



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS
FACULTAD DE NEGOCIOS

PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

Plan de emprendimiento en base a venta de
artesanías mediante una plataforma digital: cultural legacy

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Para optar el grado de bachiller en Administración y Finanzas
Para optar el grado de bachiller en Administración y Negocios Internacionales
Para optar el grado de bachiller en Administración y Recursos Humanos

AUTOR(ES)

Arriola Oliveros, Byron (0000-0003-4754-7620)
Flores Valencia, Viviana Abigail (0000-0002-7830-4456)
Palomino Rondón, Tracy (0000-0001-5423-4900)
Ramirez de la cruz, Kory Maryori (0000-0001-6815-8144)
Soto Salas, Camila de Fátima (0000-0001-7292-2459)

ASESOR

Lizarzaburu Bolaños, Juan Carlos Orlando (0000-0001-6617-6162)

Lima, | 30 de Noviembre del 2020 |

DEDICATORIA

*A nuestros padres por su apoyo incondicional y habernos forjado como las personas que
somos en la actualidad. Nuestros logros los debemos a ellos.*

A nuestros profesores por compartirnos su experiencia y conocimientos inspiradores.

A nuestros amigos por permitirnos aprender de la vida a su lado.

El presente trabajo es posible gracias a ustedes

AGRADECIMIENTOS

Queremos agradecer en primer lugar a nuestros padres quienes nos han acompañado y apoyado a lo largo de toda nuestra carrera universitaria. Su motivación nos ha permitido llegar hasta este momento.

De igual forma queremos agradecer especialmente a nuestro asesor Juan Carlos Lizarzaburu Bolaños, quien nos ha guiado y apoyado a lo largo de los meses para poder realizar este proyecto de emprendimiento. Nos ha brindado sus conocimientos para poder mejorar cada semana.

RESUMEN

El presente trabajo de emprendimiento está elaborado con el propósito de solucionar una problemática, la cual es el mercado de las Artesanías peruanas, siendo este uno de los rubros que se ha visto afectado por la emergencia sanitaria vivida en el Perú y el mundo a causa del Covid -19.

Cultural Legacy es una plataforma virtual que busca poder conectar a los maestros artesanos con compradores que realmente valoran su trabajo, dedicación, detalle y sobretodo la cultura que posee cada pieza y está dirigida a los sectores A y B de Lima Metropolitana.

El propósito principal de este emprendimiento es lograr ayudar a reactivar el sector de las artesanías y a difundir la importancia y riqueza de la cultura peruana, ya que después de la pandemia vivida hay brechas económicas y culturales de las que será difícil recuperarse y más aún cuando muchos de los artesanos no saben cómo aprovechar los recursos tecnológicos para extender sus canales de venta a varias partes del país.

Para validar este modelo de negocio, se han realizado diversas entrevistas y encuestas con usuarios y expertos del mercado de artesanías los cuales se contacto vía redes sociales y correos.

Para lograr el principal objetivo del emprendimiento se ha elaborado un extenso análisis, a partir del cual se han formulado planes estratégicos que abarquen temas importantes de marketing, operaciones, recursos humanos, responsabilidad social y financiamiento para poder evaluar la empresa y el desarrollo óptimo del proyecto.

Palabras Clave: Cultural Legacy; Maestros Artesanos; Artesanos; Cultura; Artesanías

ABSTRACT

The present work of entrepreneurship is elaborated with the purpose of solving a problem, which is the market of Peruvian handicrafts, being this one of the items that has been affected by the sanitary emergency experienced in Peru and the world because of the Covid -19.

Cultural Legacy is a virtual platform that seeks to connect master craftsmen with buyers who really value their work, dedication, detail and above all culture that each piece has and is aimed at sectors A and B of metropolitan Lima.

The main purpose of this venture is to help reactivate the handicrafts sector and to spread the importance and richness of our culture. After the pandemic there are economic and cultural gaps from which it will be difficult to recover and even more so when many of the artisans do not know how to take advantage of technological resources to extend their sales channels to various parts of the country.

To validate the business model, it has been conducted several interviews and surveys with users and experts in the handicrafts market, which we contacted via Facebook, email and video calls.

To achieve the main objective, it has been made an extensive analysis from which it has formulated strategic plans covering important issues of marketing, operations, human resources, social responsibility and financing to assess the company and the optimal development of the project.

Keywords: Cultural Legacy; Master Craftsmen; Artisans; Culture; Crafts

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN

ABSTRACT

1. FUNDAMENTOS INICIALES	1
1.1 Equipo de trabajo	1
1.1.1 Descripción de las funciones y roles a asumir por cada integrante	1
1.2 Proceso de Ideación	3
1.2.1. BMC del proyecto	3
1.2.2. Explicación del Modelo de Negocio	4
1.2.3 Justificación de escalabilidad del modelo de negocio elegido	14
2. VALIDACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO	16
2.1. Descripción del problema que se asume tiene el cliente o usuario	16
2.1.1 Diseño y desarrollo de experimentos que validen la existencia del problema	16
Guía de preguntas clientes	17
2.1.2 Análisis e interpretación de resultados	18
2.2. Descripción del segmento de cliente y usuario identificado	21
2.2.1 Value proposition canvas	22
2.2.2. Determinación del tamaño de mercado	25
2.3 Descripción de la solución propuesta	37
2.3.1. Planteamiento de las hipótesis del modelo de negocio (BMC)	37
2.3.2. Diseño y desarrollo de experimentos que validen el modelo de negocio propuesto	40
2.3.3. Análisis e interpretación de los resultados	56
2.3.4. Aprendizajes de las validaciones	56
2.4. Plan de ejecución del concierto	57
2.4.1. Diseño y desarrollo de los experimentos	77
2.4.2. Análisis e interpretación de los resultados	77
2.4.3. Aprendizajes del concierto.	77
2.5 Proyección de ventas	78

3. DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIO	80
3.1. Plan Estratégico	80
3.1.1. Declaraciones de Misión y Visión	80
3.1.2. Análisis Externo	81
3.1.2.1 Análisis de la competencia y proyectos similares locales e internacionales	81
3.1.3. Análisis Interno	90
3.1.4. Análisis FODA	97
3.1.5. Análisis de objetivos y estrategias	100
3.1.5.1 Objetivos	103
3.1.5.2 Estrategia Genérica	101
3.1.5.3 Estrategias FO, DO, DA, FA	102
3.1.5.4 Metas	103
3.1.6. Formalización de la empresa	103
3.1.7. Diagrama Gantt de las metas propuestas	106
3.2. Plan de Operaciones	107
3.2.1. Cadena de valor	107
3.2.2.2. Descripción de procesos estratégicos	112
3.2.2.3. Descripción y flujograma de procesos operativos	114
3.2.2.4. Descripción de procesos de soporte	122
3.2.2.5. Capacidad producción y/o servicio	123
3.2.2.6. Planificación de actividades operacionales	123
3.2.2. Presupuesto	123
3.2.2.1. Inversión Inicial	123
3.2.2.2 Costos fijos, costos variables, costos unitarios	124
3.3. Plan de Recursos Humanos	124
3.3.1. Estructura organizacional	124
3.3.2. Determinación del personal requerido	125
3.3.3. Descripción de los puestos de trabajo requeridos	125

3.4. Plan de Marketing	132
3.4.1. Estrategias de marketing (offline y online)	132
3.4.1.1. Descripción de estrategias de producto	132
3.4.1.2. Descripción de estrategias de fijación de precio	137
3.4.1.3. Descripción de estrategias de plaza	138
3.4.1.4. Descripción de estrategias de promoción	138
3.4.3. Presupuesto	141
3.5. Plan de Responsabilidad Social Empresarial	143
3.5.1. Matriz de acciones alineadas de los grupos de interés vs. emprendimiento	147
3.5.2. Actividades a desarrollar	148
3.5.3. Presupuesto	151
3.6. Plan Financiero	153
3.6.1. Ingresos y egresos	156
3.6.2. Inversiones	156
3.6.3. Estados financieros	156
3.6.3.1. Estado de Resultados	159
3.6.3.2. Estado de Situación Financiera	157
3.6.3.3. Flujo de Caja	158
3.6.4. Indicadores financieros	159
3.6.5. Análisis de los estados financieros	160
3.7. Plan de Financiamiento	161
3.7.1. Identificación y justificación de los modelos de financiación propuestos	162
3.7.2. Cálculo del valor del emprendimiento	162
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	166
5. REFERENCIAS	167
6. ANEXOS	174
ANEXO A. ANÁLISIS EXTERNO - MATRIZ DE OSTERWALDER	174
ANEXO B. CATÁLOGO DE PRODUCTOS 2020	180

ANEXO C. PRESUPUESTO DE SOFTWARE	180
ANEXO D. PRESUPUESTO OUTSOURCING	185
ANEXO E. PRESUPUESTO DE INVERSIÓN INICIAL	186

ÍNDICE TABLAS

Tabla 1. Funciones y roles de equipo de Cultural Legacy.	1
Tabla 2. Registro artesanos según su tipo de inscripción. RNA 2020.	26
Tabla 3. Distribución de artesanos según su género. RNA 2020.	26
Tabla 4. Estadística poblacional por regiones. CPI 2019.	28
Tabla 5. Estructura socioeconómica de la población de Lima Metropolitana por zonas geográficas. CPI 2019.	29
Tabla 6. Población segmentada por edad de Lima Metropolitana. CPI 2019.	30
Tabla 7. Población segmentada de edad por NSE de Lima Metropolitana. CPI 2019	30
Tabla 8. Demanda potencial de personas	35
Tabla 9. Precios de los competidores directos de Cultural Legacy.	35
Tabla 10. Demanda potencial en soles.	36
Tabla 11. Hipótesis 1	37
Tabla 12. Hipótesis 2	38
Tabla 13. Hipótesis 3	38
Tabla 14. Hipótesis 4	38
Tabla 15. Hipótesis 5	39
Tabla 16. Hipótesis 6	39
Tabla 17. Hipótesis 7	39
Tabla 18. Hipótesis 8	39
Tabla 19. Lista de artesanos registrados	52
Tabla 20. Lista de personas interesadas en trabajar	54
Tabla 21. Cuadro de resumen del plan de concierge.	76
Tabla 22. Proyección de ventas: Cantidad de clientes por categoría	80
Tabla 23. Matriz de competidores de Cultural Legacy	82
Tabla 24. Producto bruto interno en millones de soles. OIT 2020.	85
Tabla 25. Variación porcentual de la producción nacional en los diferentes sectores del Perú. OIT 2020	86

Tabla 26. Porcentaje de la población peruana que cuenta con acceso a una computadora e internet. INEI 2020	89
Tabla 27. FODA de Cultural Legacy,	97
Tabla 28. FODA Cruzado	102
Tabla 29. Costos totales estimados para la formalización	105
Tabla 30. Diagrama de Gantt	106
Tabla 31. Cadena de Valor	110
Tabla 32. Inversión inicial.	123
Tabla 33. Perfil del Gerente general	125
Tabla 34. Perfil del Administrador	126
Tabla 35. Perfil del asistente de logística	127
Tabla 36. Perfil del vendedor	128
Tabla 37. Perfil del Community manager	129
Tabla 38. Perfil de desarrollador	130
Tabla 39. Proyección de gastos en Recursos humanos	131
Tabla 40. Presupuesto de marketing. Año 1.	141
Tabla 41. Presupuesto de marketing. Año 2.	142
Tabla 42. Presupuesto de marketing. Año 3.	143
Tabla 43. Matriz de acciones alineadas a los grupos de interés	147
Tabla 44. Matriz de identificación de Stakeholders y sus expectativas	148
Tabla 45. Presupuesto de RSE	151
Tabla 46. Proyección de ventas: Ingresos por año	153
Tabla 47. Proyección de costos del año 2021	154
Tabla 48. Proyección de costos del año 2022	154
Tabla 49. Proyección de costos del año 2023	155
Tabla 50. Inversiones en activos	155
Tabla 51. Estado de Resultados	156
Tabla 52. Estado de situación financiera	157
Tabla 53. Flujo de caja 2021.	158

Tabla 53. Flujo de caja 2022.	158
Tabla 54. Flujo de caja 2023.	159
Tabla 55. indicadores financieros	159
Tabla 56. Ratios	159

ÍNDICE DE FIGURA

Figura 1. Business Model Canvas de Cultural Legacy	3
Figura 2. Distribución por región de maestros artesanos en todo el Perú al 16 de marzo del 2020	4
Figura 3. Value Proposition Canvas	22
Figura 4. Gráfico de barras sobre el número de artesanos registrados según su región. RNA 2020.	27
Figura 5. Gráfico de barras de artesanos según su línea de productos.	27
Figura 6. Gráfico de línea sobre la proyección de artesanos para fin del 2020. RNA 2019.	28
Figura 7. Gráfico de líneas sobre las tendencias de compra de cerámica en Perú 2020. Google Trends.	31
Figura 8. Gráfico de líneas sobre las tendencias de compra de textiles en Perú 2020. Google Trends.	32
Figura 9. Gráfico de líneas sobre las tendencias de compra de joyería en Perú 2020. Google Trends.	32
Figura 10. Gráfica circular de la compra en los últimos tres años de los usuarios.	34
Figura 11. Gráfica circular de la frecuencia de compra al año de artesanías peruanas.	34
Figura 12. Gráfica de barras sobre el tipo de artesanía que se suele comprar.	34
Figura 13. Portada de la página web en baja fidelidad de Cultural Legacy	41
Figura 14. Página web en alta fidelidad de Cultural Legacy	44
Figura 15. Carrito de compras de Cultural Legacy	45
Figura 16. Logo de Cultural Legacy	45
Figura 17. Imagen de inspiración	45
Figura 18. Página de Facebook de Cultural Legacy	47
Figura 19. Instagram de Cultural Legacy	47
Figura 20. Rango de edad de los usuarios encuestados	48
Figura 21. Interés de los usuarios en asistir a talleres o ferias virtuales	48
Figura 22. Interés de los usuarios en participar en las subastas	49
Figura 23. Medios de comunicación preferidos por los usuarios	49
Figura 24. Post en Facebook sobre el desarrollo del directorio de artesanos	51
Figura 25. Vista de la tienda de la página de Facebook de Cultural Legacy.	59
Figura 26. Imágenes publicadas en el Instagram de Cultural Legacy.	60
Figura 27. Mensaje enviado por un usuario el día 13 de septiembre de 2020, interesado por uno de nuestros productos.	60

Figura 28. Bandeja de entrada de Cultural Legacy.	62
Figura 29. Publicación en el Instagram de Cultural Legacy.	62
Figura 30. Publicación en el Instagram de Cultural Legacy	64
Figura 31. Publicidad pagada en el Instagram de Cultural Legacy.	65
Figura 32. Comentario en una publicación pagada en el Instagram de Cultural Legacy.	66
Figura 33. Estadísticas de la publicidad pagada.	67
Figura 34. Estadísticas de la publicidad pagada.	68
Figura 35. Comentario en una publicación pagada en el Instagram de Cultural Legacy.	69
Figura 36. Mensaje de la bandeja de entrada de la página de Facebook de Cultural Legacy.	70
Figura 37. Mensaje de la bandeja de entrada de la página de Facebook de Cultural Legacy.	70
Figura 38. Estadísticas de la publicidad pagada.	71
Figura 39. Publicidad pagada	72
Figura 40. Mensaje de la bandeja de entrada de la página de Facebook de Cultural Legacy.	73
Figura 41. Historia promocionada en el Instagram de Cultural Legacy	74
Figura 42. Estadísticas de la publicidad pagada	75
Figura 43. Variación porcentual del PBI, tasa de participación y ocupación. OIT 2020.	85
Figura 44. Perspectivas favorables para el 2021. OIT 2020.	87
Figura 45. Estrategias de estudio para la modalidad en línea. UNESCO CEPAL 2020.	87
Figura 46. Problemas que enfrenta las mujeres y niñas en el Perú.	88
Figura 47. Principales razones de discriminación en el Perú según la población. Ministerio de Cultura 2019.	89
Figura 48. Mapa general de procesos de la organización	112
Figura 49. Flujograma del proceso de compra del cliente a través de la tienda virtual.	114
Figura 50. Flujograma del proceso de venta de artesanías en la tienda virtual.	117
Figura 51. Flujograma del proceso de logística para la recepción y entrega de mercaderías.	120
Figura 52. Organigrama de Cultural Legacy	124
Figura 53. Proyección de gastos en Recursos humanos	131
Figura 54. Logo de Cultural Legacy	133
Figura 55. Ciclo de vida de Cultural Legacy	134
Figura 56. Matriz Ansoff para Cultural Legacy	135

