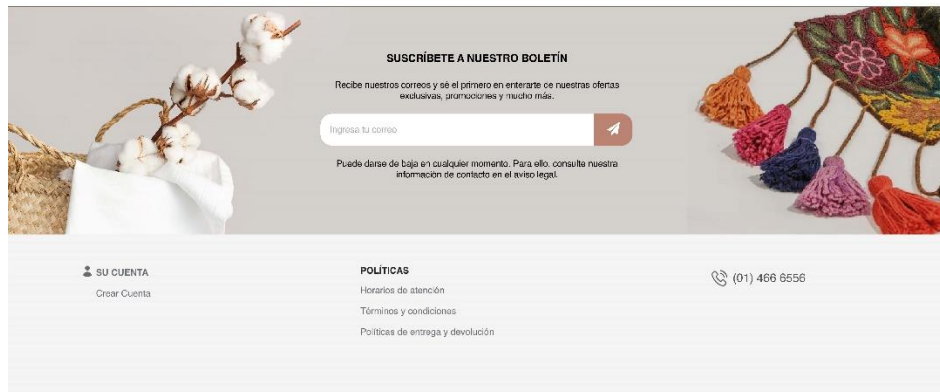
Conoce el nuevo taller de Manos Canelas, textiles únicos de la más alta calidad y diseño para tu hogar.
20 agosto 2021



¿Cómo darle un toque único a la decoración de tu sala?
27 octubre 2021



Entérrate de las nuevas tendencias del 2022
15 noviembre 2021



Fuente: Elaboración propia

Finalmente, presentamos el proceso de compra de un artículo en Wallpári Deco. El cual empieza con la selección del artículo a comprar y el ingreso del mismo al carrito de compras, seguido por el llenado de datos de facturación y envío, que permite el cálculo del costo de envío y finalmente el paso a pasarela de pagos:



Torito de Pucará

Color

S/ 90.00
USD\$17.41

1

AÑADIR AL CARRITO

- EMBO CRATE A TODO EL PERÚ**
No se aplica en zonas de frontera.
- CAMBIO Y DEVOLUCIONES PRONTAS**
A través de nuestro chat.
- HECHO A MANO EN PERÚ**
Cada producto es elaborado artesanalmente.

Torito de Pucará realizado por Mabel Posso del taller Multicream.

Este símbolo de protección, seguridad y felicidad es el guardián de los hogares andinos y llevara a tu casa un toque único de color.

Materiales: Arcilla
Medidas: 70cm x 10cm

PRODUCTOS RELACIONADOS

- SALE**
Cojín Agustina (a pedido)
S/ 110.00
- SALE**
Funda Otoño
S/ 156.00
- SALE**
Retablo Ayacuchano
S/ 120.00
- SALE**
Camino de Mesa Primavera
S/ 50.00

Fotos referenciales. Todos nuestros precios incluyen impuestos. Toda entrega se aplicará costo de delivery el cual dependerá de la zona.



SUSCRÍBETE A NUESTRO BOLETÍN

Te daremos nuestras ofertas y sé el primero en enterarte de nuestras ofertas exclusivas, promociones y descuentos.

Puede darse de baja en cualquier momento. Para ello, consulte nuestra información de contacto en el aviso legal.

SU CUENTA
Crear Cuenta

POLÍTICAS
Historial de atención
Términos y condiciones
Políticas de entrega y devolución

[\(01\) 466 6556](tel:0114666556)

Fuente: Elaboración propia

TU CARRITO

Torito de Pucará S/ 90.00 X1

SUBTOTAL: S/ 90.00

AÑADIR AL CARRITO **AÑADIR AL CARRITO** **AÑADIR AL CARRITO**

- Funda Otoño S/ 156.00
- Retablo Ayacuchano S/ 120.00
- Camino de Mesa Primavera S/ 50.00

Fuente: Elaboración propia

WALL PARI DECO

¿Qué estás buscando?

Inicio sesión Bolsa de compra

CATEGORÍAS NOSOTROS TALLERES ARTESANOS ESPACIOS DE TU HOGAR BLOG

Código de cupón APLICAR CUPÓN

1. INFORMACIÓN 2. ENVÍO 3. PAGO

INGRESA TU INFORMACIÓN

NOMBRE * APELLIDOS *

PAIS / REGIÓN * PROVINCIA / ESTADO / REGIÓN *

DISTRITO * TELÉFONO *

CORREO ELECTRÓNICO * DIRECCIÓN *

TIPO DE DOCUMENTO

NÚMERO DE DOCUMENTO FECHA DE NACIMIENTO

BOLETA FACTURA

| PRODUCTO | TOTAL |
|---------------------------------|-----------------|
| Torito de Pucará Cantidad: 1 | S/ 90.00 |
| Subtotal | S/ 90.00 |
| Envío | GRATIS |
| TOTAL: | S/ 90.00 |

CONTINUAR

Fuente: Elaboración propia

WALL PARI DECO

¿Qué estás buscando?

Inicio sesión Bolsa de compra

CATEGORÍAS NOSOTROS TALLERES ARTESANOS ESPACIOS DE TU HOGAR BLOG

Código de cupón APLICAR CUPÓN

1. INFORMACIÓN 2. ENVÍO 3. PAGO

OPCIÓN DE ENTREGA

ENVÍO REGULAR

El tiempo de envío:
- Lima: Miércoles hasta 9 días hábiles
- APT con T&C - Pueden variar

NOMBRE * APELLIDOS *

PAIS / REGIÓN * PROVINCIA / ESTADO / REGIÓN *

DISTRITO * DIRECCIÓN *

Referencia

¿Este pedido es un regalo?

SI ES UN REGALO

Enviamos este pedido con un ticket de regalo.

Contacto de entrega

WhatsApp Celular Correo

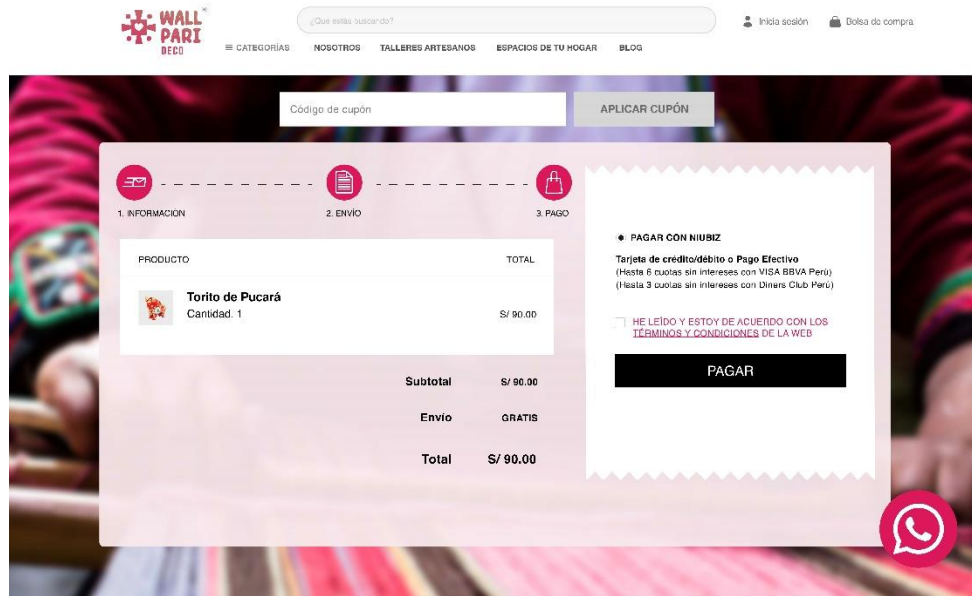
INDICACIONES DEL PEDIDO

Coméntanos si tienes indicaciones adicionales para tu pedido, por ejemplo, indicaciones para la entrega.

| PRODUCTO | TOTAL |
|---------------------------------|-----------------|
| Torito de Pucará Cantidad: 1 | S/ 90.00 |
| Subtotal | S/ 90.00 |
| Envío | GRATIS |
| TOTAL: | S/ 90.00 |

CONTINUAR

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Realizamos entrevistas a cuatro potenciales clientes compradores, en la que hicimos una simulación de navegación por el *marketplace*. Luego profundizamos sobre su experiencia, en enfocándonos en los siguientes puntos:

- Facilidad en la navegación de la página web:

Las entrevistadas coincidieron en que la página les parece amigable y fácil de navegar. Identificaron que se trata de un negocio especializado en artesanías y les pareció sencillo encontrar lo que buscaban.

Una sugerencia en este punto que hemos tomado en cuenta es que dentro de las categorías de producto se consideren subcategorías más específicas, ejemplo: Dentro de la categoría textiles, una subcategoría de cojines. Esto con la finalidad de hacer más rápida la búsqueda de artículos.

- Proceso de compra:

Las entrevistadas coinciden en que el proceso de compra planteado es fácil de realizar y que se sienten seguras de principio a fin.

Sin embargo, solicitaron que los datos de facturación y envío se queden guardados en el sistema después de la primera compra, para agilizar las recompras y tener una experiencia óptima. Esta es una sugerencia que se tomará en cuenta.

- Vitrina de valor para los artesanos: exhibición más allá de los productos, de las historias de los artesanos, su trabajo y el impacto que genera en sus comunidades.

Las entrevistadas coincidieron en que la página no solo muestra artículos de decoración de su agrado, sino que les permite conocer más sobre quiénes están detrás de la producción de los mismos. Esto causa un efecto positivo en la experiencia y marca un diferencial frente a experiencias de compra pasadas.

- Soporte o ayuda en el proceso de navegación y compra:

De igual forma, todas indicaron que les resulta muy sencillo encontrar y pedir ayuda en el Marketplace, principalmente por la presencia permanente del ícono de WhatsApp y los textos de soporte.

- Probabilidad de realizar una compra en la página:

Con esta última pregunta confirmamos los hallazgos de las entrevistas a profundidad y las encuestas a potenciales clientes. En el análisis de los resultados de ambas identificamos que existía una intención de compra frente a la propuesta de negocio.

Luego de materializar la propuesta y presentarla a este grupo de potenciales clientes confirmamos que la intención de compra se mantiene y que tanto la plataforma como el proceso de compra les parece atractivo.

5.4.2. Estrategia de plaza

Wallpari Deco es un negocio digital, nuestra plataforma estará disponible desde cualquier buscador web tanto para artesanos como para compradores, quienes podrán acceder de forma gratuita. Los registros solo son necesarios para vender y/o comprar.

Se utilizarán plataformas como redes sociales y buscadores para la captación de ambos clientes: artesanos y compradores. Adicional a esto, trabajaremos junto a nuestros artesanos embajadores de marca, quienes recibirán un incentivo adicional por referir a otros artesanos que cumplan con los requisitos antes mencionados. El equipo de atención al cliente artesano liderará el proceso de captación.

5.4.3. Estrategia de promoción y publicidad

Previo al lanzamiento tendremos un periodo de producción de contenidos y captación de artesanos que es necesario para la implementación del Marketplace. Este periodo durará dos meses.

Durante este tiempo previo al lanzamiento, contaremos con publicidad y contenido en buscadores, y redes sociales (Facebook, Instagram, TikTok) que derivaran a un landing page en el que los artesanos interesados puedan dejar sus datos para luego ser contactados por nuestro equipo a cargo de la atención de estos clientes.

Conforme avance el proceso de selección de artesanos, se trabajarán los contenidos audiovisuales para sus “talleres” virtuales, se tomarán las fotos y se les dará soporte con la carga de estos contenidos a la plataforma, así como capacitación para familiarizarlos con ella.

Tres semanas previas al lanzamiento del Marketplace empezaremos con la campaña de intriga, en la que contaremos con la participación de *influencers* relacionadas a *lifestyle*, decoración, familia y moda, quienes serán las primeras en mostrar las piezas únicas que ofrecerá nuestra plataforma. Esta comunicación vendrá acompañada de videos cortos en los que se muestre el taller y la historia de los artesanos, para despertar interés, que estarán disponibles en nuestras redes sociales (Facebook, Instagram, YouTube y TikTok), así como en las redes de los artesanos que participen en el proyecto.

A partir del lanzamiento de Wallpari Deco empezará una campaña potente de dos meses en los medios ya mencionados con diversos mensajes y piezas publicitarias, todas relacionadas a la

historia y procesos de producción de los artesanos, así como a la exhibición de sus piezas como parte de la decoración de hogar. El objetivo de esta campaña de lanzamiento es dar a conocer la marca, la plataforma e impulsar las primeras compras.

A partir del tercer mes continuaremos con la comunicación en medios digitales, con una campaña de mantenimiento que tenga como objetivo captar nuevos clientes y generar recompras.

Nuestra campaña de lanzamiento y mantenimiento se hará bajo el concepto: Espacios tan únicos como nuestra historia.

Este concepto está soportado en los hallazgos presentados en el capítulo de investigación de mercado, donde identificamos no solo que existe un potencial para el negocio, sino que tanto los artesanos como los compradores encuentran en la historia, proceso de producción y tradición detrás de la artesanía un valor diferencial frente a otras alternativas de decoración.

5.4.4. Estrategia de precios

En Wallpari Deco, la promesa de intercambios de valor justos, parte de darle el poder al artesano de fijar un precio por producto que le asegure un margen de acuerdo a los objetivos de su negocio. Es sobre este precio que se aplica la comisión de Wallpari Deco (30% sobre el precio fijado por el artesano). A este precio de venta se le agrega el de despacho que depende del tipo de artesanía y la dirección de entrega.

La inscripción de artesanos y clientes no tiene un costo para ellos.

5.4.5. Estrategia de innovación

Wallpari Deco presenta una propuesta innovadora para la decoración de hogares para el mercado actual. Sin embargo, somos conscientes de la necesidad de continuar innovando en los servicios que ofrecemos de tal forma que nuestros clientes renueven, conforme pase el tiempo, su elección de compra.

En base a la información analizada en el capítulo de investigación de mercado sobre ambos tipos de clientes, identificamos y proponemos innovaciones para la plataforma:

Año 2:

La posibilidad de autorizar en el proceso de compra el envío de videos, vía WhatsApp, del proceso de producción de cada pieza comprada. Se trataría de videos serían grabados por los artesanos y enviados a los ejecutivos de atención al cliente, quienes serían los encargados de enviarlos a los compradores.

La posibilidad de personalizar piezas. En coordinación con los artesanos, seleccionar algunos productos que puedan personalizarse con mensajes o colores específicos y comunicar esta posibilidad en la tienda.

Año 3:

Implementación de listas de regalos por momentos especiales: matrimonios y nacimientos. Los clientes compradores de artesanías de decoración para el hogar podrán crear un *wishlist* de regalos según su elección o sobre una lista sugerida trabajada en conjunto por los artesanos. Una vez creada la lista, recibirán un código que podrán enviar a sus familiares y amigos.

Desarrollo de campañas especiales con fines sociales. Enfocadas en multiplicar el efecto que genera Wallpari Deco en el desarrollo del país:

- Buscando alianzas especiales con organizaciones benéficas que produzcan artesanía para que puedan vender sus artículos en la tienda.
- Creando colecciones especiales de la mano con los artesanos. La venta de estas piezas tendrían un porcentaje de ganancias dirigido a fines sociales de alto impacto en las comunidades de los artesanos.

Año 4:

Venta de artesanía *do it yourself*. La experiencia consiste en recibir en casa un kit de materiales para realizar una pieza decorativa artesanal sencilla y recibir vía online capacitaciones a cargo de artesanos para poder completar los procesos de producción en casa. Se considerarían principalmente piezas de cerámica.

Implementación de una nueva opción de compra: Subasta de artículos de colección. En coordinación con los artesanos, se seleccionarán piezas de alto valor para formar parte de esta oferta de colección. Los clientes que hayan mostrado mayor afinidad por estos artículos, según su histórico de compras, serán invitados a participar en la subasta virtual.