Figura 57. Tarjeta de presentación de Cultural Legacy. (Adelante)	136
Figura 58. Tarjeta de presentación de Cultural Legacy. (Atrás)	136
Figura 59. Sticker de Cultural Legacy.	137
Figura 60. Canal de distribución	138
Figura 61. Tarjeta de presentación	140
Figura 62. Distribución de artesanos por tipo de inscripción en el RNA	151
Figura 63. Fases del negocio	161

1. FUNDAMENTOS INICIALES

1.1 Equipo de trabajo

1.1.1 Descripción de las funciones y roles a asumir por cada integrante

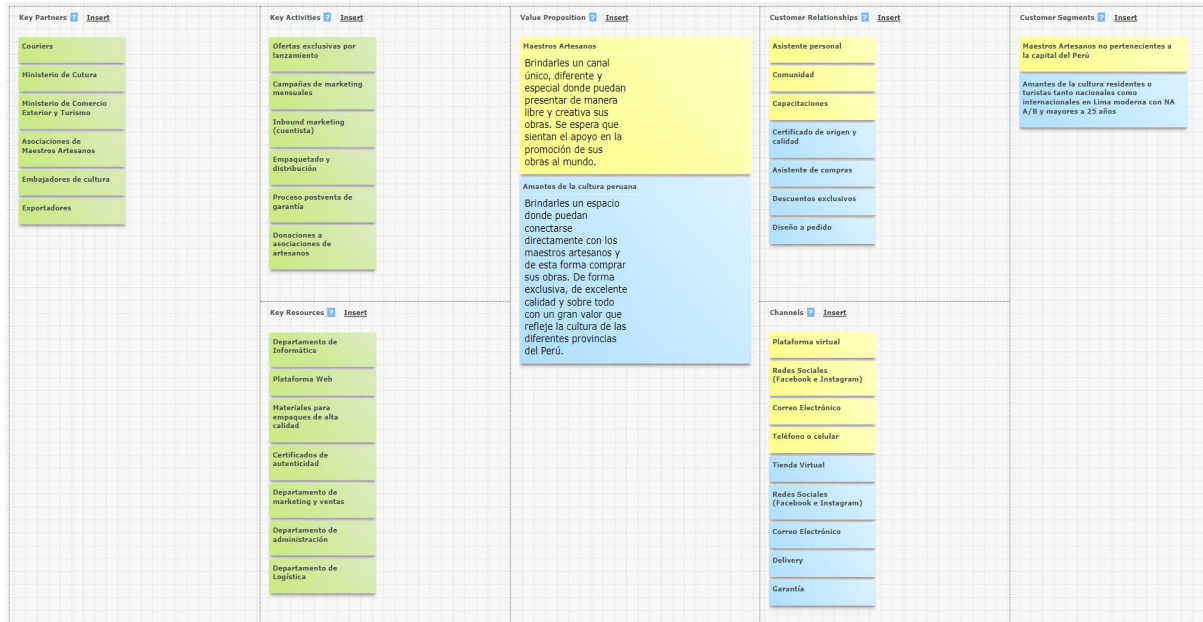
Tabla 1. *Funciones y roles de equipo de Cultural Legacy.*

<p>ARRIOLA OLIVEROS, BYRON</p> 	<p>Estudiante de la carrera de Administración y Finanzas - 10mo. Ciclo.</p> <p>Encargado del desarrollo de la página web. Configuración de la tienda virtual. Mapa de procesos. Proyección de ventas. Plan financiero y su análisis.</p> <p>Área: Informática y Finanzas Rol: Webmaster</p>
<p>FLORES VALENCIA, VIVIANA</p> 	<p>Estudiante de la carrera de Administración y Negocios internacionales - 10mo ciclo</p> <p>Encargada de contactar empresas de envío. Búsqueda de artesanos.</p> <p>Área: Logística Rol: Asistente de logística</p>
<p>PALOMINO RONDÓN, TRACY</p>	<p>Estudiante de la carrera de Administración y Recursos Humanos - 9no ciclo</p> <p>Encargada del plan de RSE de Cultural Legacy. Investigación y Análisis. Creación del modelo de negocio.</p>

	<p>Área: Administrativa Rol: Asistente</p>
<p>RAMIREZ DE LA CRUZ, KORY</p> 	<p>Estudiante de la carrera de Administración y Negocios internacionales - 10mo ciclo</p> <p>Encargada de la creación de contenido. Apoyo en el desarrollo del plan de marketing y Recurso Humanos de Cultural Legacy.</p> <p>Área: Marketing Rol: Community Manager</p>
<p>SOTO SALAS, CAMILA DE FÁTIMA</p> 	<p>Estudiante de la carrera de Administración y Negocios internacionales - 10mo ciclo</p> <p>Encargada de la realización de contenidos para las redes sociales. Apoyo en el desarrollo del plan estratégico y de marketing.</p> <p>Área: Gerencia Rol: Gerente general</p>

1.2 Proceso de Ideación

1.2.1. BMC del proyecto



OBJ

Figura 1. Business Model Canvas de Cultural Legacy

La elaboración del presente modelo de negocio busca que las personas conozcan mejor a la empresa y el planteamiento del mismo. Además, permite una mejor toma de decisiones y da la posibilidad de ver todo el proceso de negocio. A continuación, se explicará con más detalle cada módulo priorizando el segmento de clientes o mercado y la propuesta de valor, ya que, a partir de ellos se podrán elaborar y organizar los demás cuadrantes.

1.2.2. Explicación del Modelo de Negocio

En las siguientes líneas, se explicará el modelo del negocio de acuerdo con los nueve cuadrantes validados del Business Model Canvas.

Cuadrante 1: Segmento de clientes

- **Maestros Artesanos:** Como parte del primer segmento de clientes se tiene a los Maestros Artesanos. Se decidió dirigir exclusivamente a artesanos no pertenecientes a Lima Metropolitana debido a que Cultural Legacy es una plataforma virtual que busca apoyar a la mayor cantidad de Maestros Artesanos distribuidos en todo el Perú y sobre todo de los lugares menos esperados. Con el fin que puedan comercializar sus obras tanto en Lima metropolitana (Lima moderna) y en el futuro, en el mundo. Según INEI (2020), el 40,5% de las áreas urbanas y el 5,9% de las áreas rurales que no incluyen a Lima Metropolitana, tienen acceso a internet y a una computadora. Esto incluye a muchos artesanos que por primera vez deben enfrentarse a los avances de la tecnología y sobre todo del internet para poder llegar a más personas. Es por ello que se busca apoyar a estas personas que tienen accesos limitados o que por falta de información no se atreven a buscar otras formas para comercializar sus obras. A continuación, se podrá apreciar la distribución de maestros artesanos en el Perú.

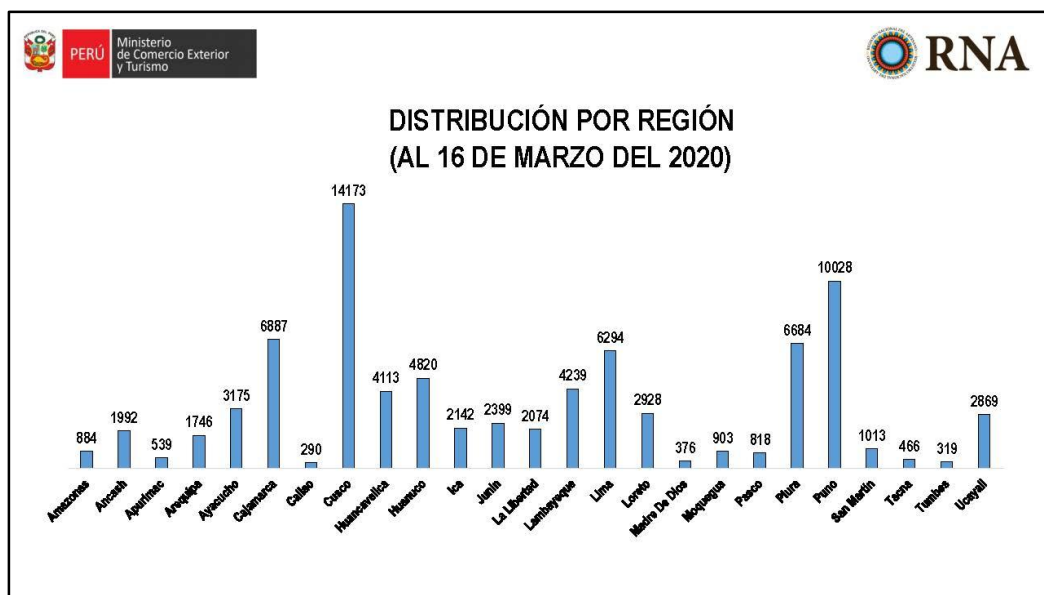


Figura 2. Distribución por región de maestros artesanos en todo el Perú al 16 de marzo del 2020

La anterior figura muestra el número de artesanos que se encuentra en cada departamento señalado en todo el Perú al 16 de marzo del 2020.

- **Amantes de la Cultura:** como parte del segundo segmento se tiene a los amantes de la cultura peruana que se encuentran dentro del rango que corresponde a Lima Moderna para su distribución. Tanto residentes como turistas locales o internacionales. Estas personas valoran el arte nacional y están en la capacidad económica de pagar por estas obras que implica: el tiempo de elaboración, su acabado, el material del que está hecho y la historia detrás de ellas. Es por ello que se ha segmentado a personas mayores de 25 años, que pertenezcan a los sectores socioeconómicos A y B. Según PromPerú (2020) De acuerdo con el perfil del vacacionista nacional que visita Lima al 2019, se interpreta que el mayor motivador de visita en Lima es el descansar y relajarse, en promedio se quedan 3 noches en Lima, 42% pertenecen al nivel socioeconómico A/B, viajan en promedio en grupos de 3 personas, el promedio de sus gastos en general es de mínimo 250 soles y el 11% de los rubros en los que realizó gastos son para comprar artesanías. Siendo el 12% de sus gastos dedicados a comprar artesanías. Por lo tanto, es importante también tomarlos en cuenta, ya que, de acuerdo a sus características, forma parte del público objetivo con el paso de los años va aumentando. Por otro lado, se debe considerar al público extranjero, porque según el perfil del turista extranjero que visita Lima, más del cincuenta por ciento viaja en grupo o con pareja, este porcentaje visita Lima por primera vez y en promedio se quedan 10 noches. El cual es tiempo suficiente para realizar compras. También de sus actividades realizadas, el 94% visitan Lima y se dedican a buscar actividades que estén relacionadas con la cultura peruana. Aquí se incluyen lugares en donde se exponen artesanías e historia. Según PromPerú (2020), el 98% de ellos realizan compras y su elección se ve influenciada, mayormente por el internet, recomendaciones y las redes sociales. Por lo tanto, es un público al cual se debe tener en cuenta sobre todo por las herramientas virtuales que para ellos es común usar.

Cuadrante 2: Propuesta de valor

Como parte de la propuesta de valor, Cultural Legacy es una plataforma virtual que busca conectar a los segmentos de clientes, es decir, los maestros artesanos con los amantes de la cultura. Es decir, ofrecer un medio mediante el cual los maestros artesanos puedan exponer sus obras a más público, el cual es amante de los trabajos representativos de la cultura peruana. Desea ver variedad, elegir de forma cómoda y dinámica, en cualquier momento del año y de forma rápida en Lima Moderna. La ventaja diferencial va directamente relacionada al apoyo que se busca dar al artesano para que encuentre otros caminos en los que pueda exponer su trabajo. Es por ello que en la página web oficial se presentará a todos los artesanos con quienes se trabajará. En la descripción se incluirá sus nombres, edades, el lugar de procedencia más una descripción personal de cada uno. Por otra parte, en las obras se incluirá la historia detrás de cada una. A continuación, se especificará el valor o beneficio principal que se dará a cada segmento:

- **Maestros Artesanos:** Brindarles un canal único, diferente y especial donde puedan presentar de manera libre y creativa sus obras. Se espera que sientan el apoyo en la promoción de sus obras al mundo.
- **Amantes de la Cultura:** Brindarles un espacio donde puedan conectarse directamente con los maestros artesanos y de esta forma comprar sus obras. De forma exclusiva, de excelente calidad y sobretodo con un gran valor que refleje la cultura de las diferentes provincias del Perú.

Cuadrante 3: Canales

En base a los segmentos de clientes, se debe usar diferentes medios para poder entregarles la propuesta de valor de la empresa. Existen diferentes formas para acceder a cada segmento es por ello que se ha definido lo siguiente:

- **Maestro Artesano:**

- Plataforma virtual: Espacio mediante el cual se dará a conocer los beneficios de exponer sus trabajos de manera online, información del proceso, formación de comunidad y contacto vía web para formar parte del directorio de artesanos.
- Redes sociales: Comunicación directa con asociaciones de artesanos o maestros artesanos con acercamiento a la tecnología en donde se les dará información, se dará a conocer el proceso de asociación y se evaluará la propuesta de valor (Instagram y Facebook).
- Correo electrónico: Comunicación directa con maestros artesanos o asociaciones en donde se podrá mantener contacto, se ofrecerán oportunidades, novedades y se promocionará la empresa a más artesanos que deseen exponer sus trabajos en la plataforma virtual.
- Teléfono fijo o celular: Debido a los limitados accesos a internet en los diferentes pueblos de zonas urbanas o rurales en el Perú, se tendrá la opción de contactar por teléfono fijo o celular a los maestros artesanos. Esto con el fin de hacer conocida la plataforma y realizar un contrato para poder trabajar con Cultural Legacy.

- **Amantes de la cultura:**

- Tienda virtual: Plataforma principal en la cual se anuncian los lanzamientos de colecciones de arte y piezas exclusivas, la cual está especialmente diseñada para contar una historia que transmite la cultura de cada obra de arte.
- Redes sociales: Por este medio se hará la promoción de la plataforma virtual. Será especialmente dirigida a los amantes de la cultura, siendo Facebook e Instagram las principales redes sociales. Ante cualquier duda o consulta, se dará una atención rápida y personalizada. Se motivará a las personas a comentar, compartir y seguirnos para que estén actualizados.

- Correo electrónico: Comunicación constante sobre la propuesta de valor, nuevos ingresos de obras, nuevos maestros artesanos asociados, información de ellos, historias y evaluación de la compra.
- Delivery: Proceso de entrega o distribución mediante el cual se entregarán las obras y se hará conocer la propuesta de valor dando una imagen confiable, segura y responsable. Además, de evaluar el proceso y características de la obra.
- Garantía: Como parte de la postventa, la empresa se asegura que las obras se encuentren en la mejor calidad y conectar con los clientes en la búsqueda de la exclusividad. Proceso mediante el cual la empresa se mantendrá informada acerca de las obras por medio de los clientes y reforzar su fidelización.

Cuadrante 4: Relación con los clientes

Se describirán los diferentes tipos de relación que se tiene con cada segmento de mercado o cliente y de acuerdo con la propuesta de valor para fortalecer la fidelización:

- **Maestro Artesano:**

- Asistente personal: **Atención inmediata** en la plataforma virtual y redes sociales sobre cualquier duda con respecto a formar parte como socio o sobre exposición de sus obras y beneficios. Se busca la **transparencia de información**, debido a que permite generar mayor confianza y así cuidar la relación a largo plazo.
- Comunidad: Creación colectiva entre artesanos y asociaciones de artesanos con la empresa para mejorar su comunicación, compartir información, compartir nuevas oportunidades, recibir observaciones y actualizar beneficios. El emprendimiento busca dar a conocer la forma en cómo interactuamos con los maestros artesanos y de qué forma los apoyamos.
- Capacitaciones: La comunidad de maestros artesanos que trabaje como socia con la empresa tendrá acceso a información sobre capacitaciones, cursos y actualización de medidas para que puedan hacer crecer sus negocios. A su vez, Cultural Legacy estará dispuesta a contestar cualquier duda en cualquiera de sus procesos.

- **Amantes de la cultura:**

- Certificado de origen y calidad: El valor de la obra también está medido por su historia, cultura, sentimiento y dedicación, por lo que son únicas y hechas a mano. Cada cliente recibirá junto a la obra un certificado de autenticidad que certifica su elaboración manual, acabado e historia de procedencia.
- Asistente de compras: **Atención inmediata** para todos los amantes de la cultura que deseen adquirir las obras o mantenerse en contacto con la empresa. Además, las dudas siempre están presentes, especialmente, si desean conocer sobre los tiempos, costos y medios para transportar las mercancías.
- Descuentos exclusivos: Dirigido a amantes de la cultura recurrentes tanto personas naturales como empresas o corporaciones, dependiendo del número de veces por año de compra o pedidos numerosos para cualquier rubro de la obra como decoración o regalos corporativos.
- Diseño a pedido: Cultural Legacy brinda la oportunidad de que todo los amantes de la cultura puedan diseñar sus propias obras inspiradas por el acabado de los maestros artesanos o decorar las obras expuestas de acuerdo con sus gustos. La empresa facilita la comunicación entre clientes y maestros artesanos para acelerar este proceso, no surjan malos entendidos y se fortalezca la eficiencia.

Cuadrante 5: Flujo de ingresos

Este cuadrante está relacionado con los flujos de ingresos que genera la empresa en los diferentes segmentos de mercado para conseguir o calcular los beneficios:

- **Maestro Artesano:**

- Comisión por exposición de trabajos: La empresa recibirá la comisión respectiva por exposición de obras en la plataforma virtual y los beneficios adicionales de acuerdo con el porcentaje de ventas.
- Comisión por talleres artísticos: Dado que el turismo ha decaído considerablemente luego de la pandemia, se realizarán talleres artísticos en donde los maestros artesanos puedan enseñar de más de cerca cómo realizar diferentes obras y sus técnicas. De esta manera ellos y la empresa recibirán una comisión por ingresos de inscripción al taller.

- **Amantes de la cultura:**

- Ferias virtuales: Debido a la pandemia, ya no es posible asistir a lugares que aglomeran grandes volúmenes de personas. Por ese motivo, se realizarán ferias virtuales en donde las personas podrán conocer la cultura de otras regiones desde la comodidad de su hogar.
- Ventas puntuales: Se tendrá una tienda virtual en la cual se venderán piezas de arte de alto valor, por su calidad y originalidad en diseño; cuya creación, sólo es posible con una técnica milenaria que es el legado de una cultura
- Empaque o distribución especial: Dependiendo de la ocasión y ha pedido del cliente se cobrará un monto adicional por empaque especial o entrega en menor tiempo a un lugar determinado.
- Comisión por subastas: Se realizarán subastas con obras de arte exclusivas, las cuales fueron creadas durante el periodo en el que la cultura aún prevalecía, es decir, son piezas muy antiguas con alto valor histórico. Además, se ofrecerá esta modalidad a maestros artesanos reconocidos a nivel internacional, quienes crean obras de arte de valor inmensurable.

Cuadrante 6: Recursos Clave

En el presente cuadrante se mencionan los activos más importantes para que el funcionamiento del modelo de negocio:

- **Departamento de informática:** se requerirá una persona que realice la creación de la tienda virtual web, así como, realice mantenimiento periódico para poder mejorar la experiencia online de los usuarios con las mejoras correspondientes que la empresa pueda observar priorizando la experiencia, la facilidad de compra, la comunidad y la rápida atención tanto a los maestros artesanos como a los amantes de la cultura.
- **Plataforma web:** forma parte del activo intangible principal de la empresa que servirá de medio por el cual los maestros artesanos podrán difundir sus obras al mundo. Además, ayudará a mantener el contacto con la empresa. De igual forma por ese medio estarán presentes todas nuestras redes sociales, los medios para comunicarse con la empresa, así como, las respectivas promociones.

- **Materiales para el empaque de alta calidad:** Al ser trabajos frágiles deben tener un empaquetado especial para que pueda llegar de la mejor forma al comprador y no pierda su valor. Se necesitará un empaque especial aparte del cuidado de la empresa courier para mantener intactas las obras. Además, de que debe mantener una imagen que represente a la empresa con su logo, la certificación respectiva e información de cuidado.
- **Certificados de autenticidad:** Indicará la información del autor de la obra de arte, título, lugar y fecha de cuando se realizó. Además, de que esta información será exclusiva de la pieza, certifica que es única y que está hecha a mano. Este documento será entregado al cliente para asegurarle la calidad y autenticidad de la pieza.
- **Departamento de marketing y ventas:** Persona encargada del desarrollo de estrategias de venta y mercadotecnia para comunicar el valor de las piezas únicas que se comercializarán. Además, establecerá un vínculo único con los maestros artesanos por medio de la promoción de sus trabajos y comunicación de ingreso como socios. Por otro lado, el marketing por redes sociales será una de sus principales actividades, las cuales estarán dirigidas tanto para los maestros artesanos como para los clientes, así como las ferias, campañas, publicidad, etc. Dependiendo del segmento al que va dirigido.
- **Departamento de administración:** Administrador encargado de supervisar y controlar las finanzas, contabilidad y en general el control administrativo de Cultural Legacy.
- **Departamento de logística:** Encargado del cuidado y manejo de las artesanías con experiencia. Quien apoye en el empaquetamiento de las obras frágiles y en el control de inventario de las mismas. Además, supervisará la salida de los trabajos y su orden. Se encargará de toda esa área para poder brindar un buen y excelente producto a los clientes y así, garantizar las mejores condiciones de envío.

Cuadrante 7: Actividades clave

A continuación se describirán las acciones más importantes que la empresa hará para que le modelo de negocio funcione:

- **Ofertas exclusivas por lanzamiento:** En la etapa inicial se realizarán ofertas como parte de la estrategia de marketing para obtener clientes potenciales y hacer conocida la tienda virtual.

- **Campañas de marketing mensuales:** Periódicamente se realizarán campañas para promocionar nuestra tienda virtual, estas campañas serán online, siendo nuestros principales medios facebook e instagram.
- **Inbound marketing (Cuentista):** Detrás de cada artesanía que se ofrece en la tienda virtual hay una historia que será contada como parte de esta estrategia de marketing que pretende llegar a clientes potenciales.
- **Empaquetado y distribución:** El correcto empaquetado y cuidado que se tenga con el producto durante el transporte es una de las principales actividades para garantizar la calidad y responsabilidad que tiene la empresa con el cliente, y asegurarle que su producto le llegará en buen estado.
- **Proceso postventa de garantía:** luego de entregado el producto, el cliente tendrá un tiempo determinado para confirmar que el producto ha llegado en perfectas condiciones. Si no es así, podrá utilizar este proceso para solicitar su refacción o en caso de confusión de pedido la entrega de uno nuevo o devolución de su dinero.
- **Donaciones a asociaciones de maestros artesanos:** Cultural Legacy busca cuidar la relación que existe con los maestros artesanos. Por ello, a partir del segundo año se realizarán donaciones a las asociaciones de artesanos que sean parte de la comunidad de Cultural Legacy. Con el fin de impulsar sus negocios, reforzar conocimientos sobre emprendimiento y proyectos futuros de cada asociación dirigidos al desarrollo de los maestros artesanos.

Cuadrante 8: Socios Claves

En el presente módulo se describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento del modelo de negocio:

- **Couriers:** Empresas especializadas en transporte de objetos frágiles o empresas de mensajería con opción a transporte frágil encargadas de realizar la distribución de las artesanías en Lima Moderna.
- **Ministerio de Cultura:** Es la entidad del Estado encargada de poder desarrollar la cultura de la nación, a través de la promoción del trabajo de los maestros artesanos. Organiza el evento más importante que congrega a asociaciones de artesanos de las 3 regiones del país dedicados a diferentes rubros como textilería, alfarería, tallado en

madera y piedra, entre otros. Además, implementó las tiendas virtuales Rurapmaki.pe y su descentralización en diferentes departamentos del Perú. Por lo tanto, viene a ser uno de los socios más importantes al conectar y ayudar a contactar más maestros artesanos. Además, de informar acerca de ferias u otros eventos en donde puedan participar maestros artesanos asociados a la empresa.

- **Ministerio de Comercio Exterior y Turismo:** Entidad del Estado Peruano que vela por el cuidado, coordinación y dirección de todas las actividades a nivel nacional que implican al turismo y comercio exterior. Brinda el registro nacional del artesano en donde crea un directorio con todos los datos de maestros artesanos a nivel nacional. Además, brinda información sobre estadísticas y su crecimiento. También, organiza concursos de emprendimiento donde pueden participar maestros artesanos con recompensa monetaria. Por lo tanto, viene a ser un agente clave para mantener a la empresa informada acerca de nuevos maestros artesanos, como va su crecimiento en el Perú, nuevas normas con respecto al registro de artesanos y concursos en donde puedan participar los socios maestros artesanos de la empresa.
- **Asociaciones de maestros artesanos:** Agrupación de maestros artesanos provenientes de la misma familia, el mismo lugar de procedencia o el mismo rubro en donde se ayudan mutuamente para informarse acerca de ferias o lugares en donde puedan exponer sus trabajos a más mercado. Estas asociaciones permitirán a la empresa reforzar la confianza con los artesanos. Además, como mediador y facilitador de palabra a todos los artesanos que las conformen.
- **Embajadores de cultura:** son aquellas personas que tienen este reconocimiento por sus obras de arte y los conocimientos ancestrales que aún conservan con ellos.
- **Exportadores:** son aquellas empresas encargadas de distribuir la cultura del país a nivel mundial como piezas de lujo, exclusivas y de alto valor.

Cuadrante 9: Estructura de costos

A continuación se describirán los principales costos que implica la puesta en marcha del modelo de negocio:

- Registro de marca: Según la Plataforma digital única del Estado Peruano (2019), es lo que identifica el nombre o valor de alguna empresa que debe ser única tanto en su propuesta de valor como en su ventaja competitiva. Puede ser un dibujo, una palabra, letras, números, figuras, etc. La cual convierte a la empresa en el dueño y el único autorizado que puede utilizarlo en todo el Perú.
- Constitución de la empresa: Según la Plataforma digital única del Estado Peruano (2019), es el procedimiento mediante el cual se le concede a una persona o grupo de personas que registren su empresa antes el Estado con el fin de que se les ofrezca beneficios de ser una empresa formal.
- Creación de la página web: Procedimiento que incluye el diseño y funcionamiento adecuado en cada paso de navegación por medio de la página web. Además, de las transacciones de dinero que se tendrán que hacer por ese medio y la sección de consultas o atención tanto al maestro artesano como al cliente. Junto con la formación de la comunidad.
- Materiales para empaque: Materiales mediante los cuales se envolverá con cuidado las obras y se revisará que no tengan ningún golpe o error en la obra. Además, que tendrán una imagen adecuada y que representa a la imagen.
- Activos tangibles: Aquí se encuentran objetos que la empresa necesitará para trabajar al inicio de su constitución. Como una laptop, un celular, un escritorio, silla y algunos estantes. Dichos productos deberán ser revisados constantemente y registrados en logística, ya que, son piezas principales para que la empresa mantenga su funcionamiento.
- Publicidad en redes sociales: Forma parte de los costos fijos y se realizará de manera intensa, ya que, es el medio por donde será presentada la empresa al mundo. De acuerdo con las campañas de marketing que se realicen.

1.2.3 Justificación de escalabilidad del modelo de negocio elegido

Cultural Legacy es una plataforma virtual que une a destacados grupos de maestros artesanos para apoyar su trabajo mediante la venta de sus obras, promoción y distribución online. El uso de la tecnología como parte vital de la empresa permitirá expandir la visión de los maestros artesanos, expandir su mercado nacional y proyectarse internacionalmente.

Según, Bonilla (2017) en los últimos años la tecnología ha sido un apoyo fundamental dentro de los procesos empresariales para hacer a las empresas más competitivas e innovadoras. Una de las actividades más importantes son los procesos de compra y venta de productos en páginas web que tienden a obtener beneficios económicos tanto nacional como internacionalmente. Es decir, los negocios online tienen más facilidad de expandir su mercado y obtener más ideas innovadoras al estar en contacto con la tecnología constantemente.

En el Perú la industria del comercio electrónico ha aumentado en los últimos cuatro años y aceleró su crecimiento al enfrentar la coyuntura. Perú movió 4 mil millones de dólares en el 2019 con un crecimiento de 31%. Una de las tasas más altas de la región según, Helmut Cáceda, CEO de la Cámara Peruana de Comercio Electrónico CAPECE (s.f. como se citó en Ecommerce News, 2020). Además, en cuanto al tamaño del mercado de pagos digitales en el 2019, en el Perú, el número de personas que realizan transacciones de pago digitales activadas asciende a 14.20 millones. Siendo el valor total de los pagos, 7.29 billones de dólares anuales, incrementándose en un 15%. A su vez, el valor promedio anual total de transacción de pago digital por consumidor es 513 dólares, según Digital, 2020.

Junto a este crecimiento en el Perú se ha ido impulsando más la venta de productos artesanales por internet. No solo en el sector privado, ya que gracias al trabajo conjunto entre el ministerio de cultura y el ministerio de comercio exterior y turismo, el cual tiene un plan estratégico nacional de desarrollo de la artesanía (PENDAR) se creó Ruraq Maki. La primera plataforma sudamericana de comercio virtual de arte tradicional que trabaja con asociaciones de artesanos para impulsar su trabajo y valorar sus piezas únicas.

De este modo Cultural Legacy, es consciente de las nuevas tendencias y crecimiento ecommerce en el Perú. Así como, el impulso que necesitan los maestros artesanos en todo el país por medio de la tecnología para generar más valor y expandir su mercado tanto nacional como internacional. Es importante resaltar que nuestro modelo de negocio cumple con los cinco pilares de escalamiento, los cuales son:

- **Anticipación:** Cultural Legacy es un modelo de negocio que busca ser el mejor canal de conexión entre maestros artesanos y amantes de la cultura. Busca mejorar

constantemente y conoce correctamente las necesidades de los clientes, de esta forma se podrá seguir creciendo de forma controlada.

- **Dimensión:** Cultural Legacy es un modelo de negocio virtual y físico. Aprovecha las tendencias actuales y todos los recursos. En sus procesos operacionales se definen todos los recursos que se usarán y de esta forma no se tendrá capacidad productiva ociosa. Para ello, se establecerán indicadores que nos permitan observar la optimización de nuestros procesos.
- **Adaptación:** El negocio de artesanías es usualmente más popular en zonas rurales del Perú. Sin embargo, existen páginas web de Lima que hacen llegar artesanías a muchas personas. Es por ello que Cultural Legacy toma en cuenta el mercado potencial y la competencia. De esta forma se definen variables como el precio y promoción. De esta forma, se crecerá constantemente y se disminuirán los costos.
- **Inversión:** Se realizará una inversión inicial la cual permitirá a Cultural Legacy solventar los gastos para el empaquetado de productos, la creación de la página web así como también el contacto con artesanos y el transporte de las mercancías.
- **Autoservicio:** Los amantes de la cultura ya no tendrán que viajar o pagar por envíos de las artesanías que están en otros pueblos diferentes de Lima en el Perú. Seremos el medio por el cual podrán ver la obra y comprarla. De igual forma los artesanos, no tendrán que ver la forma en la cual mandan sus obras a Lima, debido a que nosotros nos encargaremos de esos procesos.

2. VALIDACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

2.1. Descripción del problema que se asume tiene el cliente o usuario

- **Problema del usuario:** Es complicado encontrar ofertas de arte milenario en un solo lugar, con distribución a todo el Perú e información acerca de maestros artesanos.
- **Problema del cliente:** Dificultad para hacer llegar sus obras a aquellas personas que valoran el arte ancestral y están dispuestas a pagar lo que representan.

2.1.1 Diseño y desarrollo de experimentos que validen la existencia del problema

- **Entrevista a usuarios**

La entrevista se realizó a personas que se encuentran dentro del segmento de jóvenes y adultos con edad de 25 años a más del nivel socioeconómico A y B que residen en Lima

moderna y conozcan o estén interesados en la adquisición de artesanías con valor cultural.

Guía de preguntas para usuarios

1. ¿Qué conocimiento tiene sobre la artesanía peruana?
2. ¿Actualmente posee alguna artesanía que tenga valor sentimental y/o cultural?
Si la respuesta es sí, ¿Cuál es el valor sentimental que le da?
3. ¿Cuándo fue la última vez que adquirió alguna artesanía del Perú?
4. ¿Qué es lo que más valora al adquirir una artesanía?
5. ¿Qué le motiva a comprar artesanías típicas del Perú?
6. ¿Cuál es el material que más te llama la atención en las artesanías?
7. ¿Dónde suele adquirir artesanías típicas del Perú?
8. Describa ¿Cómo fue su experiencia al momento de comprar una artesanía peruana?
9. ¿Qué dificultades ha encontrado al momento de querer comprar alguna artesanía peruana? (Antes de la pandemia)
10. ¿Cuánto es lo máximo que ha llegado a pagar por una artesanía peruana?
11. En estos momentos de coyuntura: ¿Qué dificultades ha encontrado al momento de querer comprar alguna artesanía peruana?
12. En estos momentos de coyuntura: ¿Cómo le gustaría adquirir artesanías?

Link de las entrevistas realizadas a usuarios: https://upcedupe-my.sharepoint.com/:f/g/personal/u201617210_upc_edu_pe/EoB959LTIN9MhkH5bEeP4hoBj-yRyLj_bTQUKg9LTmG8_Q?e=H8rBr1

● **Entrevista a Clientes**

Se realizó entrevistas a expertos que tengan conocimientos de las actividades que se están realizando para la difusión de la valoración cultural a través de la venta de artesanías y el apoyo que se les brinda a los maestros artesanos peruanos.

Guía de preguntas clientes

1. ¿Cuántos años de experiencia tiene en el rubro?
2. ¿Tiene alguna especialidad artesanal?

3. ¿Presenta alguna dificultad para dar a conocer sus artesanías?
4. ¿Ha logrado exportar su artesanía? Si la respuesta es sí, ¿Ha encontrado difícil el proceso de exportación?
5. ¿Cómo es la venta de artesanía en Perú?
6. ¿Conoce algún apoyo para los artesanos que les brinde el estado peruano?
7. ¿Cuánto es lo máximo que le han pagado por una artesanía?
8. ¿Qué es lo que más aprecian las personas al momento de adquirir una artesanía?
9. ¿Cómo es que logran hacerse conocidos los artesanos en el Perú?
10. ¿Alguna vez ha utilizado alguna herramienta digital para dar a conocer sus artesanías? ¿Cómo cuáles?
11. ¿Ha participado de alguna feria (nacional o internacional) de artesanía?
12. En estos momentos de pandemia ¿Cómo ha cambiado el proceso de venta de artesanías?

Link de las entrevistas realizadas a clientes: https://upcedupe-my.sharepoint.com/:f/g/personal/u201617210_upc_edu_pe/EvD2_bXvYoJDqOFRp_Q_KWdQBfSuj_NE5OkXZSMBRiD0IXg?e=PCAZJu

2.1.2 Análisis e interpretación de resultados

- **Análisis de la entrevista realizada a usuarios**

De acuerdo a las entrevistas realizadas a los usuarios, muchos comentaron que los conocimientos que adquirieron sobre las artesanías peruanas provenían de sus viajes realizados al interior del país. En estos viajes, se les dio la oportunidad de poder observar los trabajos de los maestros artesanos más de cerca, así como también pudieron apreciar el esfuerzo que cada uno realizaba a sus obras, y cómo buscaban cuidar cada mínimo detalle para que el trabajo final sea algo que al público pueda gustarle. De igual forma, los usuarios no perdían la oportunidad de poder escuchar las historias de cada trabajo, las cuales pertenecen a la cultura peruana. Muchos comentaron que estas obras poseen un valor sentimental. La amistad, familia y amor son unos de aquellos valores que están presentes en las artesanías compradas por los usuarios, así como también las experiencias únicas vistas en ferias.

Debido a la pandemia, la mayoría de los usuarios confirmaron que la última adquisición de artesanías fue hace aproximadamente un año o más. No se les ha presentado la

oportunidad de poder viajar. Entre los materiales que más les llamó la atención a los usuarios han sido las telas, colores y cerámica. Así como también es importante resaltar que la motivación por parte de los usuarios no solo han sido personales, si no también apoyar artesanos dentro del país y también promover la cultura peruana, logrando que esta pueda llegar a ser más conocida por muchas más personas. Como se mencionó anteriormente, la forma en que la mayoría de usuarios consiguen sus artesanías ha sido por medio de viajes dentro del país así como también la visita a ferias dedicadas a estos trabajos que son realizadas tanto en Lima como en provincia.

Por el momento, la única dificultad que la mayoría de los usuarios han encontrado ha sido que ya no han podido adquirir las artesanías debido a que prefieren tomar sus precauciones y no viajar. Esto también les lleva a preocuparse por los maestros artesanos, debido a que saben que estas ventas eran su fuente de ingreso. Es por ellos que consideran que la forma más viable para conseguir artesanías actualmente es de forma virtual, sin embargo, en muchas ocasiones no han encontrado las piezas por este medio.

- **Aprendizajes de las entrevistas a usuarios**

Como grupo, se ha podido escuchar a los diferentes usuarios que la cultura peruana sí es apreciada, y se valora mucho el trabajo que cada maestro artesano ha realizado en sus obras, debido a que observan que el tiempo y sacrificio que le dan es lo que complementa a la obra final. Sin embargo, los usuarios están conscientes que no todas las personas dentro del país conocen o aprecian estos trabajos y les gustaría que muchas más personas pudieran tener la oportunidad de conocer la cultura y las historias que hay detrás de cada obra. Debido a la pandemia, los usuarios saben que los maestros artesanos han tenido complicaciones para hacer llegar sus obras y que ahora deben adaptarse a nuevos medios para poder venderlas. Es por ello que consideran que el medio virtual sería el más adecuado para la situación actual y para el futuro.

- **Análisis de la entrevista realizada a Expertos**

Según las entrevistas a los expertos, el sector de maestros artesanos es bastante complejo y siempre lo ha sido, ya que viven del arte. Es decir, cada creación cuenta para ellos una historia, una costumbre, escenas de la vida cotidiana y depositan todas

sus emociones al realizarlas. Además, su producción se enfoca mucho en el turismo hasta volverse dependiente de él. Por eso, al encontrarse en estos momentos de coyuntura es que los maestros se encuentran con mayores dificultades. Por ejemplo, todavía existe mucha informalidad en su sector, muchos no saben cómo usar las redes sociales, no pueden cumplir con una demanda extensa de productos porque no se dan abasto y llegan a depender de lo que el estado les dé. Entonces, algunos grupos de artesanos acuerdan unirse y formar sociedades las cuales a través de actividades como, ferias de artesanías, ferias temáticas, contacto con museos, municipalidades, Mincetur y Promperú pueden ayudar a promover mejor su trabajo.

En el transcurso de la pandemia, el ministerio de cultura se ha esforzado un poco en apoyarlos por medio de la plataforma virtual Ruraq Maki donde difunden el arte tradicional a nivel nacional. Además, el ministerio ha recibido 50 millones de soles de los cuales ha destinado entre 6 a 7 millones de soles al sector artesanal. Pero, para poder postular hay varios requisitos que los maestros artesanos deben cumplir y que ellos no saben cómo postular o presentar sus propios proyectos, así que pierden oportunidades para obtener esos beneficios. Por otro lado, se encuentra Mincetur, el cual es la entidad promotora directa de artesanías, ya que, ahí se encuentra la Dirección Nacional de Artesanías. Este año organizó un fondo concursable el cual tiene premios entre 60 000 soles a 100 000 soles. Pero, Mincetur pide que los artesanos que se presenten sean empresas formalizadas con todos sus registros a lo cual los maestros artesanos no están acostumbrados. Por otro lado, no solo es el apoyo en cuanto a oportunidades para vender sus productos, si no el trabajar de la mano con profesionales que les enseñan modalidades para optimizar sus trabajos, sus procesos, su marketing, el envío de productos en cantidad, etc.

Asimismo, los maestros artesanos no descartan a las alternativas digitales como medio de comercialización, pero, para ello exigen ser capacitados y orientados de alguna manera. También, no dejarían la venta directa de lado, porque creen que su arte va más allá de entregar un producto. Ellos trabajan mucho con sus manos y sus emociones, por lo que piensan que el mensaje que quieren transmitir no sería el mismo si se hiciera a través de internet.

- **Aprendizajes de las entrevistas a Expertos**

Por las entrevistas realizadas, se comprende que existen más artesanos de los que en realidad se toman en cuenta. No hay un inventario o censo de artesanos en donde realmente se sepa cuál es su ubicación y a que línea artesanal pertenece por la falta de conocimientos y difusión enfocada hacia ellos. Muchos maestros artesanos no se logran conocer por la falta de información sobre procesos, administración, herramientas digitales, entre otras. Si bien existen programas de apoyo digital, no están perfeccionados ni con proyección a futuro. El lograr que el trabajo de los maestros artesanos sean visibilizados podrían tener mejor efecto si son apoyados por empresas privadas o que ellos mismos formen sus propias empresas con ayuda de profesionales que puedan capacitarlos. Asimismo, existen muchos maestros artesanos con mucho potencial que aún no han sido descubiertos.

2.2. Descripción del segmento de cliente y usuario identificado

Descripción del cliente

Nuestro primer público objetivo son aquellos artesanos no pertenecientes a Lima Metropolitana y que desean dar a conocer su arte, de manera que aumenten sus ventas e ingresos debido a las grandes brechas económicas dejadas por la pandemia de COVID 19 en el país. Se escogió este segmento de clientes específico debido a que se busca apoyarlos en el difícil proceso de reactivación económica del sector artesanal y además contamos con el conocimiento de los procesos logísticos y las dificultades que existen para transportar las artesanías de su pueblo a Lima. Las características de estos artesanos son que han logrado un nivel de maestro dentro del arte que profesan con sus manos, asimismo, su técnica y experiencia proviene de una cultura milenaria que ha sido traspasada generación a generación, por lo que sus trabajos tienen un alto valor artístico y cultural.

Descripción del Usuario

Para el desarrollo del proyecto nos enfocaremos en personas entre 25 años a más que pertenecen al nivel socioeconómico A y B, que residen en Lima moderna. Asimismo, son personas que realmente valoran el arte y buscan verdaderos pedazos de cultura en cada pieza.

2.2.1 Value proposition canvas

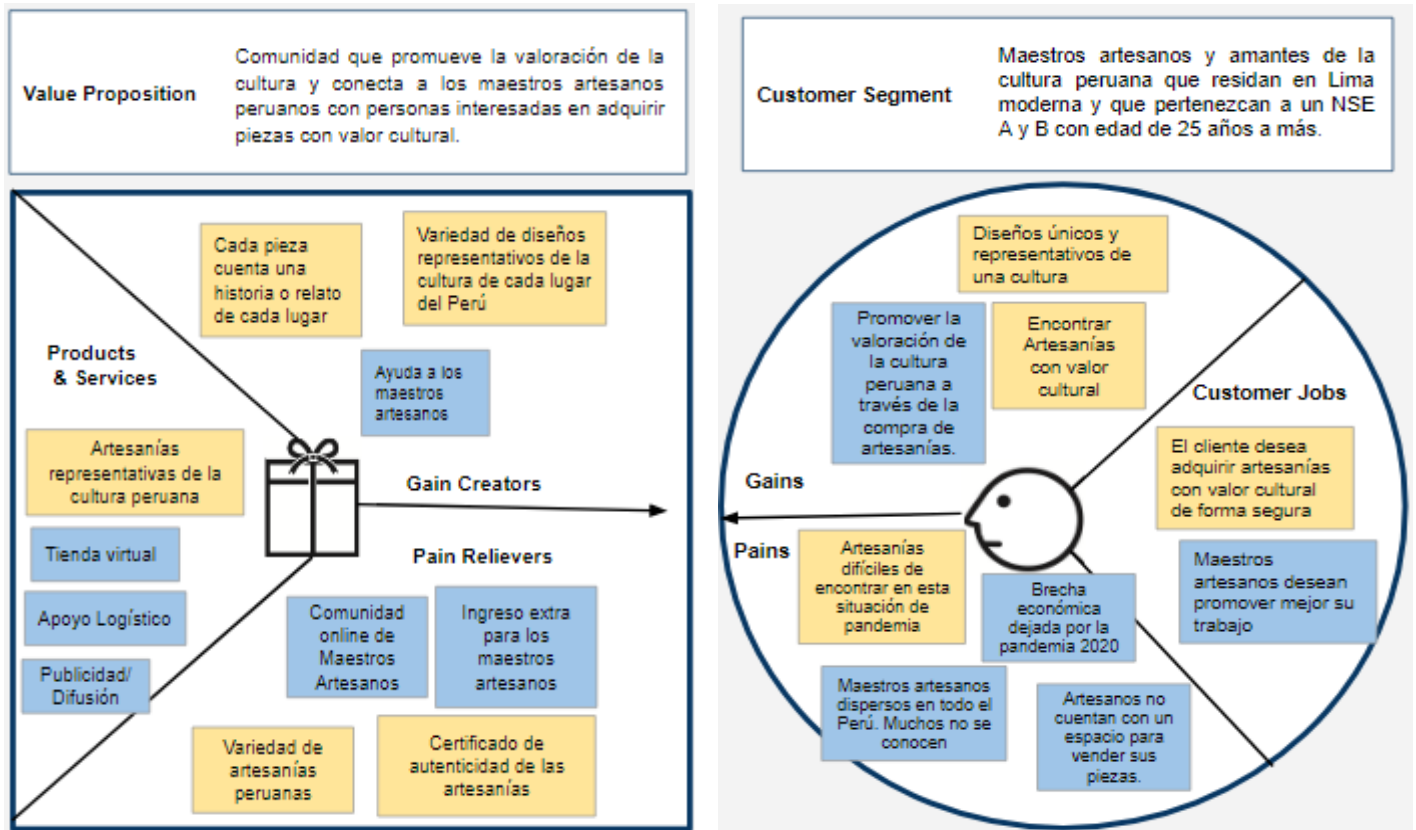


Figura 3. Value Proposition Canvas

Respecto a perfil de cliente y usuario se ha identificado lo siguiente:

Alegrías

Con respecto a los usuarios las alegrías que se identificaron fueron: Encontrar Artesanías con valor cultural y diseños únicos y representativos de una cultura, para poder sentir de cerca el lugar que más les gusta del Perú. En cuanto a los clientes, la alegría que más valoran es la promoción de su arte y valoración correcta a través de su compra.

Frustraciones

En el caso de los usuarios la frustración que presentan es la dificultad para adquirir este tipo de obras sobre todo si viven muy lejos o como en la actualidad que todo el Perú se encuentra en medio de la emergencia sanitaria a raíz del covid-19. En el caso de los clientes, es que hay

muchos artesanos dispersos por todo el Perú, si bien algunos logran formar asociaciones como apoyo, no todos lo logran y tienen mucho temor de adaptarse a la tecnología o incluso formalizarse por sí solos. Además, que muy pocos cuentan con algún espacio para ofrecer sus trabajos o no pueden sustentarlo por mucho tiempo.