Año 5:

Implementación de showrooms itinerantes en los que se puedan ver espacios de hogares decorados con piezas de artesanías y que incentiven la compra a través de la web.

Diseño de experiencias de artesanía vivencial junto a los clientes artesanos más importantes de Wallpari Deco. Incluiríamos en nuestra web la venta de visitas a talleres físicos de artesanos, en donde los clientes aprenderían cómo fabricar artesanías y vivirían la experiencia completa. Mediante un contrato, aquellos artesanos que participen de esta innovación se comprometen a mantener a Wallpari Deco como intermediario para la comercialización de sus piezas con estos clientes.

5.4.6. Medios de comunicación a utilizar

Como presentamos en la estrategia de promoción, toda la comunicación publicitaria de Wallpari Deco se realizará a través de medios digitales, los cuales serán utilizados buscando la optimización de presupuesto y de acuerdo a la afinidad con nuestros segmentos de clientes.

Marketplace: La página web tendrá espacios denominados “talleres”, que tendrán contenido audiovisual sobre los procesos de producción y la historia de los artesanos.

Search Engine Optimization: Desde el desarrollo de la plataforma, hasta las actualizaciones de contenidos, uso de *keywords*, descripciones y títulos, apuntamos a optimizar el posicionamiento orgánico de nuestro *marketplace* en buscadores y la experiencia de nuestros clientes.

Search Engine Management: Anuncios de Google Search que deriven las búsquedas de ambos tipos de clientes a nuestra plataforma. Se considerarán palabras clave como decoración, adornos, artesanía peruana, decoración de salas, decoración de dormitorios, adornos cerámica, adornos

madera, entre otros. Esto, en conjunto con las acciones de posicionamiento orgánico potenciará el resultado de la pauta publicitaria en Google.

Marketing de contenidos: Se desarrollarán contenidos audiovisuales de alta calidad con talento local, buscando que los clientes puedan vivir la experiencia de estar en el taller del artesano y conocerlo a través de nuestra plataforma. Asimismo, buscamos generar contenidos relevantes para nuestros clientes, desde videos de capacitación para los artesanos, hasta artículos sobre decoración de hogares, tendencias y posibles usos de los productos que estén a la venta en la web.

Eventos virtuales: dirigidos a ambos segmentos de clientes:

- Hemos identificado que los artesanos están dispuestos a participar en nuestra plataforma y tienen algunas experiencias previas en el uso de herramientas digitales. Sin embargo, nuestro acompañamiento en el proceso de adaptación es vital para asegurar el buen uso del *marketplace* y los resultados de ventas, exposición y rentabilidad que busca el artesano. Para ellos tendremos charlas virtuales y conversatorios a cargo de nuestro equipo que tendrán como objetivo capacitarlos y ayudarlos a resolver dudas.
- Asimismo, parte de nuestra propuesta es mostrar más que piezas decorativas, es por eso que realizaremos eventos en los que los artesanos puedan presentarse y contar sus historias, como agentes de cambio en sus comunidades y representantes de una tradición milenaria. Cada taller tendrá una fecha en la que presentará a la audiencia de nuestras redes sociales (clientes y potenciales clientes) su propuesta de valor y los productos que ofrece a través de Wallpari Deco.

Marketing en redes sociales: Hemos considerado plataformas como Facebook, Instagram, YouTube y TikTok para presentar contenidos realizados o adaptados específicamente a las formas en las que nuestra audiencia interactúa con cada una. Mediante una combinación de medios propios y de terceros (artesanos e *influencers*), así como contenido orgánico y pagado, buscamos generar: (1) conocimiento y *engagement* con nuestra marca; (2) visitas a nuestra tienda y (3) ventas y afiliaciones.

E-mailing: Una vez los clientes se encuentren inscritos en nuestra plataforma, recibirán un *newsletter* quincenal en el que podrán ver novedades sobre el Marketplace en términos de

productos, eventos, nuevos talleres de artesanos, promociones y descuentos, recomendaciones de decoración, cuidado de productos y otros contenidos relevantes.

Asimismo, se enviarán saludos de cumpleaños con descuentos especiales de acuerdo a las categorías que más compren.

WhatsApp: Según las encuestas y las entrevistas realizadas a clientes compradores de decoración para el hogar, este medio de comunicación es uno de los que prefieren para comunicarse con las tiendas ya sea durante el proceso de venta o post venta. Contaremos con equipos asignados por tipo de cliente que nos ayudarán a dar solución rápida, amable y cercana a los requerimientos que se presenten.

5.5. Estrategia de fidelización

Como presentan Villanueva y de Toro al referirse al marketing relacional, las organizaciones tienen tres alternativas para crecer: (1) gracias a la captación de nuevos clientes, (2) incrementando el volumen o valor de las ventas con los clientes actuales y (3) reduciendo la pérdida de clientes. Para los autores, es fundamental enfocarse en el cliente y su satisfacción, entendiendo que cada vez es más difícil y costoso captar nuevos clientes. (Villanueva y de Toro. 2018)

La estrategia competitiva de marketing de Wallpari Deco es la diferenciación, enfocada en la experiencia del cliente. Si bien, al ser una empresa nueva es necesario enfocar los recursos en la captación de clientes, la fidelización de estos es pieza fundamental para la sostenibilidad del negocio.

Considerando nuestra estrategia competitiva, proponemos una estrategia de fidelización basada en la experiencia del cliente, con el objetivo de transformar las transacciones en una relación con la marca que nos permita, junto a la estrategia de innovación, crear barreras de entrada para posibles competidores.

Partiremos por el uso de un CRM online que nos permita almacenar información relevante sobre nuestro cliente, en términos de comportamiento e historial de compra, intereses, seguimiento a casos, entre otros puntos y que a su vez nos de soporte con el análisis de la información para

determinar una segmentación a partir del valor de cada cliente y su relación con el público objetivo del negocio.

Si bien todos los clientes recibirán una atención personalizada y oportuna, son aquellos clientes que muestran más valor en el análisis de la plataforma CRM quienes recibirían información sobre beneficios exclusivos como parte de la estrategia de fidelización:

- Código de descuento para referidos, que al ser utilizado les da un descuento a ellos también en su siguiente compra.
- Despachos gratis por compras superiores a S/500.
- La opción de elegir un entre un descuento especial en el mes de su cumpleaños o una pieza de decoración pequeña de regalo.
- Invitación a preventa de colecciones nuevas y nuevos lanzamientos como los productos do it yourself, personalización de piezas, campañas junto a organizaciones benéficas y subastas de artículos de colección, presentados en nuestro plan de innovación.
- Información constante a modo de newsletter con productos y contenidos afines a sus intereses e historial de compra.

Se evaluará continuamente la respuesta a los beneficios otorgados para optimizar la experiencia de los clientes, considerando dentro de las herramientas de medición encuestas, focus groups, entrevistas como herramientas para obtener feedback del público objetivo e inputs para el mejoramiento del programa.

La inversión en fidelización se divide en dos, por un lado la contratación de un sistema de CRM y por otro los costos de los beneficios asociados al programa:

- Costo de plataforma CRM USD 45 dólares mensuales (hubspot starter)
- Costo de beneficios primer año S/12,000 anuales
- Costo de beneficios segundo año S/ 36,487.80
- Costo de beneficios 3er año S/ 125,965.77
- Costo de beneficios 4to año S/ 353,856.02
- Costo de beneficios 5to año S/ 765,459.22

5.6. Presupuesto del plan de marketing

En base a las plataformas presentadas y a los objetivos y actividades que planteamos para cada una de ellas, construimos un presupuesto de marketing con proyección a los primeros cinco años del negocio:

| Gastos de Marketing | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|----------------------------------|-------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|----------------------|
| Captación de artesanos | | S/. 10,000 | S/. 11,000 | S/. 12,100 | S/. 13,310 | S/. 14,641 |
| anuncios digitales lanzamiento | | S/. 50,000 | S/. 55,000 | S/. 60,500 | S/. 66,550 | S/. 73,205 |
| Anuncios digitales mantenimiento | | S/. 90,000 | S/. 99,000 | S/. 108,900 | S/. 119,790 | S/. 131,769 |
| Eventos | | S/. 5,000 | S/. 10,000 | S/. 15,000 | S/. 20,000 | S/. 30,000 |
| Producción audiovisual | | S/. 7,500 | S/. 15,000 | S/. 22,500 | S/. 30,000 | S/. 45,000 |
| Campañas con influencers | | S/. 22,400 | S/. 24,640 | S/. 27,104 | S/. 29,814 | S/. 32,796 |
| Fidelización | | S/. 14,160 | S/. 38,648 | S/. 128,126 | S/. 356,016 | S/. 767,619 |
| Total | | S/. 199,060 | S/. 253,288 | S/. 374,230 | S/. 635,480 | S/. 1,095,030 |

Fuente: Elaboración propia

5.7. Indicadores de medición

Con la finalidad de evaluar los resultados de la inversión en marketing, definimos los siguientes indicadores que deberán medirse de forma periódica de acuerdo a la naturaleza de cada uno de ellos y a los objetivos a cumplir:

- Participación de mercado de plataformas digitales de venta de artículos para decoración de hogar en Lima. A medirse de forma anual.
- Cantidad de artesanos afiliados a la plataforma. A medirse de forma mensual.
- Cantidad de ventas. Medición semanal, mensual, trimestral y anual.
- Ingresos al Marketplace. Medición semanal y mensual.
- Tasa de rebote. Medición semanal y mensual
- Tasa de abandono de carrito de compras. Medición semanal y mensual.
- Nivel de satisfacción de cliente. Medición semanal y mensual.
- NPS. Medición semestral y anual.
- Tiempo de permanencia en la página. Medición semanal y mensual.
- Ticket promedio de compra por género, edad y preferencias. Medición mensual, semestral y anual.

- Cantidad de transacciones por género, edad y preferencias. Medición mensual, semestral y anual.
- Interacciones y engagement en redes sociales. Medición mensual.
- Alcance de contenidos en redes sociales. Medición mensual.
- Cantidad de usuarios creados y relación con cantidad de usuarios activos. Medición mensual.

5.8. Conclusiones

Tomando como base nuestros objetivos estratégicos, nuestra propuesta de valor y la esencia de nuestra marca, diseñamos dos ejes estratégicos que nos sirvieron como guía para el diseño del plan de marketing de Wallpari Deco.

El mix de marketing presentado busca la satisfacción de ambos clientes en cada uno de los puntos de contacto y la construcción de valor en base a lo que identificamos es importante tanto para el artesano como para el comprador de artículos de decoración para el hogar.

6. CAPÍTULO VII. PLAN DE OPERACIONES

6.1. Plan de Operaciones

Para diseñar el plan de operaciones, nos basamos en la cadena de valor de Michael Porter, con la finalidad de poder detallar los procesos claves que permitirán el desarrollo de nuestro servicio y a su vez mostrar las principales actividades de apoyo que les brindarán soporte. Asimismo, hemos considerado las modificaciones propuestas por Gustavo Alonso quien agrega al modelo la gestión de los clientes como actividad primaria.



Fuente: Elaboración propia

6.1.1. Actividades primarias:

6.1.1.1. Proceso de vinculación:

Dentro de este proceso se buscará captar a los artesanos del segmento definido en el capítulo anterior y se desarrollarán las siguientes actividades para obtener de selección:

- Búsqueda de artesanos organizados y formales
- Levantamiento de información sobre técnicas aplicadas e historias de éxito.
- Evaluación de artesanos seleccionados y calificación.

- El acompañamiento y reevaluación de los artesanos que no logran cumplir la calificación mínima.
- Firma de contrato para el uso de la plataforma y condiciones con los artesanos aprobados
- Inducción al proceso operativo, entrega de manuales y accesos.

6.1.1.2. Proceso de Exposición:

Dentro de este proceso se desarrollarán todas las actividades que permitan exhibir las piezas de los artesanos en nuestras vitrinas virtuales. Siendo las actividades por desarrollar las siguientes:

- Selección de piezas artesanales para exposición en las vitrinas virtuales.
- Validación de stock de piezas y su proceso de despacho.
- Carga de material audiovisual al taller del artesano en la plataforma.
- Actividades de control de calidad de cada pieza presentada antes de su exposición visual.
- Puesta en marcha de las actividades de creación de historia de éxito.
- Elaboración de material audio visual que permita contar la historia del artesano y de las piezas.
- Presentación en vitrinas virtuales de cada pieza y descripción histórica
- Elaboración de talleres artesanales virtuales
- Validación del proceso creativo y presentación a los artesanos
- Aprobación y salida a exposición de piezas.

6.1.1.3. Proceso de Venta:

Dentro de este proceso se desarrollarán todas las actividades de colocación de productos a clientes finales. Las actividades por desarrollar son:

- Control de stock de productos
- Control de carrito de venta del cliente
- Control del proceso de pago del cliente
- Recepción de productos enviados por el artesano
- Comunicación de estado de la pieza al cliente artesano
- Control de calidad de piezas y empaçado con marca de Wallpari
- Actividades de entrega a través del proveedor de *courier*.

6.1.1.4. Proceso de Retribución

Dentro de este proceso se realizan todas las actividades ligadas al proceso de pago a los artesanos, tomando como base los mecanismos contractuales.

Las principales actividades son:

- Confirmación de recepción de producto por parte del cliente comprador.
- Confirmación de estado de la pieza.
- Procesar depósito a los artesanos según su cuenta bancaria.
- Monitorear la confirmación de pago.

6.1.1.5. Proceso de Servicio

Dentro de este proceso se contemplan todas las actividades de post venta con los clientes compradores de artesanía de decoración para el hogar. Las principales actividades a desarrollar son:

- Envío de encuesta de satisfacción a los clientes que adquieran un producto artesanal.

- Envío de información mensual de nuevas propuestas de decoración.
- Recepción de consultas por parte de los clientes que presenten inquietudes sobre las piezas adquiridas, como información de productos que se estén ofertando en las vitrinas virtuales.
- Manejo de incidencias y reclamos

6.1.1.6. Gestión de clientes

Dentro de este proceso se realizará el mantenimiento de la base de datos de nuestros clientes (artesanos y compradores), se llevará a cabo su actualización y segmentación. Las actividades claves por realizar son:

- Actualización de base de datos de los clientes
- Análisis de los procesos de compra por edad, sexo, etc.
- Análisis del comportamiento de productos en base a la elección de los clientes.
- Evaluación de principales productos y artesanos con mayor volumen de rotación.
- Análisis de los requerimientos de los clientes para mejorar nuestra oferta de productos artesanales.

6.1.2. Actividades de apoyo:

6.1.2.1. Dirección y control

Se contará con un Gerente General quien deberá velar por las decisiones financieras, tecnológicas y legales de Wallpari, dentro de sus funciones estará determinar la estructura organizacional y la definición de las responsabilidades de cada líder estratégico.

6.1.2.2. Infraestructura tecnológica

Wallpari Deco, al nacer como un Marketplace debe contar con una infraestructura tecnológica actualizada de manera constante, dado que la plataforma de comercialización y de gestión de clientes es el *core* de negocio.

Su apoyo y soporte es transversal para la existencia del modelo de comercialización que propone Wallpari Deco

6.1.2.3. Administración de recursos humanos

Wallpari Deco, en sus inicios nace como una empresa con recursos humanos limitados, no obstante, se determina la gestión de RRHH un factor importante para el reclutamiento de personal en puestos claves.

La administración de RRHH, por otro lado, tendrá a cargo la realización de las siguientes actividades: velar por la salud física y emocional de los trabajadores, mantener el clima laboral y ser responsable de la cultura de servicio e innovación que caracteriza a la empresa.

6.1.2.4. Administración de proveedores

Dentro del proceso de apoyo, Wallpari Deco determina la contratación y control de los proveedores claves para el desarrollo operativo. Estableciendo las políticas de contratación y pago a terceros.