Actividades que realiza

Por un lado, se tiene al usuario quien busca adquirir artesanías con valor cultural de forma segura. Por otro lado, se encuentran los artesanos quienes desean dar a conocer su trabajo

Respecto al mapa de valor, se ha identificado lo siguiente:

Productos y servicios

Con respecto al segmento usuarios se propone: Artesanías representativas de la cultura peruana. Y, con respecto a los clientes se propone la creación de una tienda virtual, asesoramiento en procesos logísticos y publicidad digital mediante nuestros canales de difusión

Creadores de alegría

La empresa Cultural Legacy propone a los usuarios piezas únicas que cuentan la historia de cada lugar y una amplia variedad de diseños representativos de la cultura peruana. Esto se debe a que, según las entrevistas a los usuarios, el contenido emocional que les genera el obtener una pieza de artesanía les recuerda culturas, sueños, viajes o experiencias, además del diseño y la elección meticulosa que realizan para encontrar alguna pieza única que puedan mostrar en su casa y a sus amigos o familiares.

Por otro lado, como generador de alegría de los clientes, está el ayudar a los artesanos a expandir su mercado llegando a más personas y lugares. Ya que, según el análisis de este sector la cantidad de oferta que existe no se ve abastecida y una de las desventajas más importantes es la falta de información y canales de comunicación.

Aliviadores de frustraciones

En primer lugar, de acuerdo con la entrevista realizada, antes de la pandemia los usuarios podían viajar fácilmente y adquirir sus piezas, sin embargo, luego del inicio de la pandemia

es mucho más difícil, además, de existir el temor de que no sean originales o la calidad no sea como la ofrecen por internet. Es por ello que, con respecto a los usuarios, Cultural Legacy propone como aliviadores de frustraciones lo siguiente: Gran variedad de artesanías peruanas en un solo lugar hechas por diferentes familias provenientes de todo el Perú que representan diferentes lugares y costumbres con certificado de autenticidad para los usuarios.

En segundo lugar, las asociaciones de artesanos se crean para reunir a un grupo de ellos y que se ayuden mutuamente a difundir su trabajo. Si bien existen asociaciones conformadas entre 10 a 20 familias artesanas, aún son muy pocas y una de las razones por las que muchos no se encuentran dentro de ellas es por falta de información o contactos. De este modo Cultural Legacy plantea disminuir ese margen de error y mantener unidos a los maestros artesanos (cliente). Asimismo, plantea crear una comunidad online donde se pueda facilitar la comunicación entre asociaciones y artesanos dentro del Perú. Sobre todo se pretende difundir esta comunidad hacia artesanos de provincia, además del ingreso extra que ganen por la venta de su arte por medio de la plataforma virtual.

Encaje producto - mercado:

De acuerdo con el problema del usuario: “Es complicado encontrar ofertas de arte milenario en un solo lugar, distribución a todo el Perú e información acerca de maestros artesanos” y el problema del cliente: “Dificultad para hacer llegar sus obras a aquellas personas que valoran el arte ancestral y están dispuestas a pagar lo que representan”. Cultural Legacy plantea una propuesta de valor que busca resolver estos problemas.

Se ha identificado que en el segmento de usuarios, estos se caracterizan por poseer un estilo de vida alineado al consumo de productos de valor cultural y/o en algunas ocasiones de lujo en muchos ámbitos de su vida, ya que en la actualidad la transmisión y preservación de los recursos naturales y culturales es una tendencia que marca a la sociedad en general. Estas exigencias implican a que este segmento se encuentre en constante búsqueda de información para la adquisición de los productos artesanales, específicamente los que tienen alto contenido de cultura y sentimiento acerca de un lugar o hecho importante, y dado a la situación actual del sector artesanal a causa de la emergencia sanitaria vivida alrededor del mundo que ha limitado las alternativas para satisfacer dicha necesidad. Esto obliga a nuestro otro segmento “clientes” a buscar nuevas soluciones y medios para promover sus productos.

En este sentido, Cultural Legacy busca ofrecer a los usuarios artesanías representativas del Perú mostrándoles su valor en el tiempo, de dónde provienen, quiénes las hacen y la calidad del producto. Así también, en el caso de los clientes, se propone la creación de una tienda virtual donde puedan ofrecer sus obras y hacer conocido su trabajo, es decir, proporcionarles un canal mediante el cual se facilite la difusión de sus arte y la valoración de la cultura peruana, dando a conocer el legado cultural de los maestros artesanos.

2.2.2. Determinación del tamaño de mercado

En el contexto comercial del modelo de negocio de Cultural Legacy se pueden dar diversos cambios dependiendo de la temporada, especialmente si uno de nuestros segmentos de clientes va enfocado a los artesanos de los diferentes pueblos del Perú. El tamaño del mercado puede verse afectado por las temporadas de viaje, días festivos, entre otros. Por otro lado, pueden existir diferentes tendencias dependiendo de las artesanías.

Según PROMPEX, las artesanías pueden ser artículos de decoración o vestimenta, como cerámica, artículos de madera, textil, artículos en vidrio pintado, artículos de cuero, peletería, objetos musicales, joyería, orfebrería, bisutería, entre otros. Por otro lado, también existen 3 tipos de artesanías, las cuales son las artesanías tradicionales, las cuales representan las costumbres de un país o región determinada, las artesanías artísticas, las cuales son una expresión cultural, siendo un producto únicamente estético, y por último, las artesanías contemporáneas, las cuales son diseños propios o toman como sugerencia la opinión o preferencia del comprador internacional.

De acuerdo al modelo de Cultural Legacy, se tiene dos segmentos de clientes, los cuales son los maestros artesanos, quienes se han dedicado toda su vida a la elaboración y comercialización de sus obras, y los usuarios finales, quienes son los amantes del arte y serían los que compren las obras.

A continuación se definirá el tamaño del mercado para ambos segmentos de clientes.

Tamaño del mercado del cliente

Según el Sistema de Información para la Promoción y Desarrollo del Artesano, al 16 de marzo de 2020 se han registrado 83,759 artesanos en el Perú en el Registro Nacional del Artesano. En este registro se ha considerado los tres tipos de inscripción (Artesano, Asociación, Empresa). De igual forma, es importante mencionar que del total de artesanos el 74% son mujeres y 26%, hombres.

Tabla 2. *Registro artesanos según su tipo de inscripción. RNA 2020.*

TIPO DE INSCRIPCIÓN	%
Artesano	98.1%
Asociación	1.1%
Empresa	0.8%
TOTAL	100.0%

Tabla 3. *Distribución de artesanos según su género. RNA 2020.*

GÉNERO	POBLACIÓN	%
Femenino	60,517	74%
Masculino	21,654	26%

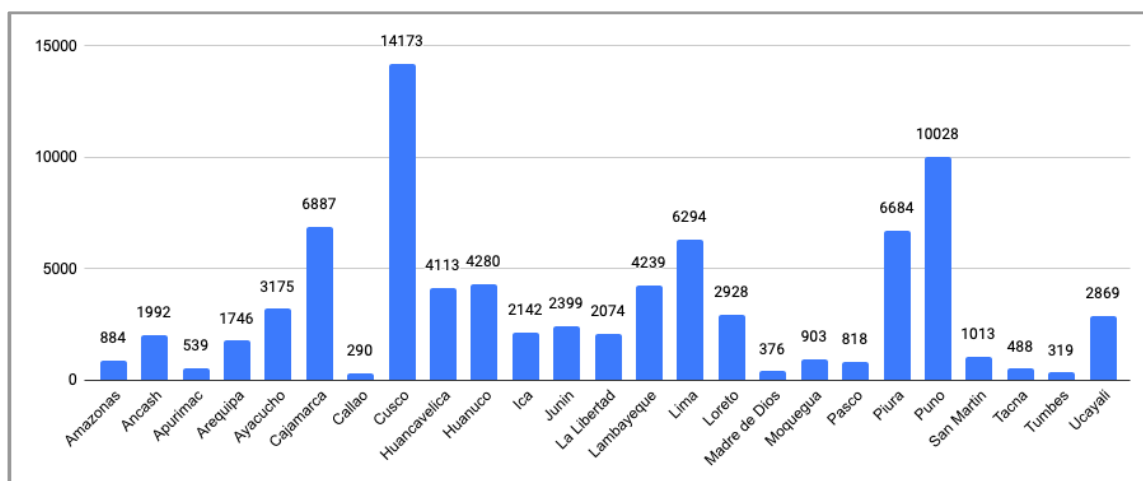


Figura 3. Gráfico de barras sobre el número de artesanos registrados según su región. RNA 2020.

La gráfica anterior nos indica el total de artesanos registrados en el RNA al 16 de marzo de 2020 de acuerdo a su región. Para el modelo de negocio de Cultural Legacy, nos enfocaremos en los artesanos que no pertenecen a Lima. Por lo que tendríamos en total **75,359 artesanos**.

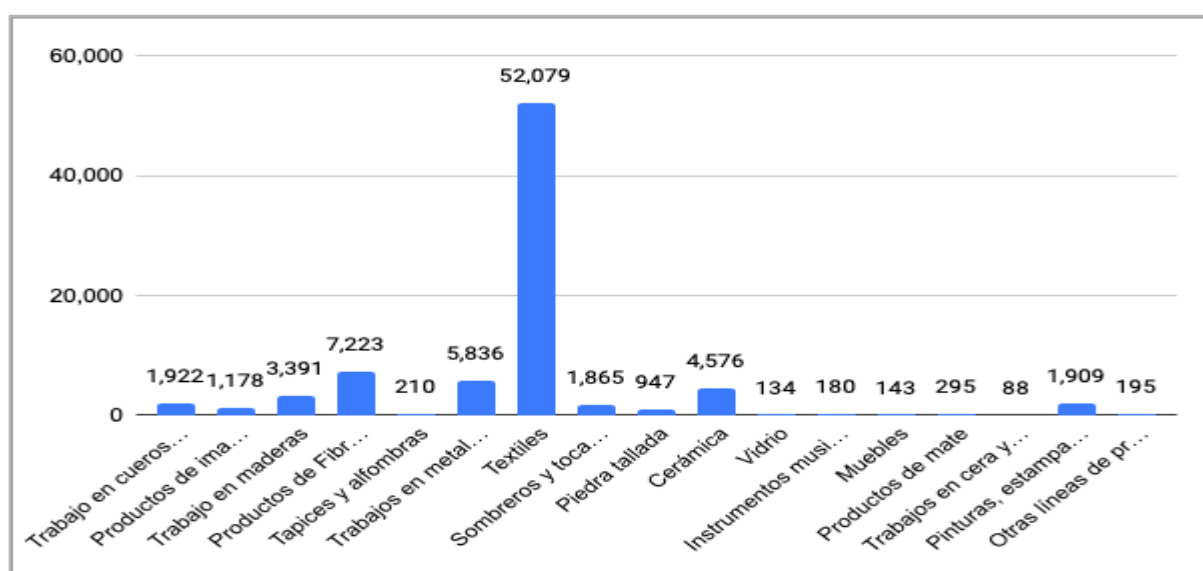


Figura 4. Gráfico de barras de artesanos según su línea de productos.

Como se mencionó anteriormente, en el Perú se comercializan todo tipo de artesanías. Los maestros artesanos realizan diversas obras y utilizan diferentes materiales. En la figura mostrada podemos observar la distribución de artesanos según la línea de productos a la cual

se dedica. En ella se aprecia que la línea de textiles es donde hay mayor cantidad de artesanos, con 52,079.

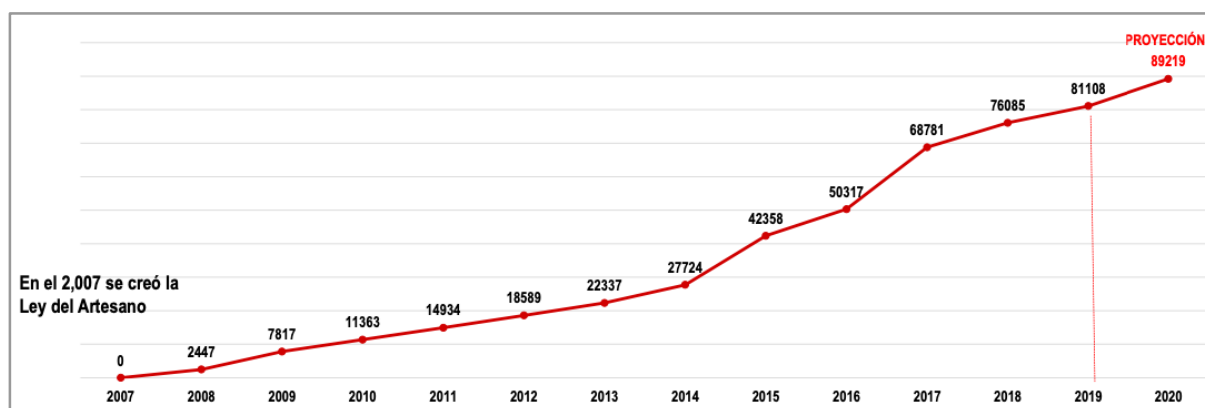


Figura 5. Gráfico de línea sobre la proyección de artesanos para fin del 2020. RNA 2019.

Es importante mencionar que según el RNA (2019), se proyectó que para fin del 2020 se registrarán aproximadamente 89,219 artesanos. Esto significa un aumento del 10% desde el 2019 como lo indica la gráfica anterior.

Tamaño del mercado del usuario

Geográfica

En primer lugar, se definió el total de personas que residen en Lima, Perú y que pertenecen a Lima Moderna. Se escogió esta zona debido a que los productos ofrecidos en la tienda virtual van a ser entregados a personas con ingresos mensuales elevados.

Tabla 4. Estadística poblacional por regiones. CPI 2019.

DEPARTAMENTO	POBLACIÓN	SEGMENTO DE EDAD			
		%	25 - 39 AÑOS	40 - 55 AÑOS	56 - + AÑOS
LIMA	11,591.4	35.60%	2,919.0	2,275.4	1,732.2
PIURA	2,053.9	6.20%	454.9	359.3	274.6
LA LIBERTAD	1,965.6	6.00%	444.2	347.1	275.5
AREQUIPA	1,525.9	4.70%	377.0	295.7	222.5
...					

TOTAL	32,495.5	100.00%				
-------	----------	---------	--	--	--	--

Como se puede observar, tenemos que del total de la población del Perú, el 35.60% pertenecen a Lima. De igual forma, se resaltó la cantidad de personas entre las edades de 25 a 60 años.

Tabla 5. Estructura socioeconómica de la población de Lima Metropolitana por zonas geográficas. CPI 2019.

ZONAS	DISTRITOS	POBLACIÓN (MILES)	%	AB	C	D	E
LIMA NORTE	Carabaylo, Comas, Independencia, Los Olivos, Puente Piedra, San Martín de Porres	2,627.6	24.80%	22.90%	44.10%	27.60%	5.40%
LIMA CENTRO	Breña, La Victoria, Lima, Rímac, San Luis	828.4	7.80%	33.10%	43.30%	20.20%	3.50%
LIMA MODERNA	Barranco, Jesus María, La Molina, Lince, Magdalena del Mar, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Santiago de Surco y Surquillo	1,416.0	13.40%	76.80%	17.40%	4.50%	1.30%
LIMA ESTE	Ate, Chaclacayo, Cieneguilla, El Agustina, Lurigancho, San Juan de Lurigancho, Santa Anita	2,616.4	24.70%	17.70%	45.70%	29.60%	7.00%
LIMA SUR	Chorrillos, Lurín, Pachacamac, San Juan de Miraflores, Villa el Salvador, Villa María del Triunfo	1,839.8	17.40%	13.30%	53.40%	27.40%	5.90%
CALLAO	Bellavista, Callao, Carmen de la Legua Reynoso, La Perla, La Punta, La Punta, Mi Perú, Ventanilla	1,100.4	10.40%	21.70%	45.90%	23.60%	8.80%
BALNEARIOS	Ancón, Pucasana, Punta Hermosa, Punta Negro, San Bartolo, Santa María del Mar, Santa Rosa	152.4	1.40%	9.70%	39.90%	37.70%	12.70%
TOTAL LIMA METROPOLITANA		10,580.90	100.00%	27.70%	42.60%	24.10%	5.60%

De igual forma se tiene, se identificó que el 13.4% de la población de Lima Metropolitana, pertenecen a Lima Moderna. De este porcentaje, el 76.80% pertenece a los niveles socioeconómicos A y B, los cuales serían nuestro público objetivo.

Demográfico

Como segunda variable está la *demográfica*, en la cual se verá el porcentaje de las edades de nuestro público objetivo.

Tabla 6. *Población segmentada por edad de Lima Metropolitana. CPI 2019.*

GRUPO DE EDAD	%	POBLACIÓN (MILES)
00 - 05 AÑOS	8.90%	941.70
06 - 12 AÑOS	10.40%	1,102.10
13 - 17 AÑOS	7.80%	828.50
18 - 24 AÑOS	12.80%	1,357.40
25 - 39 AÑOS	25.50%	2,683.40
40 - 55 AÑOS	19.70%	2,086.50
56 - + AÑOS	14.90%	1,581.30

Tabla 7. *Población segmentada de edad por NSE de Lima Metropolitana. CPI 2019.*

POBLACIÓN POR SEGMENTO DE EDAD									
		00 - 05 AÑOS		25 - 39 AÑOS		40 - 55 AÑOS		56 - + AÑOS	
NSE	POBLACIÓN (MILES)	POBLACIÓN (MILES)	%	POBLACIÓN (MILES)	%	POBLACIÓN (MILES)	%	POBLACIÓN (MILES)	%
A/B	2,922.80	228.90	7.83%	722.00	24.70%	604.60	20.69%	526.40	18.01%
C	4,507.10	408.90	9.07%	1,149.50	25.50%	880.60	19.54%	645.70	14.33%
D	2,553.20	244.30	9.57%	658.00	25.77%	488.20	19.12%	335.30	13.13%
E	597.80	59.60	9.97%	153.90	25.74%	113.10	18.92%	73.90	12.36%
TOTAL LIMA METROPOLITANA	10,580.90	941.70	8.90%	2,683.40	25.36%	2,086.50	19.72%	1,581.30	14.94%

En la tabla anterior se toma en consideración la población perteneciente a los niveles socioeconómicos A y B, entre las edades de 25 a 60 años. Se puede observar que entre las edades de 25 a 39 años, el porcentaje de la población que pertenece al NSE A y B es de 24.70%.

Entre las edades de 40 a 55 años es 20.69% y de 56 años a más es 18.01%. Por lo tanto, para esta variable nuestro segmento es de 63.40%.

Psicográfica

Las variables psicográficas en la segmentación de mercados hace referencia al uso de la personalidad, estilo de vida, intereses, aficiones y valores. Según la presente segmentación, los intereses de los usuarios serían las compras de artesanía. Sin embargo, existen diferentes tendencias dependiendo de la artesanía.

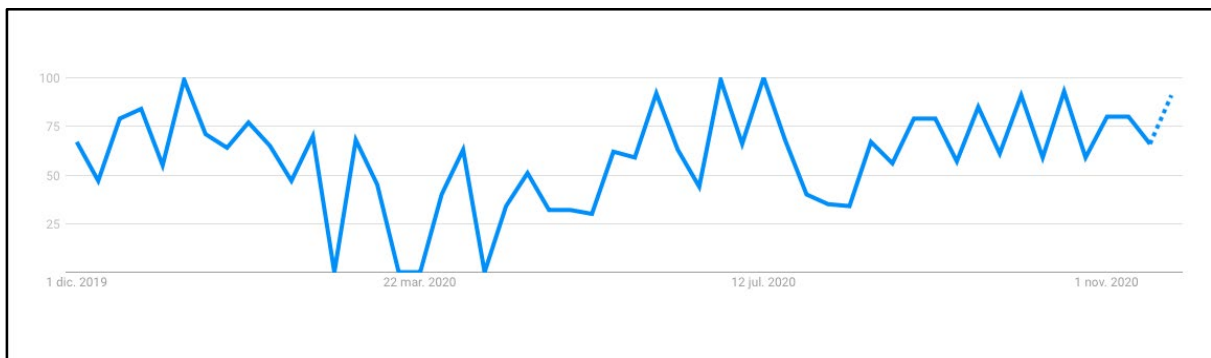


Figura 6. Gráfico de líneas sobre las tendencias de compra de cerámica en Perú 2020. Google Trends.

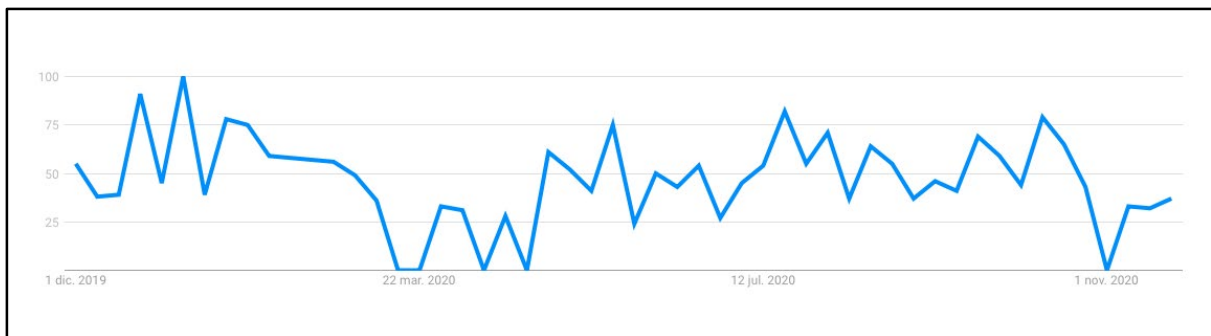


Figura 7. Gráfico de líneas sobre las tendencias de compra de textiles en Perú 2020. Google Trends.

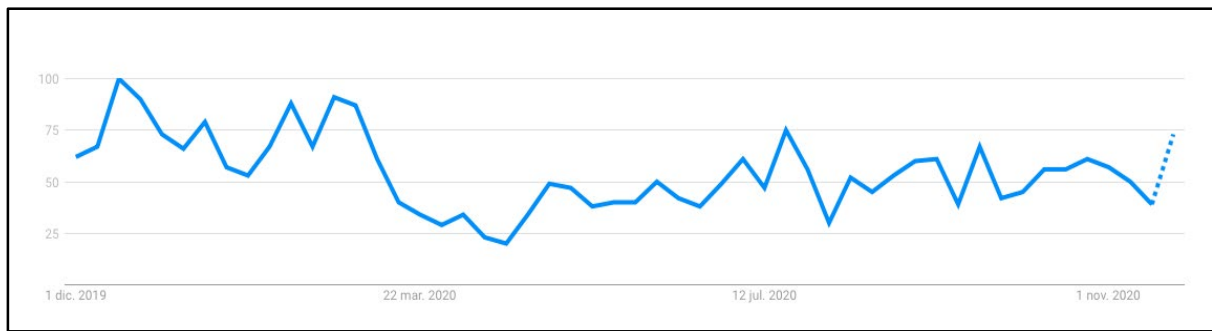


Figura 8. Gráfico de líneas sobre las tendencias de compra de joyería en Perú 2020. Google Trends.

Como se puede observar en las gráficas anteriores existen diferentes tendencias entre diciembre de 2019 a marzo de 2020. A partir de este mes, ha habido una caída debido a la pandemia, la cual significó una caída de la economía. Según ADEX (2020), las exportaciones de artesanías se vieron afectadas negativamente por la pandemia. Estados Unidos, quien es el principal importador de artesanías peruanas, redujo su demanda en casi 27% en comparación en el primer trimestre de 2020, en comparación al 2019.

A pesar de las negativas vistas a lo largo del año, podemos observar que a partir del presente mes, noviembre, hay una subida en las tendencias para todas las variables. Según ADEX (2020), se espera poder impulsar este sector para los próximos cinco años, especialmente la joyería, la cual es muy valorada en el extranjero. Se espera que para los próximos cinco años se puedan duplicar las exportaciones llegando a más de 200 millones de dólares. Para poder alcanzar estos objetivos es necesario definir correctamente las acciones a tomar, es por ello que se realiza el Plan Estratégica Nacional de Artesanía (PENdAR), el cual tiene como misión:

Organizar, orientar, promover, articular y monitorear las actividades del sector artesanía, con la participación concertada de los actores públicos y privados; a fin de generar una oferta competitiva, de acuerdo a las exigencias del mercado, e impulsar el empleo digno y decente del artesano; contribuyendo al desarrollo del país. (PENdAR, 2020, p. 8)

Encuestas

Se han realizado encuestas para hallar algunas variables para la segmentación psicográfica, el cálculo de la muestra se realizó con la siguiente fórmula de muestreo para una población infinita:

$$n = \frac{Z_a^2 \times p \times q}{d^2}$$

Figura. Fórmula del muestreo para la encuesta. Elaboración propia, 2020.

Donde:

N= El mercado total: 716,929

k= Intervalo de confianza 0.9: 1.65

e= El error de muestra: 0.1

p: Personas con las características a estudiar: 0.5

q: Personas que no tienen las características a estudiar: 0.5

n= El tamaño de muestra final: 68 personas



Figura 9. Gráfica circular de la compra en los últimos tres años de los usuarios.

Se obtuvo que el 89.7% de los usuarios encuestados ha comprado artesanías en los últimos tres años. Esta variable es importante debido a que nos permite conocer el interés de los usuarios por comprar obras peruanas.

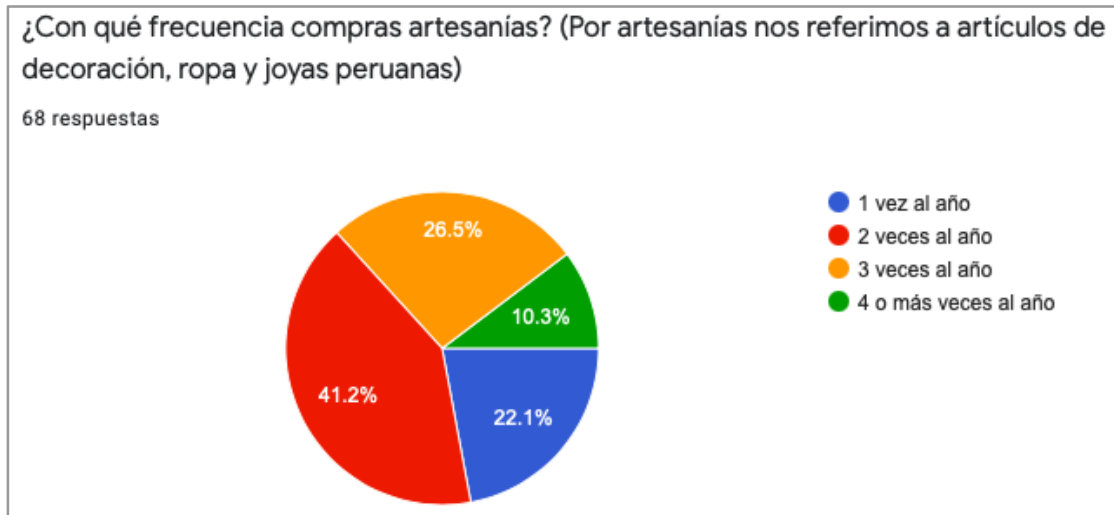


Figura 10. Gráfica circular de la frecuencia de compra al año de artesanías peruanas.

Se obtuvo como resultado que del total de encuestados en 32.4% compra artesanías 3, 4 o más veces años artesanías. Esto permite conocer si existe un público potencial y frecuentes compradores para el negocio.

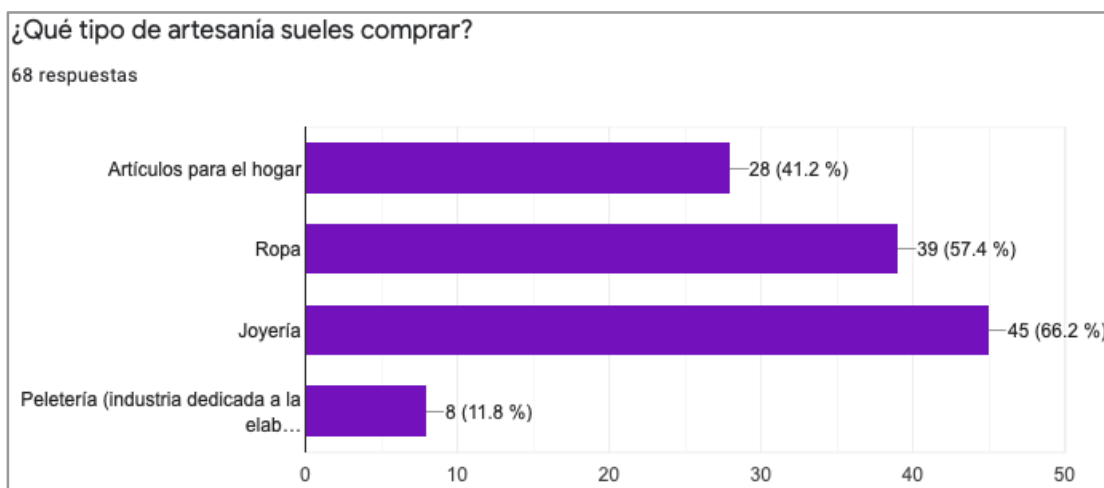


Figura 11. Gráfica de barras sobre el tipo de artesanía que se suele comprar.

Para el primer año, Cultural Legacy en su tienda virtual solo ofrecerá artículos para el hogar, ropa y joyería. Es por ello que es importante conocer cuáles son los productos en los que los

usuarios están más interesados en adquirir. Quitando la variable de peletería, se obtuvo que el 88.24% le interesa adquirir joyas, ropa y artículos para el hogar.

Finalmente, en la siguiente tabla se aprecia la demanda de personas:

Tabla 8. *Demanda potencial de personas*

VARIABLES	PORCENTAJE	TOTAL
Población peruana	100%	32,495,500
Población de Lima	35.67%	11,591,400
Población de Lima Moderna	13.40%	1,553,248
Personas entre 25 - 60 años	60.10%	933,502
Personas del NSE A y B que pertenecen a Lima Moderna	76.80%	716,929
Compra de artesanías en los últimos tres años	89.70%	643,086
Frecuencia de compra de artesanías en un año	10.30%	66,238
Tipos de artesanías que compran	88.24%	58,448

Por lo que la demanda potencial estimada de personas es 58,448.

Precio de los competidores directos

Tabla 9. *Precios de los competidores directos de Cultural Legacy.*

COMPETIDORES DIRECTOS	ROPA	PRECIO (S/)	OBJETOS DECORATIVOS	PRECIO (S/)	JOYERÍA	PRECIO (S/)
Dédalo (https://www.dedalo.pe)	Poncho andino (mujer)	S/.180.00	Retablo de nacimiento	S/.45.00	Collar	S/.126.00

Aklla (https://akllaexport.com)	Alpaca poncho with fringes (mujer)	S/.179.64	Big Festive Altarpiece from Huancayo Department	S/.137.77	Collar círculos	S/.180.00
Ruraq maki (https://tiendasvirtuales.ruraqmaki.pe)	Poncho Tradicional Patacancha	S/.90.00	Taller de telar a pedal (Retablo)	S/.76.50	Collar con siete estructuras	S/.35.00
PRECIO PROMEDIO		S/.149.88		S/.86.42		S/.113.67

Como se puede apreciar en la tabla anterior, contamos con tres competidores directos que venden sus productos de forma online. Cultural Legacy al ser un modelo de negocio de tienda virtual, ofrece diversos productos de diferentes tipos. Para efectos del trabajo, se escogieron los principales escogidos por los encuestados. Los productos mostrados en la tabla tienen similitudes en términos de materiales. Para el caso de la ropa, tenemos un precio promedio de S/ 149.88, para artículos de decoración, S/86.42 y para la joyería, S/113.67.