6.1.2.5. Marketing

Dentro de este proceso de apoyo se establecen los lineamientos estratégicos de comercialización y comunicación en cada una de las etapas del proceso de captación, venta, post venta e innovación.

6.1.3. Definición del ciclo operativo

Para la definición del ciclo operativo, utilizaremos la herramienta flor del servicio, completando el análisis de los ocho pétalos que plantea.

6.1.3.1. Información

Dado nuestro proceso de comercialización, Wallpari Deco tomará una postura de informar y educar de manera constante a nuestros clientes. En el caso de los artesanos siendo una vitrina para la exposición de piezas artesanales y el desarrollo de sus negocios; como a su vez, en el caso de los clientes compradores, presentando las historias y procesos de producción que hay detrás de cada pieza artesanal.

Dentro de este proceso Wallpari vela por la veracidad de la información.

6.1.3.2. Consultas

Wallpari Deco, dentro de su proceso de atención, dispone para sus clientes canales de comunicación que les permitan despejar las dudas que puedan presentarse sobre el proceso de comercialización. Dispondrá en este punto de un equipo para la comunicación tanto con artesanos como para compradores. A través de los medios asignados los clientes podrán despejar cualquier duda que pueda generar nuestro proceso de comercialización.

6.1.3.3. Toma de pedido

Wallpari Deco tiene diseñado un proceso de compras, en el cual la plataforma se comporta como el actor que conecta al artesano con los clientes finales y vela por la calidad de la experiencia de compra y venta de los clientes. En este sentido, es parte de su rol ser intermediario entre el artesano y el cliente y garantizar que el todo el proceso de venta, cumpla con los estándares de calidad que Wallpari Deco manifiesta en su propuesta de valor.

6.1.3.4. Cortesía

Wallpari Deco nace como una estrategia clara de diferenciación por servicio, teniendo en este sentido como eje principal la hospitalidad en cada parte del proceso de comercialización y garantiza en este proceso velar por la seguridad del flujo de venta, pago y entrega oportuna de cada producto adquirido en la plataforma.

6.1.3.5. Atención

Dentro del proceso de atención Wallpari Deco dispondrá de un asesor por tipo de cliente (ejecutivos de atención al cliente) que permitirá despejar las dudas que se presenten dentro del proceso de compra. Con la finalidad de poder manejar cualquier consulta que se presente en el proceso de venta y post venta.

6.1.3.6. Manejo de Excepciones

Wallpari contará con una política de manejo de productos siendo el mediador entre el artesano y cliente ante cualquier desperfecto de las piezas artesanales, quedando bajo su responsabilidad el despacho del producto hacia el cliente comprador.

Si el producto llegará en mal estado a nuestro poder se procederá con la comunicación y devolución de piezas a los artesanos. Por este motivo parte del proceso incluye la capacitación para el empaque correcto de piezas.

Por otro lado, en los casos donde el cliente requiera una pieza con dimensiones particulares Wallpari Deco podrá evaluar el pedido con la finalidad de validar su producción y despacho.

6.1.3.7. Pago

Una vez que los clientes terminen de llenar su carrito de compras y completen el proceso de pago, Wallpari Deco notificará a los artesanos que se tomó un pedido. De igual forma informará al cliente que se procedió a indicar al artesano que inicie el proceso de despacho de producto.

La transacción podrá realizarse por una pasarela de pagos y se aceptarán las tarjetas y modalidades disponibles en el mercado.

Los pagos a los artesanos se realizarán cada 30 días y se realizarán por el total de piezas entregadas en condiciones óptimas a Wallpari Deco.

6.1.3.8. Facturación

Las boletas y facturas serán emitidas de manera electrónica a nombre de Wallpari Deco S.A.C y enviadas vía correo electrónico al correo que proporcionó el cliente bajo un formato de PDF.

6.1.4. Proveedores de soporte operativo:

Con la finalidad de brindar un mejor servicio Wallpari Deco debe contar con proveedores de desarrollo de plataforma tecnológica, despacho de productos y realización de contenido audiovisual.

En los casos del coste de desarrollo de la plataforma se considerará horas de desarrollo y asesoría con respecto al uso de esta. Estos servicios deben estar incluidos en el proceso de cotización de la herramienta virtual.

Para el caso del Courier, este coste será trasladado al cliente final y el costo de despacho estará sujeta a la ubicación del cliente.

En caso del proveedor de apoyo audio visual, se contratará según necesidad para poder producir los contenidos audiovisuales de cada taller de artesanos. Para garantizar la calidad del servicio y producto final, contaremos con un manual de realización audiovisual y la supervisión del productor de contenidos que está considerado dentro del organigrama.

Para todos los casos los contratos con proveedores se sujetan a las siguientes reglas:

- Mínimo se deben recibir tres propuestas comerciales, con la finalidad de elegir la que presente la mejor opción.
- El tiempo de contrato y la cláusula de renovación automática se determinará según necesidad de Wallpari Deco.
- En caso corresponda, el incremento de costo operativo por parte de los proveedores se revisará de manera anual y dos meses antes de la renovación del contrato, en caso no existir observaciones los contratos serán renovados sin perjuicio a las partes.
- Los contratos podrán ser resueltos por cualquiera de las partes con un aviso previo no menor a 60 días. La ruptura de los contratos sin previo aviso debe acarrear penalidades.

6.1.5. Procesos de servicio

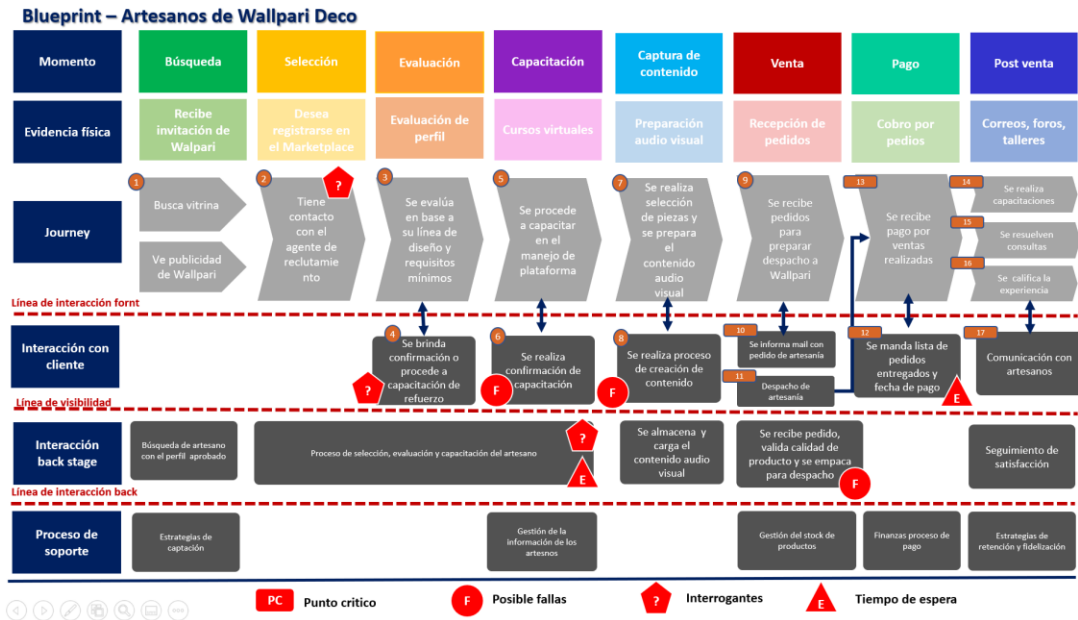
Para presentar los procesos de servicio, utilizaremos la herramienta *Blueprint*, aplicada a nuestros dos segmentos de clientes.

6.1.5.1. Proceso de servicio de cliente artesano – *Blueprint*

A continuación, mostramos el *Blueprint* del artesano donde podemos validar el flujo de experiencia que puede tener dentro del modelo de negocio y los momentos críticos que debemos controlar.

Momentos críticos identificados:

- No se puede tener control sobre el proceso de selección y evaluación dado que la decisión final queda sobre el artesano.
- Realizado el proceso de captación debemos estar atentos a que el artesano reciba una capacitación adecuada y constante.
- Los tiempos de elaboración de contenido audiovisual deben quedar resguardados por Wallpari Deco y son de propiedad intelectual de este último.
- Se debe tener el control sobre los pedidos recibidos y se debe tener claro el proceso de devolución por fallas en el producto.
- Se tiene que controlar los retrasos que se pueden generar en el proceso de entrega de productos y generar planes de acción para no mermar en la experiencia del cliente.
- Se deberá tener un control de ventas y pagos para llevar un orden conjunto con el artesano.
- Se deberá realizar capacitaciones constantes a los artesanos para el manejo correcto de la plataforma y la actualización de stocks.



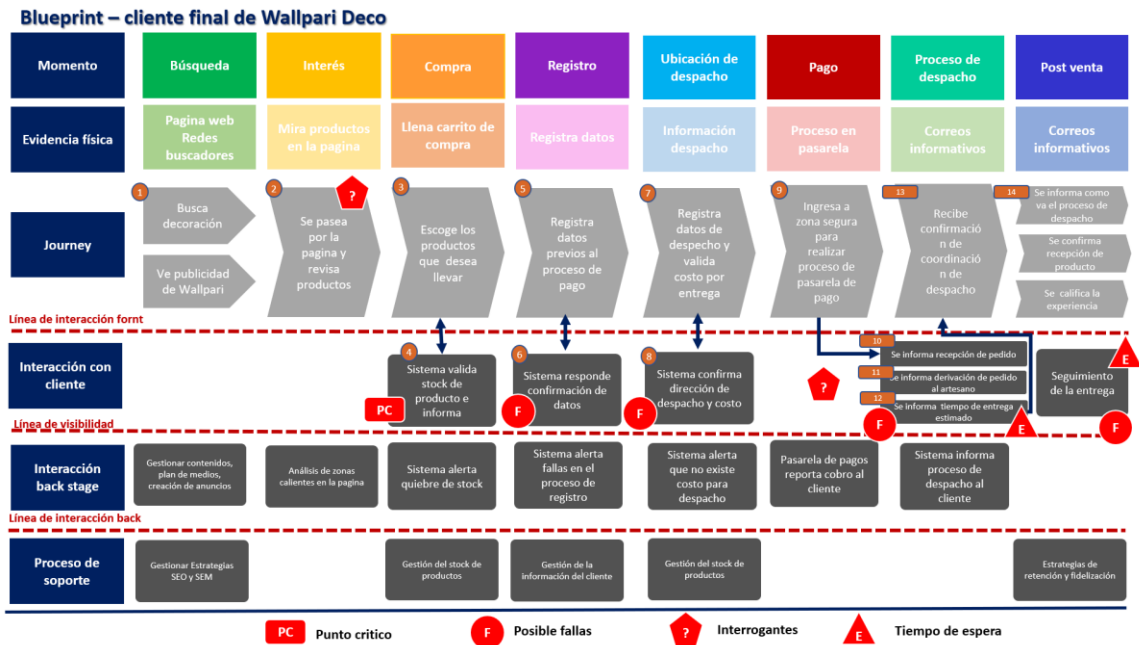
Fuente: Elaboración propia

6.1.5.2. Proceso de servicio de cliente final – Blueprint

A continuación, presentamos el blueprint del cliente final donde podemos validar el flujo de experiencia que puede tener dentro del modelo de negocio y los momentos críticos que debemos controlar.

Momentos críticos:

- Se debe mantener un control sobre el stock de productos que se muestran en el *marketplace*.
- Se debe controlar la base de registros para evitar ataques y pérdida de información, como también debemos validar que la carga de datos de contacto no se duplique.
- Se debe trabajar un plan de comunicación en caso existan fallas en el proceso de entrega debido a retrasos o quiebres de stock.
- Se debe tener control sobre los tiempos de espera para la entrega de productos y mantener la comunicación abierta.
- La elección del proveedor de pasarela de pagos debe proteger la seguridad de nuestros clientes para disminuir la posibilidad de generar malas experiencias en este momento de la compra.



Fuente: Elaboración propia

6.1.6. Plan de contingencia y manejo de crisis

En los casos donde se presente una falla en el proceso de atención, el personal de servicio al cliente debe estar preparado para actuar rápidamente y mitigar todo proceso que altere la experiencia de los clientes.

- **Productos defectuosos o rotos:** El personal de atención procederá con la notificación al artesano sobre el defecto del producto y procederá con la devolución del mismo para su reparación o cambio. De cara al cliente comunicará lo sucedido y podrá devolver el pago íntegro por pieza pactada.
- **Cambio de productos:** Los cambios de productos solo se realizan si existe un producto defectuoso, por lo tanto, ante esta eventualidad se podrá recoger el producto para generar la devolución de dinero al cliente. En caso de que el producto evidencie uso no podrá ser devuelto, dado que dentro del proceso de entrega se valida el estado de

recepción del producto. Esto estará estipulado en los términos y condiciones de la compra.

- Demora de entrega de producto: Los productos deben ser entregados en los tiempos establecidos e informados al momento del pago. En los casos donde el producto requiera mayor tiempo para su despacho se deberá comunicar con la finalidad de que el cliente comprador esté al tanto del proceso de entrega. Si el proceso se extiende más de lo debido o si el cliente no está conforme con la demora, podrá recibir la devolución de su dinero.
- Quiebres de stock: En los casos de los quiebres de stock se procederá a comunicar a los clientes que estamos trabajando en la actualización de la página. En los casos en los que el cliente haya realizado el pago, podrá recibir una nota de crédito o la devolución de su dinero, según él decida.

6.1.7. Estándares de calidad

El éxito de la plataforma está en la velocidad y calidad de su interacción con el cliente. por ese motivo se plantean los siguientes estándares de calidad:

- Tiempo de respuesta y carga de la página web no mayor a 2 segundos.
- El *marketplace* estará habilitado las 24 horas para pedidos y compras y se garantizará el stock de artesanías actualizado al 100%.
- La navegación por la página debe ser intuitiva y de fácil entendimiento para ambos segmentos de clientes.
- Los tiempos de respuesta para consultas vía correo electrónico, se realizarán dentro de las 2 primeras horas de recibido el correo, en caso de llamadas telefónicas, dentro del horario de atención establecido, de lunes a viernes de 11am a 8 pm y los sábados y domingos de 11am a 8 pm.
- El proceso de pago a los artesanos será no mayor a 30 días y debe ser sobre la consolidación de todas las ventas realizadas en el periodo de ventana.

- Se debe contar con una política de protección de datos y con bases de respaldo que garantice la tranquilidad de los clientes artesanos y compradores.
- Se deben cuidar y estandarizar todas las comunicaciones con los clientes artesanos y compradores con la finalidad de velar por satisfacción en cada punto de contacto.

6.2. Presupuesto

Para definir el presupuesto de operaciones, costeamos cada uno de los procesos presentados en el capítulo, incluyendo los costos de otros centros de costos.

| Activiades de operación | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|--------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|---------------------|---------------------|
| Proceso de vinculación | S/ 40,744 | S/ 41,744 | S/ 42,844 | S/ 49,007 | S/ 50,338 |
| Proceso de Exposición | S/ 62,156 | S/ 69,656 | S/ 77,156 | S/ 93,196 | S/ 108,196 |
| Proceso de venta | S/ 180,992 | S/ 194,992 | S/ 210,392 | S/ 263,883 | S/ 282,517 |
| Proceso de retribución | S/ 13,664 | S/ 13,664 | S/ 13,664 | S/ 15,714 | S/ 15,714 |
| Proceso de post venta | S/ 13,664 | S/ 13,664 | S/ 13,664 | S/ 45,604 | S/ 45,604 |
| Gestión de clientes | S/ 62,056 | S/ 93,784 | S/ 190,726 | S/ 429,401 | S/ 853,985 |
| Otros centros de costos | S/ 264,189 | S/ 290,066 | S/ 296,023 | S/ 342,920 | S/ 338,034 |
| Costo operativo anual | S/ 637,465 | S/ 717,570 | S/ 844,469 | S/ 1,239,725 | S/ 1,694,388 |

Fuente: Elaboración propia

Para fines de la proyección de estado de resultados y flujo financiero, la totalidad del presupuesto de operaciones está considerada dentro de los gastos de marketing, administrativos y operativos.