Demanda potencial en soles

Al ser una tienda virtual, se ha determinado la demanda potencial en soles por cada tipo de producto que se ofrece.

Tabla 10. *Demanda potencial en soles.*

Variable	Ropa	Artículos decorativos	Joyería
Numero de usuarios	58,448	58,448	58,448
Demanda de artesanías	3,456	2,480	3,985
Precio promedio de ropa	S/.149.88	S/.86.42	S/.113.67
Demanda potencial en soles	S/.517,921.99	S/.214,358.32	S/.453,001.76

2.3 Descripción de la solución propuesta

El turismo en el Perú siempre ha sido un importante apoyo para el sector de artesanías. Sin embargo, con el tiempo esta relación se volvió dependencia y se vio más afectada este año apenas inició la pandemia por COVID 19. Los maestros artesanos fueron unos de los más afectados como artistas que son. La inmovilidad, la falta de conocimiento tecnológico y adaptación intensificó la necesidad de promoción y nuevas maneras de distribuir sus obras. Cultural Legacy propone elaborar un espacio virtual confiable en donde se exponga a más personas el valor de trabajos ancestrales. En donde los maestros artesanos puedan presentar no solo un producto sino la historia detrás de cada uno, el acabado, diseño y material que les tomó tiempo realizar. A su vez, contar con una comisión justa, amplia cartera de clientes y apoyo en cuanto a la distribución de sus obras. Pero, no solo ellos se benefician, los usuarios también, ya que sentirán que el valor de cada pieza lo vale. Las artesanías serán trabajos únicos las cuales pondrán llegar a las manos del público objetivo en donde esté y contará con un certificado de autenticidad. Adicionalmente, se utilizarán todas las medidas de seguridad que requiera la obra para evitar algún daño en el transporte e higiene en la entrega. Del mismo modo, la empresa se encargará de cuidar sus datos personales.

2.3.1. Planteamiento de las hipótesis del modelo de negocio (BMC)

Tabla 11. *Hipótesis 1*

Hipótesis 1	El segmento de cliente usará los canales de comunicación propuestos.
Cuadrantes que valida	Segmento de clientes, canales, Relación con el cliente
Método	Encuesta a Usuarios
Métrica	Nº de personas que contestaron alguno de nuestros canales/Nº de personas que realizaron la encuesta.
Criterio de éxito	80% de los encuestados respondieron que utilizan los canales propuestos.

Tabla 12. *Hipótesis 2*

Hipótesis 2	Los maestros artesanos estarán dispuestos a utilizar la página web para poder vender sus obras.
Cuadrantes que valida	Segmento de clientes, propuesta de valor.
Método	Encuesta y entrevista a expertos.
Métrica	Nº de expertos que estarían dispuestas a vender sus obras por la página web/ Nº de expertos entrevistados y encuestados.
Criterio de éxito	60% de los entrevistados respondieron que están dispuestos a vender por la página web.

Tabla 13. *Hipótesis 3*

Hipótesis 3	Se logrará conseguir personal que ocupe los puestos solicitados.
Cuadrantes que valida	Recursos claves
Método	Encuesta a expertos: profesional administrativo, de marketing, informático y de logística.
Métrica	Nº de personas que cumplen con el perfil buscado/ Nº de personas que realizaron la encuesta.
Criterio de éxito	60% de los expertos que rellenaron la encuesta cumplen con el perfil requerido.

Tabla 14. *Hipótesis 4*

Hipótesis 4	Los usuarios estarán interesados en asistir a los talleres y ferias de artesanías virtuales para saber más acerca de la cultura que hay detrás de cada artesanía
Cuadrantes que valida	Flujo de ingresos
Método	Encuesta a usuarios
Métrica	Nº de usuarios que están dispuestos a asistir a los talleres y ferias de artesanías virtuales/Nº de usuarios entrevistados.
Criterio de éxito	60% de los usuarios encuestados están dispuestos a asistir a talleres y ferias de artesanías virtuales.

Tabla 15. *Hipótesis 5*

Hipótesis 5	Los usuarios estarán dispuestos a participar en subastas de las mejores artesanías
Cuadrantes que valida	Flujo de ingresos
Método	Encuesta a usuarios
Métrica	Nº de usuarios que están dispuestos a participar en las subastas de las mejores artesanías/ Nº de usuarios encuestados.
Criterio de éxito	El 60% de los usuarios encuestados están dispuestos a participar de subastas.

Tabla 16. *Hipótesis 6*

Hipótesis 6	Tendrá el apoyo de los ministerios.
Cuadrantes que valida	Socios clave
Método	Entrevista a expertos.
Métrica	Nº de expertos que nos apoyarán / Nº de expertos entrevistados.
Criterio de éxito	El 60% de entrevistados está interesado en el proyecto

Tabla 17. *Hipótesis 7.*

Hipótesis 7	Las personas estarán dispuestas a comprar en la tienda virtual.
Cuadrantes que valida	Propuesta de valor y relación con los clientes.
Método	Concierge
Métrica	Nº de personas entrevistadas que estarían dispuestas a comprar/ Nº de personas entrevistadas.
Criterio de éxito	80% de las personas que ingresan a la página realiza una compra o llega hasta el carrito de compras

Tabla 18. *Hipótesis 8*

Hipótesis 8	Las campañas realizadas por las redes sociales captarán al público objetivo
Cuadrantes que valida	Actividades clave, estructura de costo

Método	Método concierge
Métrica	Nº de usuarios que ingresaron a tienda virtual / Nº de usuario que vieron las campañas
Criterio de éxito	60% de los usuarios que vieron una publicación usaron el enlace para dirigirse a la tienda online.

2.3.2. Diseño y desarrollo de experimentos que validen el modelo de negocio propuesto

MVP 1: Mockup de la Tienda Online

Experimento 1: Entrevista a usuarios y expertos utilizando la página web en baja fidelidad

Objetivo del Experimento

- Recopilar información sobre aspectos de mejora que se deben realizar en la tienda online.
- Identificar si los usuarios entienden el propósito de la página.
- Identificar si los usuarios logran interactuar sin dificultad con las opciones que ofrece la página en baja fidelidad

Diseño del Experimento

El MVP es una página web, de baja fidelidad. Esta plataforma muestra al usuario información sobre la tienda, la comunidad de artesanos, catálogo de productos, blog con contenido relevante y difusión de la cultura peruana, así mismo, da la opción de ponerse en contacto solicitando información adicional e invita a suscribirse para obtener un boletín con los nuevos productos que ofrece la tienda.

La entrevista consiste en realizar preguntas a los usuarios, público objetivo, y expertos sobre el diseño y funciones de la página web. Así también, pedir retroalimentación o aspectos a mejorar en la página de Cultural Legacy.

Link: <https://culturallegacyperu.wixsite.com/handmade>

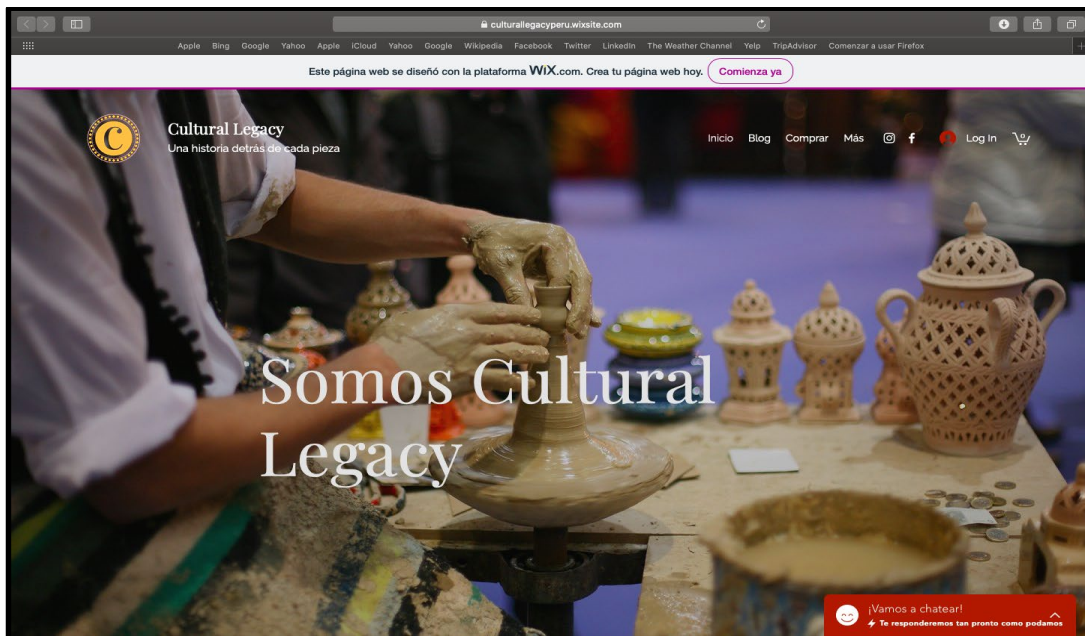


Figura 12. Portada de la página web en baja fidelidad de Cultural Legacy

Guía de preguntas para usuarios

1. ¿Qué le parece el diseño de la web?
2. Comunidad de artesanos. ¿le interesa la finalidad de la tienda que es apoyar a los artesanos?
3. Categorías de artesanías. ¿le agrada la presentación de los productos o prefiero que estén categorizados?
4. ¿Qué información adicional le gustaría encontrar para tomar una decisión de compra?
5. Talleres o ferias virtuales. ¿estaría interesado en tomar talleres o asistir a ferias virtuales?

Guía de preguntas para expertos

1. ¿Qué le parece el diseño de la web, logo e información sobre la comunidad de artesanos?
2. ¿le agrada la presentación de los productos?
3. ¿En qué aspecto podemos mejorar?

Resultados Obtenidos

Resumen de entrevista a usuarios

Los usuarios entrevistados visitaron la página de Cultural Legacy y comentaron que, en primer lugar, el diseño y logo de la página está bien pero se podría mejorar dándole colores más peruanos o representativos de la cultura. Asimismo, mencionan que la misión, visión y objetivos de la empresa deberían estar redactados con claridad para entender mejor el propósito de la empresa. Por otro lado, en cuanto a la tienda los entrevistados recomiendan categorizar los productos artesanales para poder ubicarlos con facilidad. Además de brindar información sobre la elaboración de cada pieza o reseña del artesano que lo elaboró. Por último, consideran que las redes sociales es un buen medio para difundir información sobre nuevos lanzamientos, talleres, entre otras actividades de la página.

Resumen de entrevistas a Expertos

Entrevistada: Marianne Santiago

Ocupación: Administración de hotelería y turismo

Comentarios: La página representa bien el concepto de Perú y sus artesanías. El diseño y los colores son muy apropiados. A su vez, la tienda debería estar primero al momento de entrar a la página. En la descripción de la empresa debería estar la visión y misión. Los precios y líneas de productos más ordenados. Buscar clientes extranjeros por lo que la página debería tener traducción en inglés también y no está claro cuáles serían los beneficios de pertenecer a la comunidad de la página.

Entrevistada: Heidi Ortiz

Ocupación: Administración de hotelería y turismo

Comentarios: La página es muy clara sobre lo que quiere realizar, es confiable y los productos parecen de buena calidad. Aún así se debería mostrar la página en diferentes idiomas como inglés o francés. En cuanto a los precios de los productos, debería haber un filtro para seleccionar el rango de precios que el cliente quiere comprar. Las noticias del blog podrían ser del extranjero también. El diseño está bien, pero podrían incluir en algunas partes los colores de los telares andinos.

Entrevistada: Reyna Salas

Ocupación: Empresaria

Comentarios: La página es muy bonita y tiene un color muy llamativo. Se muestra claramente lo que desea ofrecer. Es muy interesante e importante la presentación de los artesanos que trabajarán con la empresa así como también la descripción que se les da. En cuanto a la tienda virtual, podría considerar colocar un ícono de carrito de compras en vez de la palabra “Comprar”. La sección del “Blog” es una excelente idea debido a que permite conocer más sobre el mundo de la artesanía además que son temas de interés para quienes visitan la página.

Entrevistado: Leonardo Herrera

Ocupación: Practicante de Comercio Exterior

Comentarios: El logo de la página es bonito pero podría tener colores más llamativos, debido a que la página está relacionada a la cultura peruana y en todas sus formas es muy colorida. La presentación de los artesanos es muy interesante. Con respecto a la tienda virtual, se podría considerar separar por categorías los productos que se van a ofrecer para que exista un mejor orden. El blog está muy bien y es una buena idea para poder leer temas relacionados a la cultura peruana.

Interpretación de resultados

Los usuarios muestran interés por la página web de cultural legacy y recomiendan realizar mejoras en el diseño de la página así como también darle un significado cultural al logo que representa a la tienda. Asimismo, hacer visible el objetivo de la empresa y como esta se compromete con el maestro artesano. También, usar imágenes o videos relacionados a la elaboración de artesanías y la cultura a la cual representa.

Aprendizaje

Este experimento nos ha dado una idea más clara de lo que esperan los usuarios al navegar por la página de cultural legacy. Asimismo, no ha servido para recoger propuestas de mejoras respecto al logo y diseño de la pagina, asi como, el orden de los productos en categorías. No dejando de lado la visibilidad del propósito de la tienda, ya que eso motiva al usuario a elegirnos antes que otras tiendas.

MVP 2: Tienda Online

Experimento 2: Entrevista a usuarios y expertos utilizando la página web en alta fidelidad

Objetivo del Experimento:

- Identificar si los usuarios notan las mejoras realizadas en la nueva página web.
- Promocionar los productos de los maestros artesanos en una tienda que se enfoque en difundir la cultura milenaria del Perú y una experiencia confortable de compra.




Diseño del Experimento

El MVP es una página web, de alta fidelidad. Se ofrecen productos en la tienda virtual y están categorizados, para la mejor distribución de las artesanías. Asimismo, muestra a la comunidad de artesanos e invita a los usuarios a conocer su historia.

Link de la página: <https://culturalegacy.com/>



Figura 13. Página web en alta fidelidad de Cultural Legacy

PRODUCTO	PRECIO	CANTIDAD	SUBTOTAL
 Camisa Blanca Con Diseño	S/159.00	- 1 +	S/159.00
 Chal Negra	S/129.00	- 1 +	S/129.00
 Chal Verde Oscura	S/119.00	- 1 +	S/119.00

Código de cupón

Total del carrito	
Subtotal	S/407.00
Envío	<input type="checkbox"/> Flat Rate: S/10.00 <input checked="" type="checkbox"/> Envío Gratuito <input checked="" type="checkbox"/> Recoge En Tienda Enviar A: Municipalidad Metropolitana De Lima. CAMBIAR DIRECCIÓN
Total	S/407.00

Figura 14. Carrito de compras de Cultural Legacy

Resultados Obtenidos:

Las personas (entrevistados) que vieron la página web e interactuaron con ella, mencionaron que para poder diferenciarnos de la competencia, deberíamos enfocarnos en un diseño que muestre la cultura de nuestro país en cada una de sus páginas y no sólo en los productos. Asimismo, el aspecto social es un motivo más para poder contribuir con la cultura comprando productos de los artesanos.

Interpretación de resultados:

Debemos tener un enfoque en “vender a los artesanos”, no simplemente las artesanías como lo hacen las demás tiendas. En ese sentido, se creará un espacio donde se cuente la historia del artesano y su arte, permitiría conocer al artista y acercar al cliente con la “cultura” que estaría obteniendo al comprar un producto.