6.3. Conclusiones

En el presente capítulo se presentó el desarrollo los puntos importantes que debemos considerar para el correcto funcionamiento operativo del *marketplace*, con la finalidad de velar por la satisfacción de los clientes (artesanos y compradores).

En este capítulo profundizamos sobre los procesos críticos que debemos tomar en cuenta a fin de no descuidar nuestra propuesta de valor. Es en base a este análisis que quedan establecidos los lineamientos estructurales de actividades claves y de apoyo para el correcto funcionamiento de la empresa.

7. CAPÍTULO VIII. RECURSOS HUMANOS

En el presente capítulo profundizaremos en la estructura organizacional de la empresa, definiremos los departamentos y las funciones mínimas necesarias para el inicio de la operación. Presentaremos y desarrollaremos aspectos como la cultura organizacional, que deben ser considerada para mantener una coherencia de identidad de marca, los procesos de reclutamiento e inducción y consideraciones legales iniciales que deben tenerse en cuenta, tanto en la contratación del personal como en el ejercicio de sus labores.

7.1. Objetivos del plan de recursos humanos

- Definir la estructura organizacional necesaria para el inicio de operaciones
- Definir las funciones de cada departamento
- Establecer un presupuesto inicial para el inicio de la operación, constitución de la empresa y registro de marca
- Definir el régimen tributario de la empresa

7.2. Estructura organizacional

Para el inicio de las operaciones de la organización consideramos que se debe contar con los siguientes departamentos:

Gerencia de Marketing y Ventas:

- Velar por la adquisición de nuevos clientes y artesanos en el Marketplace.
- Definir la experiencia dentro del proceso de vinculación para artesanos, proceso de venta y post venta.
- Definir la experiencia del proceso de retribución para la gestión del pago con los artesanos en conjunto con el departamento de operaciones.

- Gestionar los indicadores clave relacionados a satisfacción del cliente, *awareness*, *churn*, ventas, ticket y frecuencia de compra.
- Asegurar y definir los lineamientos de la experiencia del cliente.
- Gestionar y crear el contenido de la plataforma.
- Establecer los canales de interacción con clientes y artesanos y definir los protocolos de comunicación.
- Generar innovación en el mercado de artesanías y nuevas formas de rentabilizar la plataforma y el contenido del Marketplace guiado por la misión y visión estratégica de la empresa.
- Personal a cargo:
 - 1 *community manager*
 - Crear y gestionar el contenido de las RRSS y página web de la empresa.
 - Gestionar las campañas de pauta digital
 - 2 ejecutivos de atención al cliente
 - Captar y atender consultas de usuarios y artesanos
 - 1 asistente de atención al cliente a partir del año 4.
 - Dar soporte a ambos ejecutivos de atención al cliente.
 - 1 productor de contenidos
 - Producir contenido de los artesanos: artes, fotografías, videos, podcast y artículos para publicarlos en el marketplace.
 - Diseñar y gestionar el contenido audiovisual de la empresa
 - Gestionar el proceso de exposición de material para la venta

Gerencia de operaciones y tecnología

- Asegurar la continuidad de la plataforma
- Administrar y optimizar los recursos informáticos de la empresa

- Generar el seguimiento continuo de indicadores clave de la operación
- Mantener los niveles de seguridad de la plataforma y de la información
- Mantener la continuidad del proceso de retribución definido por el departamento de marketing
- Gestionar los lineamientos y las actividades clave para los procesos de contingencia
- Establecer alianzas con *partners* para el desarrollo tecnológico de la empresa
- Personal a cargo:
 - 1 analista de sistemas
 - Brindar soporte operativo a la gerencia de operaciones
 - Gestionar las plataformas de software de la empresa
 - Brindar soporte técnico a las áreas de la empresa
 - 1 asistente logístico. A partir del cuarto año, ingresará un asistente logístico adicional, con las mismas funciones.
 - Gestión de entrega de productos en coordinación con proveedor Courier.
 - Gestionar el traslado de los productos de artesanías al punto de packing.
 - Gestionar las órdenes de compra de los proveedores y los pagos a los artesanos.
 - Brindar soporte de seguimiento de entrega a los ejecutivos de atención al cliente.

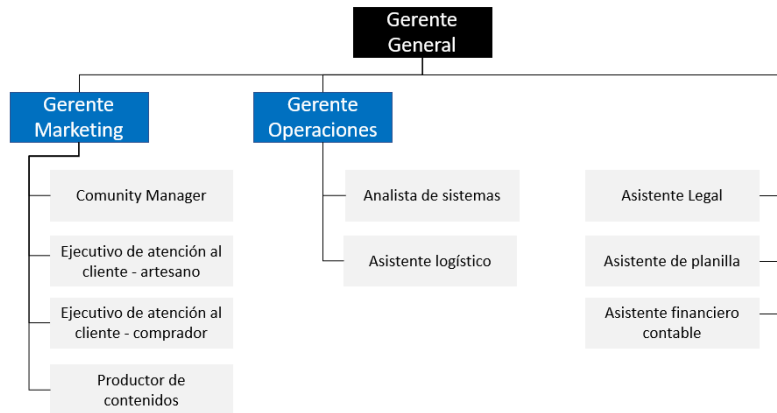
Gerencia General:

- Gestionar y captar inversionistas y capital para el desarrollo de la empresa
- Asegurar la coordinación interna entre los diferentes departamentos
- Velar por el crecimiento continuo de la empresa

- Ser el portavoz de la organización
- Personal a cargo:
 - 1 asistente de planilla:
 - Brindar los lineamientos de reclutamiento del personal
 - Gestionar los canales de ofertas laborales
 - Asegurar el cumplimiento de los pagos de nóminas
 - Velar por el clima laboral y la cultura organizacional
 - 1 asistente legal:
 - Asegurar y definir los lineamientos legales de la operación del negocio.
 - Coordinar y asegurar el cumplimiento de todas las obligaciones legales de la empresa.
 - Asesorar a los departamentos en temas de contrataciones de servicios y cumplimiento de las normas.
 - Proteger los activos intelectuales de la empresa, así como el contenido visual y gráfico
 - 1 asistente financiero contable:
 - Generar los reportes financieros de la empresa
 - Seguimiento al presupuesto planificado y ejecutado de la empresa
 - Atribución de los costos asociados a la operación y gestión de cada unidad de negocio
 - Gestión de pagos a proveedores y artesanos.
 - Gestión de cobro a pasarela de pago.
 - Seguimiento a facturación.

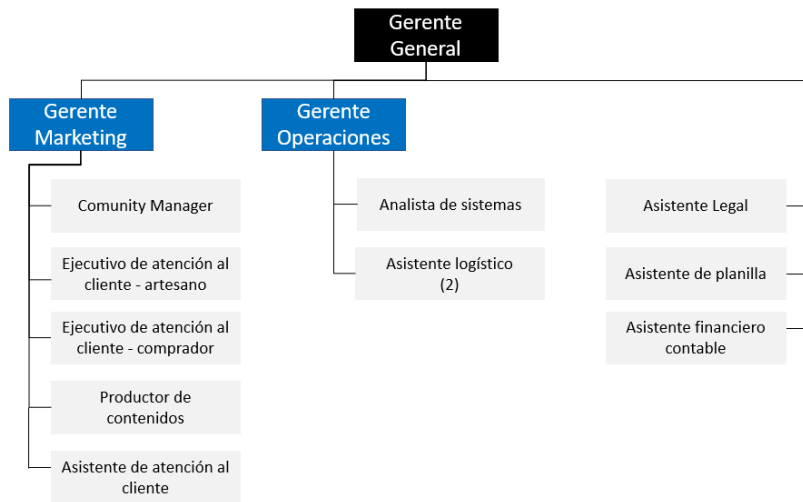
Bajo las definiciones anteriores proponemos dos organigramas, uno por fase del negocio:

Organigrama Fase 1 (años 1, 2 y 3)



Fuente: Elaboración propia

Organigrama Fase 2 (años 4 y 5)



Fuente: Elaboración propia

7.3. Reclutamiento, selección y contratación de personal

El proceso de reclutamiento tendrá las siguientes etapas:

- Publicación de la oferta laboral:

- Se considerará el perfil necesario para las funciones definidas en cada posición de la empresa.
- Utilizaremos plataformas digitales disponibles para la publicación de la oferta laboral.
- Esta etapa brindará los C.V. para los cuales se seleccionarán a los 3 mejores candidatos para cada posición.
- Los candidatos seleccionados pasarán a la etapa de entrevistas.
- Verificación de antecedentes penales, policiales y evaluación psicológica:
 - Verificación de antecedentes a cargo del asistente de planilla.
 - Evaluación psicológica a cargo de un proveedor especializado.
- Entrevista de candidatos:
 - Conoceremos personalmente a los candidatos e indagaremos sobre su perfil, sus logros y experiencia profesional.
 - Luego de las 3 entrevistas seleccionaremos al candidato elegido para la posición invitándolo a realizar la firma del contrato laboral y brindándole la fecha de su inducción a la empresa.
- Proceso de inducción:
 - Durante el proceso de inducción se explicará el modelo de negocio de la empresa y el rol que cumple cada integrante de la empresa
 - Cada integrante de la organización debe estar alineado con la misión y visión de la empresa, así como mantener un respeto y valorización de las costumbres artesanales, mantener un trato empático con el usuario y artesano quienes la razón de ser de la empresa.

7.4. Presupuesto de planilla, mobiliario y constitución

Para el pago de planilla se considerarán los pagos de EsSalud, pago de AFP incluido en el salario mensual, vacaciones, gratificaciones y CTS de acuerdo con ley, según corresponda por los ingresos netos del negocio durante el ejercicio correspondiente a un régimen general de ventas.

Se consideran dos fases en el proyecto de negocio: fase 1 (años 1, 2 y 3) y fase 2 (años 4 y 5).

Los sueldos para las posiciones definidas se consideran de la siguiente manera:

Fase 1: Año 1 a 3

| Puesto | Cantidad | Sueldo (Mensual) | EsSalud (Mensual) | Vacaciones (Anual) | Gratificaciones (Anual) | CTS (Anual) | Salario + EsSalud (Anual) | Total Anual por Colaborador | Total Anual |
|--------------------------------------|-----------|-------------------|-------------------|--------------------|-------------------------|-------------------|---------------------------|-----------------------------|--------------------|
| Gerente general | 1 | S/. 3,000 | S/. 270 | S/. 3,000 | S/. 6,000 | S/. 3,000 | S/. 39,240 | S/. 51,240 | S/. 51,240 |
| Gerentes Departamentos | 2 | S/. 3,000 | S/. 270 | S/. 3,000 | S/. 6,000 | S/. 3,000 | S/. 39,240 | S/. 51,240 | S/. 102,480 |
| Asistentes (Legal / Contable / RRHH) | 3 | S/. 1,200 | S/. 108 | S/. 1,200 | S/. 2,400 | S/. 1,200 | S/. 15,696 | S/. 20,496 | S/. 61,488 |
| Community | 1 | S/. 1,500 | S/. 135 | S/. 1,500 | S/. 3,000 | S/. 1,500 | S/. 19,620 | S/. 25,620 | S/. 25,620 |
| Ejecutivos de atención | 2 | S/. 2,000 | S/. 180 | S/. 2,000 | S/. 4,000 | S/. 2,000 | S/. 26,160 | S/. 34,160 | S/. 68,320 |
| Productor de contenidos | 1 | S/. 2,000 | S/. 180 | S/. 2,000 | S/. 4,000 | S/. 2,000 | S/. 26,160 | S/. 34,160 | S/. 34,160 |
| Analista de sistemas | 1 | S/. 1,500 | S/. 135 | S/. 1,500 | S/. 3,000 | S/. 1,500 | S/. 19,620 | S/. 25,620 | S/. 25,620 |
| Asistente logístico | 1 | S/. 1,500 | S/. 135 | S/. 1,500 | S/. 3,000 | S/. 1,500 | S/. 19,620 | S/. 25,620 | S/. 25,620 |
| Total | 12 | S/. 15,700 | S/. 1,413 | S/. 15,700 | S/. 31,400 | S/. 15,700 | S/. 205,356 | S/. 268,156 | S/. 394,548 |

Fuente: Elaboración propia

Fase 2: Año 4 y 5

| Puesto | Cantidad | Sueldo (Mensual) | EsSalud (Mensual) | Vacaciones (Anual) | Gratificaciones (Anual) | CTS (Anual) | Salario + EsSalud (Anual) | Total Anual por Colaborador | Total Anual |
|--------------------------------------|-----------|-------------------|-------------------|--------------------|-------------------------|-------------------|---------------------------|-----------------------------|--------------------|
| Gerente general | 1 | S/. 3,500 | S/. 315 | S/. 3,500 | S/. 7,000 | S/. 3,500 | S/. 45,780 | S/. 59,780 | S/. 59,780 |
| Gerentes Departamentos | 2 | S/. 3,500 | S/. 315 | S/. 3,500 | S/. 7,000 | S/. 3,500 | S/. 45,780 | S/. 59,780 | S/. 119,560 |
| Asistentes (Legal / Contable / RRHH) | 3 | S/. 1,400 | S/. 126 | S/. 1,400 | S/. 2,800 | S/. 1,400 | S/. 18,312 | S/. 23,912 | S/. 71,736 |
| Community | 1 | S/. 1,750 | S/. 158 | S/. 1,750 | S/. 3,500 | S/. 1,750 | S/. 22,890 | S/. 29,890 | S/. 29,890 |
| Ejecutivos de atención | 2 | S/. 2,300 | S/. 207 | S/. 2,300 | S/. 4,600 | S/. 2,300 | S/. 30,084 | S/. 39,284 | S/. 78,568 |
| Asistente de atención al cliente | 1 | S/. 1,750 | S/. 158 | S/. 1,750 | S/. 3,500 | S/. 1,750 | S/. 22,890 | S/. 29,890 | S/. 29,890 |
| Productor de contenidos | 1 | S/. 2,300 | S/. 207 | S/. 2,300 | S/. 4,600 | S/. 2,300 | S/. 30,084 | S/. 39,284 | S/. 39,284 |
| Analista de sistemas | 1 | S/. 1,750 | S/. 158 | S/. 1,750 | S/. 3,500 | S/. 1,750 | S/. 22,890 | S/. 29,890 | S/. 29,890 |
| Asistente logístico | 2 | S/. 1,750 | S/. 158 | S/. 1,750 | S/. 3,500 | S/. 1,750 | S/. 22,890 | S/. 29,890 | S/. 59,780 |
| Total | 14 | S/. 20,000 | S/. 1,800 | S/. 20,000 | S/. 40,000 | S/. 20,000 | S/. 261,600 | S/. 341,600 | S/. 518,378 |

Fuente: Elaboración propia

Para el inmobiliario se considerará un alquiler de espacio de coworking con servicios de oficina que incluya escritorios, sillas, sala de reuniones, servicio de internet, agua, luz, limpieza, seguridad y espacio para la recepción de artículos, cambio de empaques y rotulado para el envío. El espacio será una oficina dedicada con un costo anual de S/ 34,440. Se considerará un incremento de 2% de los costos por efectos de inflación en los 5 años siguientes.

La sociedad que usaremos para la constitución de la empresa será una Sociedad Anónima Cerrada (SAC), cuyas ventajas son no tener un mínimo de capital requerido para iniciar operaciones, no es necesario inscribir acciones en registros públicos. Para realizar el trámite de la constitución e inscripción de la marca se considerará el siguiente presupuesto:

| Concepto | Costo |
|--------------------|------------------|
| Gastos notariales | S/. 400 |
| Gastos registrales | S/. 250 |
| Registro de marca | S/. 1,100 |
| Total | S/. 1,750 |

Fuente: Elaboración propia

7.5. Elección del régimen tributario

Tomando en consideración la posibilidad de optar por el régimen tributario de mype, según lo establecido por el Ministerio de Trabajo, esta presenta las siguientes limitantes: la empresa no debe exceder 1,700 UITs de ventas y debe contar con menos de 100 colaboradores. El beneficio de este régimen tributario solo es válido por 2 años desde que inicia la empresa.

Sin embargo, este régimen limita los beneficios laborales de los colaboradores y considerando que necesitaremos una oferta laboral competitiva, optamos por empezar operaciones de manera directa con el régimen general de ventas, dentro del cual se ofrecen los beneficios laborales mínimos para que la oferta laboral pueda competir en el mercado.

El régimen general de las ventas obliga a la empresa a considerar por colaborador: 30 días de vacaciones al año, 2 gratificaciones al año, EsSalud (9% del salario mensual) y CTS dentro de los beneficios de todos los colaboradores según lo establecido por la autoridad competente.

7.6. Consideraciones legales

- Sobre la ley de uso de datos personales

El registro de los datos personales de los usuarios debe ser tratado bajo las disposiciones de la ley N°29733, Ley de protección de datos personales. En este sentido, el personal de la empresa está obligado al cumplimiento de la norma y seguir al detalle los estándares de seguridad que defina el departamento de operaciones. (Congreso de la República, 2011)

- Sobre la propiedad intelectual

De acuerdo a lo establecido en la ley N°28131, ley sobre el derecho de autor. Todo contenido generado por sus empleados en el estricto cumplimiento de sus funciones laborales es de propiedad de la empresa, reservando su derecho al uso, publicación y difusión a solo los canales y medios autorizados por la empresa. (Congreso de la República, 2018)

- Sobre la responsabilidad administrativa

De acuerdo con lo establecido por la ley N°30424, ley que regula la responsabilidad administrativa de personas jurídicas por el delito de cohecho activo transicional. La empresa dispondrá de un programa de cumplimiento normativo definido por la gerencia general, los empleados están obligados a seguir los lineamientos definidos en dicho programa. (Congreso de la República, 2018)

7.7. Conclusiones

El plan de recursos humanos nos ayuda a definir los lineamientos generales sobre los cuales se trabajarán los presupuestos y consideraciones de gastos que deberán incluirse en el plan financiero para el inicio de operaciones de la empresa. Adicionalmente nos brinda una visión clara sobre como operará la empresa, la delimitación de funciones de cada departamento y las obligaciones de los empleados por concepto de la normativa legal.

En resumen, el presupuesto total requerido en términos de recursos humanos, constitución de la empresa y registro de la marca para dar inicio a la operación es de S/ 430,738. Asimismo, en la siguiente tabla se puede observar la proyección de gasto de recursos humanos para los siguientes cinco años:

| Concepto | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--|------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Alquiler de Coworking (incluye servicios de oficina) | | S/. 34,440 | S/. 35,129 | S/. 35,831 | S/. 42,288 | S/. 43,134 |
| Sueldos del personal | | S/. 394,548 | S/. 394,548 | S/. 394,548 | S/. 518,378 | S/. 518,378 |
| Gastos notariales | S/. 400 | | | | | |
| Gastos registrales | S/. 250 | | | | | |
| Registro de marca | S/. 1,100 | | | | | |
| Total | S/. 1,750 | S/. 428,988 | S/. 429,677 | S/. 430,379 | S/. 560,666 | S/. 561,512 |

Fuente: Elaboración propia

8. CAPÍTULO IX. PLAN DE TECNOLOGIA DE LA INFORMACIÓN

En este capítulo se exponen las principales decisiones respecto a las tecnologías de información, y comunicación, que se van a utilizar para apoyar el modelo de negocio propuesto.

8.1. Objetivos

- Determinar la arquitectura tecnológica que optimice el proceso de venta y el servicio de nuestro *marketplace*.
- Identificar los costos relacionados a la adquisición, implementación y mantenimiento de las herramientas tecnológicas.

8.2. Tecnologías de información tangibles e intangibles

8.2.1. Tecnologías tangibles

“Son aquellas tecnologías que pueden tocarse, tienen una estructura física visible y palpable. Estas tecnologías pierden valor desde el principio y tiende a depreciarse con su uso. Por ejemplo, una computadora, un televisor, un auto, etc”. (ALEGSA, 2014).

Los equipos requeridos con relación a tecnologías tangibles para las operaciones de Wallpari Deco son los siguientes:

8.2.1.1. Hardware

- Computadoras

El hardware hace referencia a la parte física de las computadoras, incluyendo los accesorios necesarios para su buen funcionamiento. A continuación, detallamos los equipos que se han considerado necesarios para el desarrollo de la operación de Wallpari Deco.

| Asignado a | Cantidad total | Especificaciones técnicas | Precio en soles sin IGV |
|------------|----------------|---------------------------|-------------------------|
|------------|----------------|---------------------------|-------------------------|

| | | | |
|------------------|-----------------------|--|--------------------|
| Todo el personal | Fase 1: 12 | LAPTOP ASUS VIVOBOOK 15 K513EA-BN800T INTEL CORE I5 8GB DDR4 512GB SSD 15.6" | Fase 1: S/ 31,478 |
| | Fase 2: 2 adicionales | | Fase 2: S/5,246.33 |

Fuente: Elaboración propia en base a <http://simple.ripley.com/pe>.

- Teléfonos móviles

Wallpari Deco otorgará equipos móviles a los responsables de las principales áreas de la empresa, con el objetivo de mantener una comunicación constante para poder realizar las coordinaciones internas entre las áreas, con proveedores y clientes.

| Asignado a | Cantidad | Especificaciones técnicas | Precio en soles sin IGV |
|--|-----------------------------|--|-------------------------|
| Fase 1: gerentes, <i>community manager</i> , ejecutivos de atención al cliente, productor de contenidos y asistente de logística | 7 iniciales 7 renovación | Huawei Y7A - pantalla Full HD+ de 6.67", memoria RAM de 4GB y una memoria interna con capacidad de 64 GB ampliable con MicroSD hasta 512 GB. | S/ 4,299.26 |
| Fase 2: gerentes, <i>community manager</i> , ejecutivos de atención, productor de contenidos, asistentes de logística y asistente de atención al cliente | 2 adicionales | Huawei Y7A - pantalla Full HD+ de 6.67", memoria RAM de 4GB y una memoria interna con capacidad de 64 GB ampliable con MicroSD hasta 512 GB. | S/ 1,228.36 |

Fuente: Elaboración propia en base a información de <http://www.movistar.com.pe>.

8.2.2. Tecnologías intangibles

“Son tecnologías que no tienen soporte físico, en otras palabras, no pueden tocarse; a lo sumo pueden verse representaciones u observarse directamente sus resultados”. (ALEGSA, 2014)

Wallpari Deco requiere de un soporte tecnológico robusto, ya que su propuesta de valor está en mostrar los principales atributos, beneficios y esencia que trasmite cada producto de decoración artesanal, a través de imágenes, videos, y que garantice la calidad de la operación. Los equipos requeridos en relación a tecnologías intangibles para las operaciones de Wallpari Deco son los siguientes:

- Página web (*marketplace*)

El *marketplace* de Wallpari Deco será diseñado con el objetivo de brindar información, mostrar el valor de cada producto, a través de una página web y con el fin de brindar una mayor facilidad a los clientes para realizar su compra.

| Proveedor | Especificaciones | Precio en soles |
|---------------------------|--|-----------------|
| Agencia de desarrollo web | Desarrollo de plataforma de <i>marketplace</i> + pasarela de pagos | S/ 60,000 |

Fuente: Elaboración propia en base a cotización de proveedor de desarrollo web Secuaz.

- Softwares especializados

Wallpari Deco necesitará instalar dentro de sus equipos los siguientes softwares:

- Microsoft office 365 empresa básico.
- Antivirus Kasperky.
- Adobe Photoshop Pro

| Software | Especificaciones técnicas | Precio en soles sin IGV |
|---------------------|--|-------------------------|
| Microsoft Office | Incluye programas de Office, Microsoft Teams, SharePoint, OneDrive y correo empresarial. | S/ 2,880 anual |
| Antivirus Kasperky. | Plan básico pequeña empresa (hasta 50 usuarios) | S/ 200.40 anual |
| Photoshop Pro | Photoshop, Illustrator, InDesign, Adobe XD, Lightroom, Acrobat Pro, Animate, Dreamweaver, Premiere Pro, Premiere Rush, After Effects, Dimension, Audition, InCopy, Lightroom Classic, Media Encoder, Character Animator, Prelude, Fuse, Bridge, 100 GB de almacenamiento en la nube, Adobe Portfolio, Adobe Fonts, Adobe Spark y acceso a las funciones y actualizaciones más recientes en cuanto se lancen. | S/ 2,172 anual |

Fuente: Elaboración propia en base a información de <https://www.microsoft.com/es/microsoft-365/business>, <https://latam.kaspersky.com/> y <https://www.adobe.com/pe/>

- Servicio de dominio y hosting

Como *marketplace*, se ha considerado contratar el servicio de dominio www.wallparideco.pe, que es el nombre con el cual Wallpari Deco será identificado en la red y hosting para almacenar la información, imágenes, videos, correos electrónicos y demás contenido que se visualizará en la página web.

En la siguiente tabla se detallan las características del servicio de dominio y hosting requerido por Wallpari Deco:

| Proveedor | Características | Precio en soles |
|------------------------------------|---|-----------------|
| BoxHosting plan 3 para pymes | <ul style="list-style-type: none"> • Dominio hospedado • Espacio web ilimitado • Base de datos ilimitada • Transferencia ilimitada • Cuentas de correos ilimitadas • Inodos ilimitados • Dominios aparcados ilimitados • Sub – Dominios ilimitados • Respaldos ilimitados • Auto – Instalador Softaculous • Soporte preferencial | S/ 315 anual |

Fuente: Elaboración propia en base a <https://www.boxhosting.pe/web-hosting-pyme/>

- Servicio de telefonía

Wallpari Deco considera contratar un paquete mensual para las líneas y datos móviles, con la finalidad de brindar los recursos necesarios al personal para realizar sus funciones.

Como se especificó en el capítulo de RRHH, la conexión a internet para las oficinas viene incluida con el servicio de alquiler de las oficinas *coworking*.

En la siguiente tabla se detallan los planes de telefonía a contratar:

| Asignado a | Características del plan | Precio servicio en soles sin IGV |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Fase 1: Siete colaboradores con equipos móviles • Fase 2: Nueve colaboradores con equipos móviles | <ul style="list-style-type: none"> • Datos ilimitados con 14GB. • Llamadas ilimitadas. • SMS ilimitados en Perú. | <ul style="list-style-type: none"> • Fase 1: S/ 3,849.72 • Fase 2: S/5,185.30 |

Fuente: Elaboración propia en base a <http://www.movistar.com.pe>

8.3. Presupuesto de tecnologías de la información

En el presupuesto de tecnologías de la información, se ha considerado lo siguiente:

- La inversión relacionada al desarrollo de la página web, alojamiento del servidor, gastos relacionados a su mantenimiento.
- La vida útil de las tecnologías tangibles la consideramos en un aproximado de cinco años, con excepción de los teléfonos móviles, que se renovarán cada dos años.
- El contrato de pasarela de pagos que se realizará para anexarlo al *marketplace* y así los clientes tengan opciones de pago.

Presupuesto de tecnologías de la información proyectado a 5 años

Inflación anual del 2% (Según MEF, 2021)

| Concepto | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|-------------------------------|---------------------|--------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Laptops | S/. 31,478.0 | | | | S/. 5,246.3 | |
| Telefonos móviles | S/. 4,299.3 | | | S/. 4,562.4 | S/. 1,228.4 | |
| Desarrollo de Marketplace | S/. 60,000.0 | | | | | |
| Microsoft 365 Empresa básico | | S/. 2,880.0 | S/. 2,937.6 | S/. 2,996.4 | S/. 3,056.3 | S/. 3,117.4 |
| Antivirus Kasperky | | S/. 200.4 | S/. 204.4 | S/. 208.5 | S/. 212.7 | S/. 216.9 |
| Photoshop Pro | | S/. 2,172.0 | S/. 2,215.4 | S/. 2,259.7 | S/. 2,304.9 | S/. 2,351.0 |
| Servicio de dominio y hosting | | S/. 315.0 | S/. 321.3 | S/. 327.7 | S/. 334.3 | S/. 341.0 |
| Servicio de telefonía | | S/. 3,849.7 | S/. 3,926.7 | S/. 4,005.2 | S/. 5,185.3 | S/. 5,289.0 |
| Optimización de pagina web | | | S/. 25,000.0 | S/. 25,500.0 | S/. 26,010.0 | S/. 26,530.2 |
| Total | S/. 95,777.3 | S/. 9,417.1 | S/. 34,605.5 | S/. 39,860.0 | S/. 43,578.1 | S/. 37,845.5 |

Fuente: elaboración propia. Datos de inflación (MEF,2021)

8.4. Conclusiones

Los objetivos de las estrategias de tecnología de la información están alineados a conocer, identificar y evaluar las herramientas tecnológicas más eficaces que necesitamos para comenzar a operar nuestro Marketplace.

Debido al tamaño de la empresa decidimos empezar la operación con servicios básicos que garanticen la experiencia de los clientes y den soporte a nuestro cliente interno. En un futuro,

evaluando el crecimiento del negocio consideraremos optar por mayores servicios de tecnología que nos permitan hacer optimizaciones en nuestros procesos y acompañen el desarrollo de Wallpari Deco.

La inversión requerida en cuanto a tecnologías de la información para iniciar las operaciones de Wallpari es de S/ 105,194.83 (sumatoria del año 0 y 1).

9. CAPÍTULO X. PLAN DE INVERSIONES Y FINANCIAMIENTO

9.1. Consideraciones del plan de negocios

Si bien hemos diseñado y presentado los lineamientos estratégicos y los planes de marketing, recursos humanos, operaciones y tecnología, existen supuestos que escapan a nuestro control y sobre los cuales proyectaremos el análisis financiero de este capítulo:

- Tamaño de mercado *online* de artículos de decoración para el hogar: S/ 1,639,012,512. Estimado en base a la información de importación de estos bienes (SUNAT, 2021):

| Estimación tamaño de mercado digital de artículos de decoración para el hogar 2021 | |
|---|-------------------------|
| Promedio mensual importación FOB artículos decoración 2021 dólares | \$ 170,730,470 |
| Promedio mensual importación FOB artículos decoración 2021 soles (T.C S/4) | S/ 682,921,880 |
| Estimación anual importación FOB artículos decoración 2021 | S/ 8,195,062,560 |
| Estimación mercado total artículos decoración 2021 (30% margen) | S/ 11,707,232,229 |
| Estimación mercado digital decoración 2021 (14% del total) | S/ 1,639,012,512 |

Fuente: Elaboración propia

- Estimación de la demanda en condiciones actuales según el método de Pope: S/ 3,671,552.
- Inflación: 2% anual. Dato tomado del Informe de actualización de proyecciones macroeconómicas (MEF, 2021)
- WACC: 4.15%, en base a información de la SBS (2021) sobre las tasas de interés que pagan las entidades financieras por depósitos a plazo fijo.

9.2. Evaluación del proyecto por Simulación Monte Carlo

Utilizaremos una simulación Monte Carlo para evaluar la probabilidad de éxito del proyecto considerando los posibles factores aleatorios que podrían influir en el resultado final del proyecto.

Definimos como las variables:

- Tasa de crecimiento mensual de la demanda:

Consideraremos para el primer año una media de 5% y una desviación estándar de 2%, para el segundo y tercer año una media de 10% y una desviación estándar de 2%,

Por último, el cuarto y quinto año de ejecución tendrán una media de 7% y 5% con una desviación estándar de 1% y 0.5% respectivamente. Considerando que el crecimiento de la demanda no será la misma que los primeros 3 años de proyecto.

- La tasa de crecimiento anual del ticket promedio de consumo

Consideraremos un ticket de consumo para el primer año de 202 soles considerando la información de las encuestas del segmento objetivo

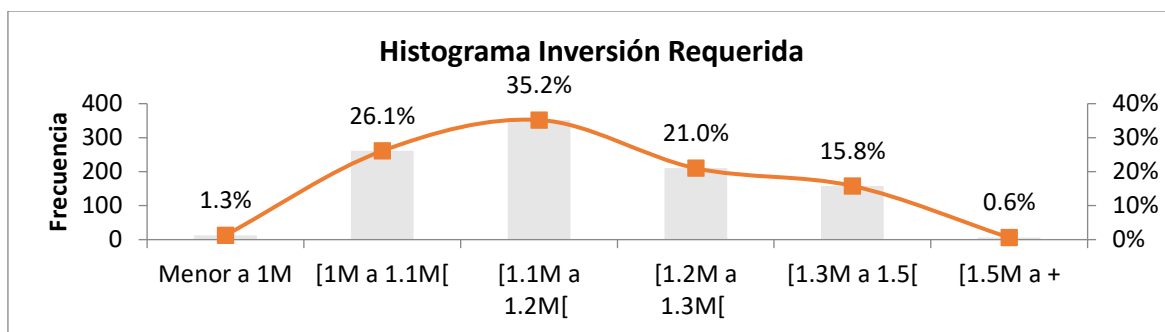
Para la tasa de crecimiento anual del ticket de consumo consideramos una media de 14% y una desviación estándar de 5% para el segundo y tercer año y una desviación estándar de 10% para el cuarto y quinto año teniendo en cuenta que en estos dos últimos años al tener una mayor cantidad de artesanos el surtido de productos podría aumentar la volatilidad del ticket.

Para la evaluación de los resultados, consideraremos mil simulaciones aleatorias con los parámetros establecidos y registraremos los resultados de VAN, TIR, periodo de recupero e inversión necesaria para mantener la operación de los 5 años

9.3. Inversiones

Para la realización de este proyecto de negocio, requerimos una inversión inicial de 97.527 soles para la puesta en marcha del proyecto, el resto de la inversión se utilizará para mantener la operación del negocio hasta alcanzar el punto de equilibrio necesario para que la empresa genere ingresos. Todo esto para garantizar la continuidad del proyecto y el cumplimiento de la propuesta de valor.

Acorde a los resultados de la simulación, la inversión total tiene una probabilidad de 26.1% de alcanzar entre 1M a 1.1M de soles (escenario optimista), 56.2% de alcanzar un total de 1.1M a 1.3M de soles (escenario conservador) y 16.4% de superar el total de 1.3M de soles (escenario pesimista)



Fuente: Elaboración propia

9.4. Estados financieros

9.4.1. Estado de resultados y flujo de caja proyectada

En base a los supuestos y objetivos de negocio, proyectamos el siguiente análisis:

Estado de resultados y flujo de caja proyectado

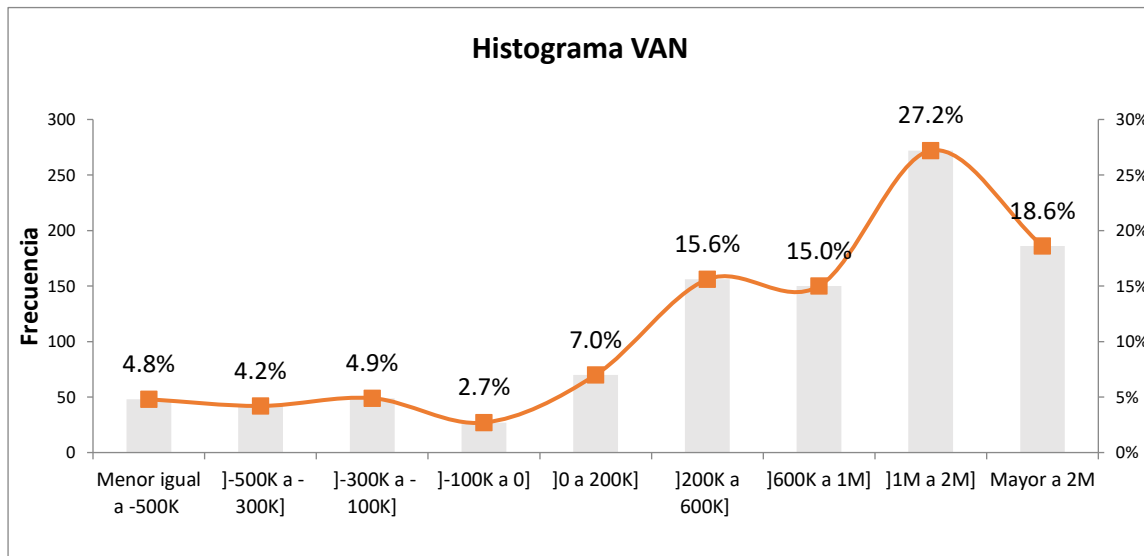
| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---------------------------------|----------------|--------------|----------------|----------------|---------------|----------------|
| Ventas | | S/. 253,389 | S/. 673,650 | S/. 2,740,523 | S/. 8,308,605 | S/. 16,907,534 |
| Costo de Ventas | | S/. 177,372 | S/. 471,555 | S/. 1,918,366 | S/. 5,816,023 | S/. 11,835,274 |
| Margen Bruto | | 30% | 30% | 30% | 30% | 30% |
| Utilidad Bruta | | S/. 76,017 | S/. 202,095 | S/. 822,157 | S/. 2,492,581 | S/. 5,072,260 |
| Gastos operativos | | S/. 11,577 | S/. 36,765 | S/. 37,458 | S/. 39,263 | S/. 40,006 |
| Gastos de Marketing | | S/. 196,323 | S/. 245,008 | S/. 369,647 | S/. 654,016 | S/. 1,089,602 |
| Gastos administrativos | | S/. 428,988 | S/. 429,677 | S/. 430,379 | S/. 560,666 | S/. 561,512 |
| EBITDA | | -S/. 560,871 | -S/. 509,355 | -S/. 15,327 | S/. 1,238,636 | S/. 3,381,141 |
| EBITDA % | | -221% | -76% | -1% | 15% | 20% |
| Depreciación y amortización (-) | | -S/. 3,578 | -S/. 3,578 | -S/. 3,578 | -S/. 4,034 | -S/. 4,681 |
| EBIT | | - 564,449 | - 512,933 | - 18,905 | 1,234,602 | 3,376,459 |
| EBIT % | | -222.8% | -76.1% | -0.7% | 14.9% | 20.0% |
| Participaciones y utilidades | | - | - | - | - | - |
| Utilidad Antes de Impuesto | | -S/. 564,449 | -S/. 512,933 | -S/. 18,905 | S/. 1,234,602 | S/. 3,376,459 |
| Impuesto a la renta (30%) | | S/. - | S/. - | S/. 5,671 | -S/. 370,381 | -S/. 1,012,938 |
| Utilidad Neta | | -S/. 564,449 | -S/. 512,933 | -S/. 13,233 | S/. 864,221 | S/. 2,363,521 |
| Margen Neto | | -222.8% | -76.1% | -0.5% | 10.4% | 14.0% |
| Depreciación y amortización (+) | | S/. 3,578 | S/. 3,578 | S/. 3,578 | S/. 4,034 | S/. 4,681 |
| Flujo de Caja Operativo | | -S/. 560,871 | -S/. 509,355 | -S/. 9,655 | S/. 868,255 | S/. 2,368,203 |
| Inversión | -S/. 97,527.26 | | | -S/. 4,562.41 | -S/. 6,474.69 | |
| Flujo de Caja Económico | -S/. 97,527 | -S/. 560,871 | -S/. 509,355 | -S/. 14,218 | S/. 861,780 | S/. 2,368,203 |
| Flujo de Deuda | S/. - | S/. - | S/. - | S/. - | S/. - | S/. - |
| Flujo Financiero | -S/. 97,527 | -S/. 560,871 | -S/. 509,355 | -S/. 14,218 | S/. 861,780 | S/. 2,368,203 |
| Flujo de Caja Acumulado | -S/. 97,527 | -S/. 658,399 | -S/. 1,167,754 | -S/. 1,181,972 | -S/. 320,191 | S/. 2,048,011 |

Fuente: Elaboración propia

9.5. Evaluación financiera – VANF y periodo de recupero

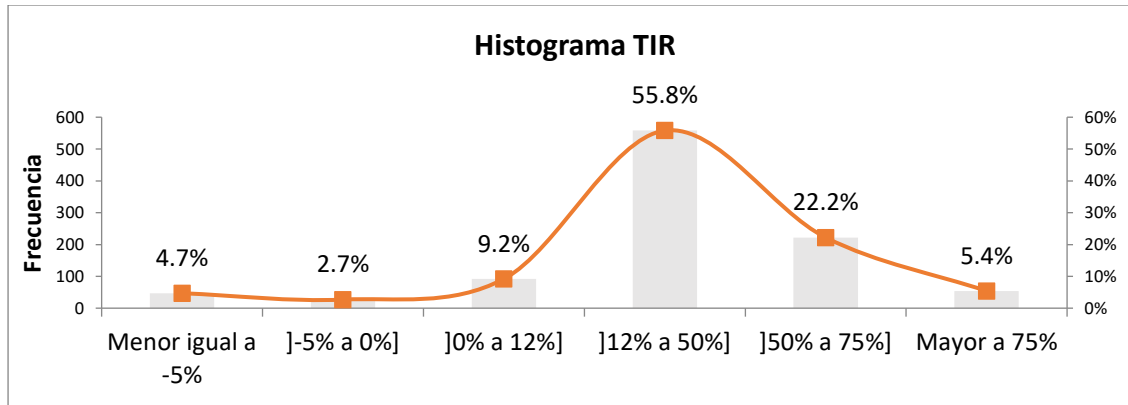
Para determinar la viabilidad de la propuesta de negocio, considerando una tasa de descuento del 12% y un WACC de 4.15%, tomado como referencia según el informe de tasas de interés (Superintendencia de Banca y Seguros, 2021), hicimos un análisis financiero que nos confirma el potencial del mismo, basándonos en los resultados de la simulación podemos determinar que:

El VAN del proyecto tiene una probabilidad de 23.6% de ser menor a 200 mil soles (escenario pesimista), 30.6% de encontrarse en el rango de 200 mil a los 600 mil soles (escenario conservador) y un 18.6% de superar el monto de 1 millón de soles (escenario optimista)



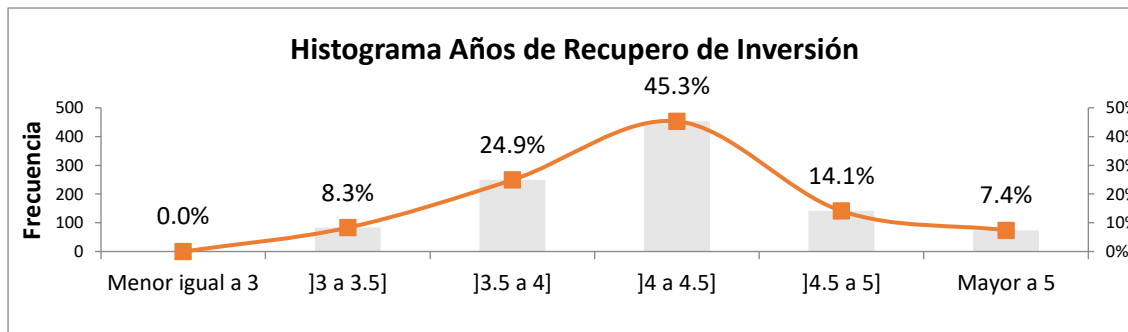
Fuente: Elaboración propia

Con respecto a la TIR tenemos una probabilidad de 16.6% de no superar el 12% (escenario pesimista), un 55.8% de encontrarse en el rango de 12% a 50% (escenario conservador) y un 27.6% de superar el 50% (escenario optimista)



Fuente: Elaboración propia

Por último, el periodo de recupero tiene una probabilidad de 21.5% de superar los 4.5 años (escenario pesimista), 45.3% de encontrarse entre los 4 años a 4.5 (escenario conservador) y 33.2% de ser menor a los 4 años (escenario optimista)



Fuente: Elaboración propia

Para resumir los resultados podemos presentar un cuadro con un escenario intermedio de los resultados de los diferentes puntos de evaluación del proyecto.

| Evaluación del proyecto | Resultados |
|-------------------------|------------|
| Tasa de descuento | 12% |
| VAN | S/.655,065 |
| TIR | 29% |
| WACC | 4.15% |
| Periodo de recupero | 4.25 |

Fuente: Elaboración propia

Luego de este análisis podemos determinar que el valor actual neto de los flujos de caja proyectados en la simulación, para los cinco primeros años de Wallpari Deco, tiene una media de S/ 868,976, en el lapso de tiempo evaluado, adicionalmente podemos concluir que el proyecto tiene una probabilidad de 76.4% de alcanzar un resultado rentable.

Asimismo, comparando el TIR y el WACC, identificamos que Wallpari Deco es una buena alternativa de inversión, debido a la alta probabilidad de superar el valor del WACC.

9.6. Análisis del punto de equilibrio

Finalmente, analizando los datos ya presentados y tomando como referencia el ticket promedio de compra proyectado para el primer año (S/ 202.00), calculamos el punto de equilibrio en 10,260 ventas.

Sin embargo, tomando en cuenta que se ha considerado un incremento del 10% anual en el ticket promedio de compra y en el número de transacciones de los primeros tres años en el flujo de caja proyectado, identificamos que es en el tercer año de operación cuando el negocio empieza a pagar el 100% de los costos operativos.

9.7. Conclusiones

Luego del análisis financiero realizado en este capítulo, podemos responder al objetivo principal de este proyecto de negocio, relacionado a la factibilidad del mismo. Wallpari Deco es un proyecto de negocio que presenta una oportunidad de inversión rentable.

Si bien el marketplace requiere de una inversión considerable en los primeros tres años, podemos ver como en el flujo proyectado a cinco años se convierte en una fuente de utilidades atractiva para los inversionistas.

10. CAPÍTULO XI. CONCLUSIONES

La información levantada sobre la situación actual del mercado de artesanías peruanas y los graves efectos que ha generado la pandemia del COVID-19, evidencia la necesidad de diversificar la demanda de las piezas artesanales, para disminuir la dependencia del turismo y otorgar nuevas oportunidades de negocio a los artesanos.

El incremento de la demanda de artículos para la decoración del hogar no se trata de un hecho coyuntural. Según la información revisada en el presente trabajo, evidenciamos que se trata de una modificación en los hábitos del consumidor post pandemia, con proyección a crecer en el tiempo. Esto, sumado a tendencias de consumo relacionadas al soporte local y a compras más conscientes del efecto que generan en la sociedad, presentan un escenario favorable para un negocio como este.

El análisis de la información de los clientes, recolectada gracias a las herramientas aplicadas, nos presenta dos segmentos de potenciales clientes: artesanos organizados, en proceso de digitalización y dispuestos a continuar innovando en búsqueda de asegurar la supervivencia de sus negocios y de las tradiciones culturales que representan; así como compradores de artículos de decoración que se sienten atraídos por la artesanía y que reconocen en ella un valor diferencial frente a alternativas industrializadas, la razón por la cual no la compran con fines de decoración es porque no encuentran fácilmente piezas de alta calidad y diseño.

Al profundizar en el análisis de los clientes compradores de decoración para el hogar, confirmamos algunas hipótesis: (1) reconocen un valor diferencial de los artículos de decoración artesanales frente a los industrializados; (2) el impacto que genera la foto de una pieza decorativa por sí sola, es menor que el generado al presentar el origen de esta y las personas detrás de su creación; (3) esto se traduce en un incremento del valor percibido de la pieza, lo cual le da sentido a la propuesta de valor de Wallpari Deco y respalda nuestra idea de negocio.

Considerando que buscamos capturar parte de la demanda creciente de artículos de decoración para el hogar que hoy es satisfecha, principalmente, por grandes cadenas de tiendas, se ha diseñado una propuesta de valor que no puede ser igualada de forma sencilla por estas grandes empresas debido a la magnitud de sus operaciones: la personalización y humanización de la marca en cada

punto de contacto con los clientes, a fin de construir una experiencia de compra y venta tan memorable y única como las piezas artesanales e historias de Wallpari Deco.

Realizando una presentación de los bocetos del *marketplace*, comprobamos que ambos clientes, artesanos y compradores, reaccionan positivamente no solo a la idea de negocio, sino a la materialización de esta. Los entrevistados perciben a Wallpari Deco de acuerdo con los lineamientos planteados y confirman su intención de venta y compra a través de la plataforma.

Tras el análisis de los capítulos presentados, podemos concluir que, la propuesta de negocio de marketplace de artesanías para la decoración de hogar, representa una oportunidad de negocio con demanda en el mercado y es factible de realizar generando utilidades a partir del tercer año de operación.

11. CAPÍTULO XII. RECOMENDACIONES

Dada la orientación al servicio al cliente que propone Wallpari Deco, y siguiendo las recomendaciones de los expertos, se recomienda la búsqueda de alianzas estratégicas con especialistas en servicio que permitan capacitar de forma constante a los clientes internos y a los clientes artesanos.

Considerando el perfil del segmento de clientes artesanos, recomendamos iniciar la operación del negocio con la participación de los artesanos entrevistados y considerarlos como embajadores de la marca, quienes puedan además apoyar a Wallpari Deco con la captación de otros artesanos afines al propósito del negocio.

Dentro del capítulo de marketing se ha presentado un plan de innovación en el que se consideran acciones para los primeros cinco años de operación. Estas iniciativas se plantean en base a las condiciones actuales del mercado y la información analizada. Recomendamos se evalúen año a año estas condiciones, las tendencias de consumo y nuevas necesidades de los clientes para poder ajustar las propuestas de tal forma que generen el impacto buscado como organización, refuercen y mantengan coherencia con la propuesta de valor de la marca.

Demostrada la rentabilidad del negocio, recomendamos la búsqueda de socios estratégicos que compartan los valores de la marca y estén relacionados al sector de decoración, para que inviertan en Wallpari Deco y nutran con su experiencia la propuesta de negocio.

Pasados los cinco primeros años de operaciones, recomendamos se evalúen nuevas plazas, empezando con ciudades en las que la logística de despacho pueda manejarse sin perder el control sobre la experiencia del cliente y bajo costos que no afecten negativamente los márgenes.

Finalmente, y como recomendación de uno de los expertos entrevistados, considerar a largo plazo la ampliación de la propuesta hacia territorios fuera del Perú, para llevar artesanía como alternativa de decoración a hogares en el extranjero y para implementar el negocio en otros países con tradición artesana y con tendencias de consumo similares.

BIBLIOGRAFÍA:

- América Retail. (2020). Estudios: En Perú resurge de a poco el sector retail. Recuperado el 28 de febrero del 2021 de: <https://www.america-retail.com/estudios/estudios-en-peru-resurge-de-a-poco-el-sector-retail/>
- América Retail. (2021). En pandemia crecieron las ventas online de artículos para el hogar. Recuperado el 01 de enero del 2022 de: <https://www.america-retail.com/usa/en-pandemia-crecieron-las-ventas-online-de-articulos-para-el-hogar/>
- Apoyo comunicación. (2020). Homecenters: cambios en pandemia. Recuperado el 01 de enero del 2022 de: http://www.apoyocomunicacion.com/repositorio/2021/HOME_CENTERS_%20El_Co_mercio.pdf
- Artesanía Textil. (2017). Publicaciones. Recuperado el 12 de marzo del 2021 de: <http://artesianiatextil.com/wp-content/uploads/2017/04/527-1533-1-PB-1.pdf>
- El Peruano. (2007). Reglamento de la Ley N°29073 – Ley del artesano y del desarrollo de la actividad artesanal. Diario El Peruano, publicado el 25 de julio del 2007, No. 349897
- El Peruano. (2020). Decreto legislativo N° 1475. Recuperado el 04 de noviembre del 2021 de: <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-legislativo-que-dispone-la-reactivacion-y-promocion-decreto-legislativo-n-1475-1865986-3/>
- HH, S. (2019). Deco Buyers un marketplace de decoración para profesionales. 2021, marzo 3, de Invernadero Creativo Recuperado de <https://www.elinvernaderocreativo.com/deco-buyers-un-marketplace-de-decoracion-para-profesionales/>
- ICEX (2019). Exporta online tus productos en Europa con ICEX y Amazon. Recuperado el 9 de febrero del 2021 de <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/sectores/bebidas/actividades/SEM2019815681.html>
- Andina (2020). Ejecutivo destinará S/ 2.5 millones para reactivar y promover actividad artesanal. Recuperado el 3 de febrero del 2021 de: <https://andina.pe/agencia/noticia-ejecutivo-destinara-s-25-millones-para-reactivar-y-promover-actividad-artesanal-795630.aspx>
- Andina. (2020, octubre 19). Jóvenes universitarias crean innovadora plataforma digital para artesanos. Noticias | Agencia Peruana de Noticias Andina. <https://andina.pe/agencia/noticia-jovenes-universitarias-crean-innovadora-plataforma-digital-para-artesanos-818277.aspx>
- Andina (2020b). Emprendimiento amazónico: artesanías de Madre de Dios a solo un clic. Recuperado el 03/02/2021 de: <https://andina.pe/agencia/noticia-emprendimiento-amazonico-artesantias-madre-dios-a-solo-un-clic-799477.aspx>
- CAPECE (Cámara Peruana de Comercio Electrónico). (2021, marzo). Reporte oficial de la industria ecommerce en el Perú. CAPECE. <https://www.capece.org.pe/wp-content/uploads/2021/03/Observatorio-Ecommerce-Peru-2020-2021.pdf>

- CEPAL. (2020, julio). El impacto de la crisis sanitaria del COVID-19 en los mercados laborales latinoamericanos. Recuperado el 04 de noviembre del 2021 de: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45864/4/S2000495_es.pdf
- Congreso de la República del Perú. (2020, 9 septiembre). Proyecto de ley N° 6161/2020-CR. Proyecto de ley que declara en emergencia la actividad económica de artesanía. Congreso.gob.pe. Recuperado el 03 de marzo del 2021 de https://leyes.congreso.gob.pe/Documentos/2016_2021/Proyectos_de_Ley_y_de_Resoluciones_Legislativas/PL06161-20200909.pdf
- Congreso de la República del Perú. (2020b). Proyecto de Ley N° 5573/2020-CR. Recuperado el 03 de marzo del 2021 de: https://leyes.congreso.gob.pe/Documentos/2016_2021/Dictámenes/Proyectos_de_Ley/05573DC18MAY20210301.pdf
- Consejo Mundial de la Organización Mundial del Comercio. “Work programme on electronic commerce: adopted by general council on 25 september 1998.”. Recuperado el 09 de febrero del 2021: https://www.wto.org/english/thewto_e/minist_e/mc11_e/briefing_notes_e/bfecom_e.htm
- Estudio de decoración estilo y ambientación. (2007). Estilo Étnico, el Encuentro con Espacios y Objetos del Mundo. Recuperado el 09 de febrero del 2021 de: <http://estiloambientacion.com.ar/a/estilos-etnico/>
- Exitosa Noticias. (2020). Artesanos peruanos ofrecen sus productos a través de venta online. 2021, marzo 3, de Exitosa Noticias Recuperado de <https://exitosanoticias.pe/v1/artesanos-peruanos-ofrecen-sus-productos-a-traves-de-venta-online/>
- Gobierno del Perú. (2021). Nota informativa No. 022–2021 Difusión del Proyecto Tiendas Virtuales Ruraq Maki del Ministerio de Cultura del Perú. Gobierno del Perú. Recuperado el 09 de enero del 2022 de: <https://www.gob.pe/institucion/embajada-del-peru-en-polonia/noticias/350683-nota-informativa-no-022-2021-difusion-del-proyecto-tiendas-virtuales-ruraq-maki-del-ministerio-de-cultura-del-peru>
- Gob.pe. (2020). Capacitaciones gratuitas para artesanos a través de Facebook. 2021, marzo 3, de Gob.pe Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/mincetur/noticias/112187-capacitaciones-gratuitas-para-artesanos-a-traves-de-facebook>
- Go2Peru (2020). Artesanía del Perú. Recuperado el 4 de noviembre, de: https://www.go2peru.com/spa/guia_viajes/artesania_peru.htm
- INEI. (2017). Perú: Indicadores de Gestión Municipal. Recuperado el 3 de febrero del 2021 de: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1474/08.pdf
- INEI. (2020b). “El 40,1% de los hogares del país tuvo acceso a internet en el primer trimestre del 2020”. 2021, marzo 3, de INEI Recuperado de http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/noticias/np_90_2020.pdf

- Kantar world panel (2020). Homecenters van por 98,000 nuevos hogares compradores. Recuperado el 3 de febrero del 2021 de: <https://www.kantarworldpanel.com/pe/Noticias/Homecenters-van-por-98,000-nuevos-hogares-compradores>
- Lyon, P. (2017, 31 mayo). Las ventajas de vender a través de un MarketPlace. Usil-blog. Recuperado el 03 de marzo del 2021 de: <https://blogs.usil.edu.pe/panorama-empresarial/las-ventajas-de-vender-a-traves-de-un-marketplace>
- Mercado Negro. (2020). Empresas peruanas de artesanía se alían para vender a Estados Unidos vía comercio electrónico. 2021, marzo 3, de Mercado Negro Recuperado de <https://www.mercadonegro.pe/marketing-digital/esta-abierto-a-los-emprendedores-el-primer-marketplace-de-artesania-de-peru/>
- MINCETUR (2018, 13 julio). Artesanía típica de la costa peruana. Recuperado el 03 de marzo del 2021 de: <https://peru.info/es-pe/talento/noticias/6/24/artesania-tipica-de-la-costa-peruana>
- MINCETUR (2008). Guía artesanal turística Perú. Recuperada el 03 de marzo del 2021 de: <https://repositorio.promperu.gob.pe/handle/123456789/837>
- MINCETUR. (2017). Líneas de intervención - Desarrollo de la artesanía. MINCETUR Perú. <https://www.mincetur.gob.pe/turismo/lineas-de-intervencion/desarrollo-de-la-artesania/>
- MINCETUR. (2020). Información de Interés - Estadísticas del SIPDAR. Recuperado el 03 de marzo del 2021 de: <https://www.gob.pe/institucion/mincetur/informes-publicaciones/374828-informacion-de-interes-estadisticas-del-sipdar>
- Organización Mundial del Turismo. (2020, diciembre). Barómetro OMT del turismo mundial y anexo estadístico (N.o 18). Recuperado el 04 de noviembre del 2021 de: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/wtobarometeresp.2020.18.1.7>
- Osiptel (2020). Retos para cerrar la brecha digital en el Perú. 2021, marzo 3, de Osiptel Recuperado de <https://www.osiptel.gob.pe/media/uaxgb32q/ppt-retos-cerrar-brechadigital.pdf>
- Osiptel. (2020b). Reporte Estadístico. 2021, marzo 3, de Osiptel Recuperado de <https://repositorio.osiptel.gob.pe/bitstream/handle/20.500.12630/735/2020-05-noviembre-reporte-estadistico.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Perú 21 (2020). Artesanos solo venden 10% de sus productos. Recuperado el 3 de febrero del 2021 de: <https://peru21.pe/economia/coronavirus-en-peru-artesanos-solo-venden-10-de-sus-productos-noticia/?ref=p21r>
- Perú Retail. (2020). Ventas de Ripley se recuperan por mayor demanda en canal de comercio electrónico. 2021, marzo 3, de Perú retail Recuperado de <https://www.peru-retail.com/ventas-de-ripley-se-recuperan-por-mayor-demanda-en-canal-de-comercio-electronico/>
- Pueblos Artesanos (2020). Artesanos peruanos atraviesan situación crítica. Recuperado el 3 de febrero de <https://www.pueblosartesanos.pe/artesanos-peruanos-en-situacion-critica/>

- Real Academia Española. (s.f.). Cultura. En Diccionario de la lengua española. Recuperado en 9 de febrero de 2021, de <https://dle.rae.es/tradici%C3%B3n>
- Real Academia Española. (s.f.) b. Software. En Diccionario de la lengua española. Recuperado en 9 de febrero de 2021, de <https://dle.rae.es/software>
- RPP. (2020, 26 agosto). Cusco: Artesanos piden declarar en emergencia su sector ante la falta de trabajo. Recuperado el 03 de marzo del 2021 de: <https://rpp.pe/peru/cusco/coronavirus-en-peru-cusco-artesanos-piden-declarar-en-emergencia-su-sector-ante-la-falta-de-trabajo-noticia-1288720>
- Ryte Wiki – La Enciclopedia del Marketing Digital. (s. f.). Contenido: Qué es y qué importancia tiene para el SEO. RYTE WIKI. Recuperado 9 de febrero de 2021, de <https://es.ryte.com/wiki/Contenido>
- Turismo emprende. (2021). Concurso Modalidad única 2021-I. Recuperado el 03 de marzo del 2021 de: <https://turismoemprende.pe/>
- UNESCO. (1982, agosto). Declaración de México sobre las políticas culturales. Conferencia mundial sobre las políticas culturales. Recuperado el 10 de febrero de 2021, de https://culturalrights.net/descargas/drets_culturals400.pdf
- Universidad Católica San Pablo (junio, 2020). “Digitalizar, un proceso urgente para mejorar el país”. Recuperado el 28 de febrero del 2021 de: <https://ucsp.edu.pe/digitalizar-un-proceso-urgente-para-mejorar-el-pais/>
- RPP. (2020b, septiembre 28). ¿Cuál ha sido el impacto de la falta de turismo en los artesanos de Cusco? <https://rpp.pe/peru/actualidad/coronavirus-en-peru-cual-ha-sido-el-impacto-de-la-falta-de-turismo-en-los-artesanos-de-cusco-noticia-1295190>
- Euromonitor International. (2021, enero). LAS 10 PRINCIPALES TENDENCIAS GLOBALES DE CONSUMO PARA 2021. Recuperado el 28 de febrero de 2021 de: https://go.euromonitor.com/rs/805-KOK-719/images/wpGCT21SP-v0.3.pdf?mkt_tok=ODA1LUtPSy03MTkAAAF8Pbwi8_oPvk-j973sNddRi6TQ-6U1VUuYvalt0IkKazaTMBPxoq4tQiU_sY2n8qPvonXDigiHnKgrtQiAFBpwXqeRYwVW3qkVLO1btcv5smX9Hio
- Llorente y Cuenca. (2021, febrero). Diez tendencias del consumidor 2021. Recuperado el 28 de febrero del 2021 de: <https://ideas.llorenteycuenca.com/2021/02/tendencias-consumidor-2021/>
- Gestión. (2020). Panorama Hogar duplica ticket de compra en canal online y mejora tasa de conversión en tiendas. Recuperado el 11 de febrero del 2021 de: <https://gestion.pe/economia/empresas/panorama-hogar-duplica-ticket-de-compra-en-canal-online-y-mejora-tasa-de-conversion-en-tiendas-noticia/>
- INEI. (2021, abril). Situación del mercado laboral en Lima Metropolitana (N.o 4). <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/04-informe-tecnico-mercado-laboral-ene-feb-mar2021.pdf>
- SUNAT. (2021, 14 abril). Operatividad Aduanera. <https://www.sunat.gob.pe/operatividadaduanera/index.html>
- Veritrade. Información de importaciones de partida 6913900000. Recuperado el 15 de abril del 2021 de: <https://business2.veritrade.com/es/mis-busquedas>

- Mercado Negro. (2020, 29 diciembre). Este será el perfil del consumidor peruano para el 2021. <https://www.mercadonegro.pe/marketing/este-sera-el-perfil-del-consumidor-peruano-para-el-2021/>
- Gestión. (2021). “E-commerce: ¿cómo beneficia al mercado peruano en medio de la pandemia?”. 2021, marzo 3, de Gestión Recuperado de <https://gestion.pe/publireportaje/e-commerce-como-beneficia-al-mercado-peruano-en-medio-de-la-pandemia-noticia/>
- Gestión. (2021b). Penetración del Internet y smartphones creció 5% a raíz de la pandemia. 2021, marzo 3, de Gestión Recuperado de <https://gestion.pe/economia/penetracion-del-internet-y-smartphones-crecio-5-a-raiz-de-la-pandemia-nndc-noticia/>
- Mypes.com (2021). Recuerdos peruanos que mantendrán vivos los recuerdos de su viaje mucho después de que termine. 2021, marzo 3, de Mypes Recuperado de <https://mypes.pe/artesantiasperuanas>
- CU4 Arquitectura. (2020). Interiorismo y decoración. CU4 Arquitectura | Arquitectos en Valencia. Recuperado el 9 de febrero del 2021 de: <https://www.cu4arquitectura.com/blog/interiorismo-y-decoracion/#:%7E:text=En%20cuanto%20a%20la%20decoraci%C3%B3n,consiguiendo%20belleza%20y%20armon%C3%ADa%20visual.>
- Martínez, C. (2013). Mezcla de culturas con la decoración étnica. Moove Magazine. <https://moovemag.com/2013/07/mezcla-de-culturas-con-la-decoracion-etnica/#:%7E:text=La%20decoraci%C3%B3n%20C3%A9tnica%20no%20sigue,%20C%20asi%C3%A1ticos%20C%20orientales%20C%20indios%E2%80%A6>
- Estilo Ambientación. (2007). Estilo Étnico - Estilo Ambientación. <http://estiloambientacion.com.ar/a/estilos-etnico/>
- El Comercio. (2021). “Cinco características que marcarán al consumidor peruano en 2021”. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/economia/personal/consumidor-peruano-cinco-tendencias-que-marcaran-en-2021-nndc-noticia/?ref=ecr>
- El Comercio (2020). Tejedoras de la Isla de los Uros (Puno) empiezan a comercializar sus productos a través de redes sociales. Recuperado el 12 de marzo del 2021 de: <https://elcomercio.pe/luces/tejedoras-de-la-isla-de-los-uros-puno-empiezan-a-comercializar-sus-productos-a-traves-de-redes-sociales-noticia/>
- Gestión, 2020. Cómo se ha comportado el ecommerce durante el periodo de cuarentena. URL: <https://gestion.pe/economia/como-se-ha-comportado-el-e-commerce-peruano-durante-el-periodo-de-cuarentena-noticia/>
- Peru Retail. (2021b). Ripley es elegida como la mejor plataforma de ecommerce este 2021 <https://www.peru-retail.com/ripley-es-elegida-como-la-mejor-plataforma-de-ecommerce-este-2021/>
- Pope, J. (2002). Investigación de Mercados: Guía Maestra para el Profesional. Bogotá: Norma.
- Congreso de la República del Perú. (2017). Proyecto De Ley N° 1212/2016-Cr Que Modifica La Ley N° 28131 Del Artista Interprete y Ejecutante. Recuperado de:

https://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/2016_2021/Proyectos_de_Ley_y_de_Resoluciones_Legislativas/PL0121220170411.pdf

- Congreso de la República del Perú. (2011). Ley de Protección de Datos Personales. Recuperado de: <https://leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/29733.pdf>
- Congreso de la República del Perú (2016). Ley que Regula la Responsabilidad Administrativa de las Personas Jurídicas por el Delito de Cohecho Activo Transnacional. Recuperado de: <https://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/30424.pdf>
- Ministerio de Economía y Finanzas (2021). Informe de actualización de proyecciones macroeconómicas 2021-2024. Recuperado de: https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/IAPM_2021_2024.pdf
- Superintendencia de Banca y Seguros (2021). Compara tasas. Recuperado de: <https://www.sbs.gob.pe/usuarios/informate-y-compara/compara-productos-financieros/compara-rendimiento-de-depositos>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática, INEI (2021b). Población Estimada y Proyectada Femenina por Departamento, según Edades Simples y Año Calendario, 1995-2030. Recuperado de: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1702/1ibro.pdf
- IPSOS (2020). Perfiles socioeconómicos de los hogares en Lima. Recuperado de: <https://www.ipsos.com/es-pe/perfiles-socioeconomicos-de-lima>
- ALEGSA (2014). ¿Qué son las tecnologías intangibles y tangibles?. Recuperado de: <https://www.alegsa.com.ar/Diccionario/C/24538.php>
- Swissinfo. (2021). Perú contratará Internet satelital para beneficiar a 3,2 millones de personas. Recuperado el 15 de marzo de: https://www.swissinfo.ch/spa/per%C3%BA-telecomunicaciones_per%C3%BA-contratar%C3%A1-internet-satelital-para-beneficiar-a-3-2-millones-de-personas/46343352
- IICA. (2020). Al menos 77 millones de personas, sin acceso a internet de calidad en áreas rurales de América Latina y el Caribe. Recuperado el 15 de marzo del 2021 de: <https://iica.int/es/prensa/noticias/al-menos-77-millones-de-personas-sin-acceso-internet-de-calidad-en-areas-rurales-de>
- Ecommerce News. (2020). Empresas peruanas de artesanía se alían para vender a Estados Unidos vía comercio electrónico. Recuperado el 08 de marzo del 2021 de: <https://www.ecommercenews.pe/lanzamientos-ecommerce/2020/artesania-comercio-electronico.html>
- Villanueva y de Toro. (2018). Marketing estratégico. Primera edición. Universidad Esan.

ANEXOS

- Videos y audios entrevistas a profundidad potenciales clientes compradores:
 - Anexo 1: Entrevista a Maria Lamas <https://youtu.be/BYKrJNhSXDg>
 - Anexo 2: Entrevista a Juliana Maldonado: <https://youtu.be/maIFtnFZq0o>

- Videos y audios entrevistas a profundidad potenciales clientes artesanos:
 - Anexo 3: Entrevista a Gladys Palomino <https://youtu.be/znkLHvpmgrM>
 - Anexo 4: Entrevista a Maribel Posso <https://youtu.be/mXiKfVLZLI8>
 - Anexo 5: Entrevista a Silvestre Ataucusi <https://youtu.be/znkLHvpmgrM>

- Video entrevista prueba de mockups página web cliente artesano:
 - Anexo 6: Entrevista Gladys Palomino https://youtu.be/g_6X-HH-WXE

- Videos entrevistas, pruebas de mockups página web clientes compradores:
 - Anexo 7: Entrevista Carolina Gutiérrez <https://youtu.be/172UfgFOZS4>
 - Anexo 8: Entrevista Maria Lamas https://youtu.be/we_fd3yAAMs
 - Anexo 9: Entrevista Juliana Maldonado https://youtu.be/L5A_wlpoXSQ
 - Anexo 10: Entrevista María Portillo <https://youtu.be/Rk-pPg7AoSA>

- Videos entrevistas expertos:
 - Anexo 11: Entrevista a Luis Granda <https://youtu.be/RjK9fbAhPmo>
 - Anexo 12: Entrevista a Silvia Roldán <https://youtu.be/INAwyqDc0tw>

- Anexo 13: Cuestionario encuesta potenciales clientes
 1. Nombres y apellidos
 2. Correo electrónico
 3. Género
 - Masculino
 - Femenino
 - Otro
 4. Estado civil
 - Soltero(a)
 - Casado(a)
 - Viudo(a)
 - Divorciado(a)
 5. Grado de estudios
 - Primaria completa
 - Secundaria completa
 - Técnico
 - Superior
 - Posgrado

6. Edad

- Para completar

1er filtro: edad, solo continúan los encuestados mayores a 18 años.

7. Departamento de Residencia

- Listado de selección de departamento

2do filtro: solo continúan los residentes en Lima Metropolitana.

8. Distrito de residencia

- Listado de selección de distritos de Lima.

9. Lugar de nacimiento

- Listado de selección de departamentos o extranjero.

10. Indique cuál es la composición del hogar en el que vive actualmente:

- Solo(a)
- Padres
- Cónyuge o pareja
- Cónyuge + padres
- Cónyuge + hijos
- Cónyuge + hijos + padres
- Multifamiliar
- Hijos
- Amigos

11. ¿Es jefe de familia?

- Sí
- No

12. Situación laboral

- Empleado a medio tiempo
- Empleado de tiempo completo
- Independiente con negocio propio
- Pensionista
- Desempleado

13. Ingreso promedio familiar mensual

- Menos de S/1,500
- Entre S/1,500 y S/3,000
- Entre S/3,000 y S/5,000
- Entre S/5,000 y S/8,000
- Entre S/8,000 y S/12,000
- Más de S/12,000

3er filtro: Continúan los encuestados con promedio de ingresos familiares mensuales por encima de S/5,000.

14. ¿Compra artículos de decoración para el hogar?

- Sí
- No

4to filtro: Continúan los encuestados que compran artículos de decoración para el hogar

15. Aproximadamente, ¿Cuántas veces al año adquiere productos o artículos de decoración para el hogar?
- 1
 - 2
 - 3
 - 4
 - 5
 - 6
 - 7
 - 8
 - 9
 - 10
 - Más de 10
16. Cuando compra un artículo de decoración para el hogar, lo adquiere frecuentemente de forma:
- Presencial
 - Virtual (en internet) – Pasar a la 17
 - Telefónica
17. Si compra de forma virtual o ambas, mayormente, ¿por cuál de estas plataformas realiza sus compras?
- Whatsapp
 - Instagram
 - Facebook
 - Tiendas en línea
 - Otra: _____
18. ¿Por qué elige ese canal para hacer sus compras de artículos de decoración?
- Precio
 - Seguridad (garantía)
 - Tiempo de entrega
 - Proximidad (cercanía)
 - Presentación o empaque
 - Calidad
 - Atención al cliente
 - Otro: _____
19. ¿En qué tiendas suele comprar?
- Saga Falabella
 - Ripley
 - Sodimac
 - Plaza Vea
 - Casaideas
 - Metro
 - Wong
 - Promart
 - Panorama
 - Otro: _____

20. Aproximadamente, ¿Cuánto invierte en promedio (S/) por compra de decoración para el hogar? Indique en números su respuesta.
- Para completar
21. ¿Qué tipo de piezas decorativas para el hogar suele comprar?
- Menaje
 - Cuadros
 - Espejos
 - Adornos (estatuillas, jarrones, floreros, etc)
 - Muebles (sillas decorativas, sillones, vitrinas, aparadores, consolas, mesas, etc)
 - Luminarias (lámparas, candelabros, etc)
 - Textiles (cojines, alfombras, manteles, etc)
 - Plantas
 - Otros: _____
22. Seleccione el(los) material(es) de su preferencia para artículos de decoración del hogar
- Cerámica (incluye barro y arcilla)
 - Piedra
 - Vidrio
 - Madera
 - Tela (tejido, bordado)
 - Metal
 - Pintura
 - Fibras o insumos vegetales
 - Otros: _____
23. Enumere en orden de importancia, siendo el 1 el más importante y 6 el menos importante los factores que considera al elegir un producto de decoración para el hogar.

| Factores | Valor |
|-----------------|--------------|
| Calidad | |
| Precio | |
| Marca | |
| Diseño | |
| Recomendación | |
| Origen | |

24. Cuando compra artículos de decoración para el hogar, lo hace:
- Para su hogar
 - Para regalar
 - Ambos
25. ¿Considera que un artículo de decoración hecho a mano es mejor que uno industrializado?
- Sí
 - No

26. En una escala donde 1 es menos probable y 5 es totalmente probable, ¿Qué tan probable es que usted adquiriera un producto de decoración artesanal para el hogar?
- 1. Totalmente improbable
 - 2. Improbable
 - 3. Indeciso
 - 4. Probable
 - 5. Totalmente probable
27. Si respondió totalmente improbable o improbable, ¿Cuál o cuáles de los siguientes aspectos no le atraen de los productos de decoración para el hogar con diseños de artesanía peruana?
- No me gusta
 - No lo necesito
 - No va con mi estilo
 - Otro: _____
28. Si respondió indeciso, probable o totalmente probable, ¿Cuál o cuáles de los siguientes aspectos le atraen de un producto de decoración artesanal?
- Diseño
 - Fuera de lo común
 - Me recuerda a mi origen
 - Está a la moda
 - Otro: _____
29. Si respondió Probable o totalmente probable, ¿De qué forma le gustaría poder comprar artículos de decoración para el hogar?
- Presencial
 - Tiendas online
 - Otra: _____
30. ¿A través de qué medio(s) le gustaría recibir información sobre los artículos artesanales de decoración?
- Internet
 - Anuncios
 - Correo electrónico
 - TV
31. Indique un precio promedio (S/) que pagaría por un producto, como un adorno para la sala, con diseños de artesanía peruana.
- Respuesta para completar en números

- Anexo 14: Cuestionario sobre lineamientos gráficos de la marca - encuesta potenciales clientes compradores

Logotipo:



Indique la percepción sobre el logotipo en conjunto expuesto anteriormente y la relación que tiene con las siguientes características o atributos

1. Del 1 al 5, siendo 1 totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo, ¿considera que el logo representa honestidad?
 - 1
 - 2
 - 3
 - 4
 - 5
2. Del 1 al 5, siendo 1 totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo, ¿considera que el logo de esta marca transmite compromiso con el desarrollo del Perú?
 - 1
 - 2
 - 3
 - 4
 - 5
3. Del 1 al 5, siendo 1 totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo, ¿considera que el logo y marca son fáciles de recordar?
 - 1
 - 2
 - 3
 - 4
 - 5

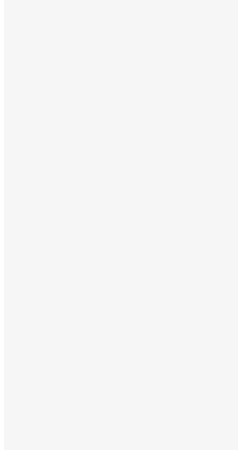
Isotipo:



Indique la percepción sobre el Isotipo expuesto anteriormente y la relación que tiene con las siguientes características o atributos

1. Del 1 al 5, siendo 1 totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo, ¿considera que el isotipo representa a las artesanías peruanas?
 - 1
 - 2
 - 3
 - 4
 - 5
2. Del 1 al 5, siendo 1 totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo, ¿considera que el isotipo transmite humanidad y empatía?
 - 1
 - 2
 - 3
 - 4
 - 5

Colores de marca:



Indique la percepción sobre los colores de marca expuestos anteriormente y la relación que tienen con las siguientes características o atributos

1. Del 1 al 5, siendo 1 totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo, ¿considera que los colores transmiten comodidad?
 - 1
 - 2
 - 3
 - 4
 - 5
2. Del 1 al 5, siendo 1 totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo, ¿considera que los colores transmiten calor de hogar?
 - 1
 - 2
 - 3
 - 4
 - 5
3. Del 1 al 5, siendo 1 totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo, ¿considera que los colores transmiten representan con el arte?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5