Aprendizaje

Como primer paso para poder transmitir cultura con la marca, se tomó la decisión de cambiar el Logotipo, el cual fue inspirado en el cerro 7 colores de Cusco.



Figura 15. Logo de Cultural Legacy



Figura 16. Imagen de inspiración

MVP 3: Redes Sociales

Experimento 3: Promoción de productos y servicios por redes sociales - Encuesta

Objetivo del Experimento

- Promocionar los productos que se ofrecen en la tienda virtual de Cultural Legacy.
- Identificar si el segmento de cliente utiliza los canales de comunicación propuestos.
- Identificar si los usuarios están dispuestos a asistir a los talleres y ferias de artesanías virtuales.
- Identificar si los usuarios estarán dispuestos a participar en subastas de las mejores artesanías

Diseño del Experimento

Creación de las redes sociales de Facebook e Instagram:

- Link de la página en Facebook: <https://www.facebook.com/CulturaLegacy/>
- Link de la página en Instagram: <https://www.instagram.com/culturalegacy/>

Desarrollo de encuesta destinada a los usuarios interesados en comprar artesanías a través de Cultural Legacy. A continuación se muestra el formato de la encuesta:

1. Edad:
 - Respuesta: Entre 25 a 39 años, entre 40 a 55 años, de 56 años a más.
2. ¿Le gustaría asistir a talleres o ferias virtuales sobre artesanías?
 - Respuesta: Si / No
3. ¿Le gustaría participar de subastas de las mejores obras (artesanías) peruanas?
 - Respuesta: Si / No
4. ¿Por cuál de estos medios te gustaría mantenerte informado sobre las novedades que Cultura Legacy tiene para ti?
 - Respuesta: Facebook, Instagram, correo, todos.



Figura 17. Página de Facebook de Cultural Legacy



Figura 18. Instagram de Cultural Legacy

Resultados Obtenidos

Desde la creación de la página se ha obtenido 100 seguidores en la página de Facebook y 64 seguidores en Instagram. Así también, se registró mensajes por parte de los usuarios interesados en adquirir artesanías.

Resultados de la encuesta:

- La mayoría de los usuarios encuestados se encuentra entre las edades de 25 a 39 años

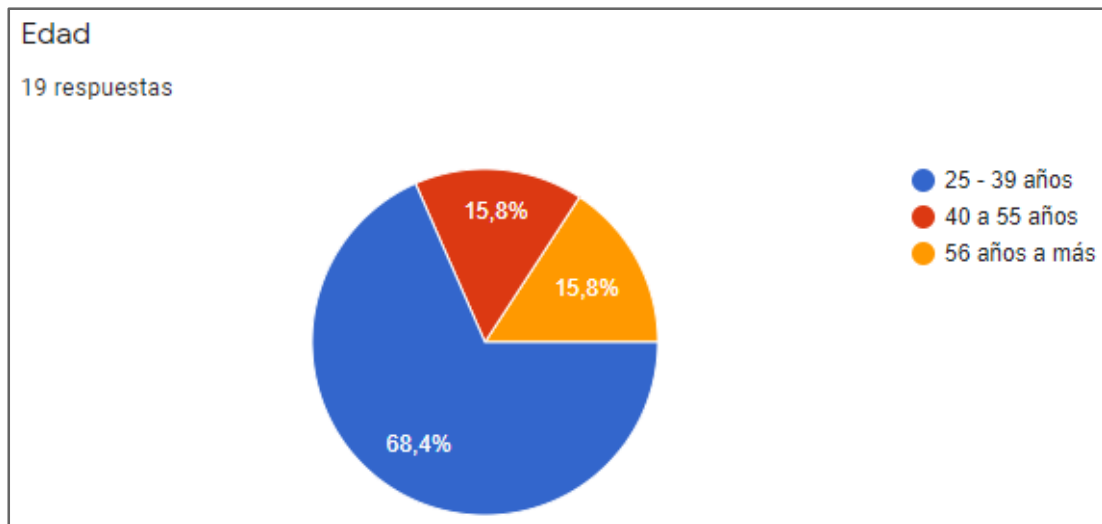


Figura 19. Rango de edad de los usuarios encuestados

- El 100% de los usuarios encuestados está interesado en asistir a talleres o ferias virtuales sobre artesanías.



Figura 20. Interés de los usuarios en asistir a talleres o ferias virtuales

- Aproximadamente, el 90 % de los usuarios encuestados está interesado en participar de subastas de las mejores obras (artesanías) peruanas.

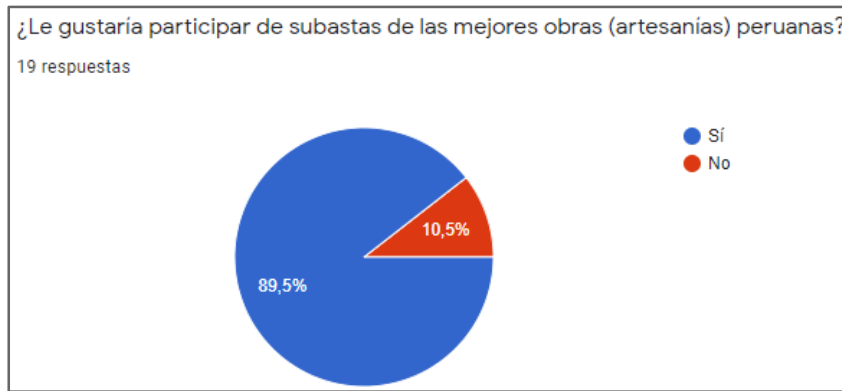


Figura 21. Interés de los usuarios en participar en las subastas

- Más de la mitad de los usuarios encuestados considera que el medio por donde le gustaría mantenerse informado sobre las novedades que Cultura Legacy es por la red social Facebook.

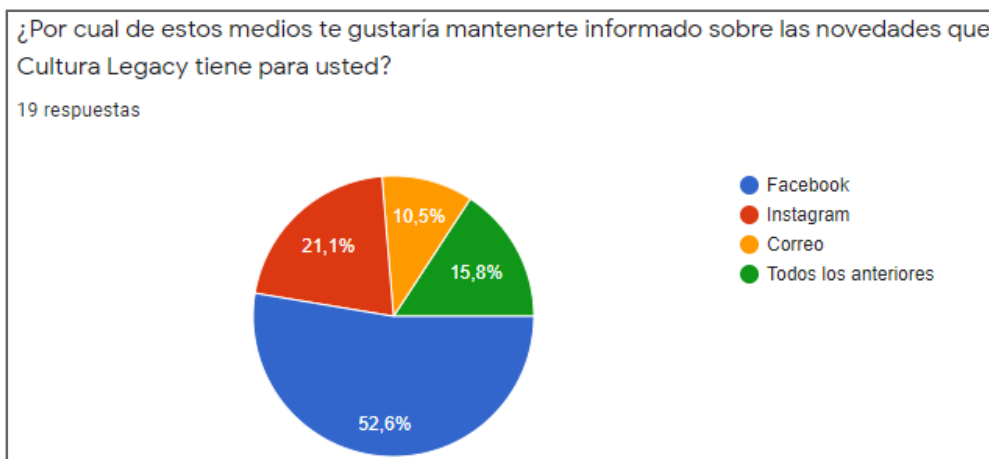


Figura 22. Medios de comunicación preferidos por los usuarios

Interpretación de resultados

A lo largo del desarrollo del experimento se ha obtenido buenos resultados con algunas publicaciones realizadas orgánicamente, además de poder lograr algunos mensajes de usuarios interesados en adquirir productos. Sin embargo, se debe tener en cuenta que la sección de la tienda virtual de Facebook debe ir más detallada en cuanto a descripción, términos de envío y devolución del producto.

Por otro lado, con respecto a los resultados de la encuesta realizada se identifica que los

usuarios muestran interés en asistir a talleres, ferias virtuales y participar en subastas de las mejores artesanías peruanas. Así también, se demuestra que los usuarios utilizan las redes sociales donde Cultural Legacy.

Aprendizaje

Este experimento nos ha permitido comprender la necesidad de promoción para poder alcanzar a muchas más personas. Los hashtags en publicaciones han sido una buena estrategia que se seguirán implementando. Sin embargo, se considerará en las próximas publicaciones pagar por tener un mayor alcance en nuestras redes sociales. En ambas nos permiten obtener un presupuesto dependiendo del alcance que queramos obtener y el tiempo en el que estaremos pagando. De igual forma, se considerará realizar concursos para poder obtener más interacciones mediante nuestros seguidores. Finalmente, hemos comprendido que no todas nuestras publicaciones tendrán las mismas interacciones, por lo que nuestra curva de alcance puede variar constantemente y debemos estar prestando atención a ella para poder seguir mejorando.

Experimento 4: Publicación en redes sociales - Formulario para clientes que deseen formar parte de la comunidad de artesanos de Cultural Legacy

Objetivo del Experimento

- Validar que los maestros artesanos estarán dispuestos a utilizar la página web para poder vender sus obras.
- Identificar a qué departamento o región pertenecen los artesanos interesados en ofrecer sus artesanías a través de Cultural Legacy.

Diseño del Experimento

Se realizó una publicación en redes sociales invitando a los clientes: maestros artesanos, a formar parte de la realización del directorio de artesanos y poder ayudarlos a difundir su arte en nuestra web y redes sociales.



Figura 23. Post en Facebook sobre el desarrollo del directorio de artesanos

Resultados Obtenidos

Tabla 19. Lista de artesanos registrados

Nombre completo	Edad	Región o departamento de procedencia	Pequeña descripción o biografía	Años de experiencia	Correo electrónico
Ana rojas	48	Amazonas	Soy muñequera	10	ajurome@hotmail.com
Elcira Giraldo Romero	69	Lima	Taller de arte escultura y pintura Premiada con trofeo y diploma en varias Municipalidades	25 años	elcirajjac29@gmail.com
Joel Alexander	42	La libertad	Artista plástico profesional especialidad en, escultura , tallado, pintura	15 años	vmrjoel@gmail.com
Rosalía Tineo Torres	58	Ayacucho	Cabeza de taller familiar tradición alfarera basada en el modelado a mano y la exploración de las cualidades de la arcilla para el logro del color. Destacamos en nuestra producción los silbatos de animalitos y las esculturas, de formato pequeño, de temas religiosos, cotidianos e históricos.	42	rosaliatineo1962@gmail.com
Alfredo López Morales	60	Ayacucho	El taller de don Alfredo da continuidad a estas disciplinas artísticas a través de su reconocido estilo personal, plasmado en cada pieza.	45	lopez.morales.alfredo.peru@gmail.com
Gabriel Aybar	45	Ayacucho	Trabajo junto a diversos tejedores para desarrollar una línea de tapices inspirados, como es frecuente en el arte textil de Ayacucho, en la iconografía de culturas precolombinas.	Desde niño	textilaybar@hotmail.com

Interpretación de resultados

En la encuesta realizada se obtuvo 6 respuestas por parte de diferentes artesanos pertenecientes a todas las regiones del Perú. Todos ellos cuentan con más de 10 años de experiencia, siendo mayores de 40 años. De igual forma, según los resultados, el 50% de los artesanos que se registraron en la encuesta, proviene de la sierra. El 16.67% de la selva y el 33.33% de la costa.

Existe una igualdad en cuanto a los artesanos registrados en términos de si trabajan independientemente o forma parte de un taller familiar o con otros artesanos.

Se logró validar la existencia de maestros artesanos dispuestos a utilizar la página web para poder vender sus obras. Asimismo, se identificó el departamento o región al que pertenecen los artesanos interesados.

Aprendizaje

Debido a que el post se publicó y promocionó solo en Facebook no se logró tener una mayor alcance. Por ello es recomendable desarrollar campañas de marketing que incluya todas las redes donde se encuentra presente Cultural Legacy. Así también, segmentar mejor al público al que va dirigido el formulario o encuesta.

Experimento 5: Publicación en redes sociales - Formulario para expertos (personal) que deseen unirse al equipo de Cultural Legacy

Objetivo del Experimento

- Conseguir personal que ocupe los puestos solicitados en las áreas de: marketing o comercial, administrativa, logística e informática (desarrollador web).

Diseño del Experimento

Se realizó un anuncio en redes sociales solicitando personal para ocupar un puesto en las áreas de: marketing o comercial, administrativa, logística e informática (desarrollador web).



Figura 23. Post de reclutamiento

Resultados Obtenidos

Tabla 20. Lista de personas interesadas en trabajar

Nombre y Apellido	Correo	¿Cuál es tu área de interés?	Años de experiencia en el área	¿Cual es tu grado de estudio?
Sebastian Talledo	talledovaldezsebastian@gmail.com	Marketing o Comercial	1	Técnico Egresado

Piero Garcia	piero.alonsogm@gmail.com	Logística	1	Estudio universitario en curso
Wilson Zeña Zamora	brayamns.13@gmail.com	Logística	1	Estudio universitario en curso
Anthony Linares	anthonylinares2018@outlook.com	Logística	2	-
Jhonny Rojas Campos	Jhonnyrc@gmail.com	Informática: Desarrollador web	2	Técnico Egresado
Carlos David Pariona Gonzales	davidpariona482@gmail.com	Marketing o Comercial	2	Universitario Egresado
Karina zavala Cabrera	Karina.zavala.cabrera@gmail.com	Marketing o Comercial	2	Universitario Egresado
Albaro Bautista Tucno	Pxndemo98@gmail.com	Informática: Desarrollador web	1	Estudio universitario en curso
Franklin Roman Huaraca	U201519369@upc.edu.pe	Administrativa	2	Técnico Egresado

Interpretación de resultados

De acuerdo a los resultados obtenidos por la encuesta realizada en redes sociales, se obtuvo que en total hubieron 9 personas interesadas en trabajar con Cultural Legacy. Se obtuvo la información relacionada al área de interés que desean trabajar así como también sus años de experiencia en el área y su grado actual.

Según la métrica planteada para la hipótesis 3, solo uno del total de entrevistados no cuenta con el perfil. Es decir que el 88.88% de las personas encuestadas cumplen con el perfil solicitado para Cultural Legacy, por lo que se valida la hipótesis.

Aprendizaje

Debido a que solo se realizó un post en la red social facebook de cultural legacy y no se promocionó, solo se obtuvo pocos perfiles para los puestos. Sin embargo, la mayoría cumplía con el perfil del puesto o área. Es recomendable realizar este tipo de post en LinkedIn o páginas de búsqueda de empleo para lograr un mayor alcance.

2.3.3. Análisis e interpretación de los resultados

La interacción que tuvieron los usuarios tanto con la página web como las redes sociales demuestra que Cultural Legacy genera impacto suficiente para seguir con sus actividades y más bien impulsarse para expandir su mercado. Las publicaciones constantes y modernización de la plataforma virtual, son muy importantes, así como la transmisión de cultura e historia por medio de estas. Según los resultados obtenidos, los usuarios aprecian más el arte ancestral cuando tienen un fin visible o una historia atrás que muestre el verdadero origen de las obras y quien las hace. Además, que les haga recordar alguna experiencia proveniente del lugar de origen de la pieza o que tenga que ver con algún viaje. La presentación de las piezas en la plataforma virtual es muy importante y prefieren mucha variedad de acabados. En el caso de los maestros artesanos, además de la difusión de su trabajo necesitan actualizarse con más métodos que les permitan hacer crecer su negocio y adecuar su trabajo al gusto de diferentes mercados no solo el local, también el internacional.

2.3.4. Aprendizajes de las validaciones

De esta manera, luego de realizar los MVP se puede afirmar que la empresa genera impacto positivo sobre los usuarios por su pronta respuesta. Sin embargo, mantener esta interacción será un reto para Cultural Legacy. A continuación se presentarán los aprendizajes que debe tomar en cuenta la empresa:

- **Las publicaciones deberán ser más constantes e incluir un pago extra en redes sociales para mantenerla en tendencia.**

Es imprescindible crear una fuerte campaña de marketing por redes sociales que incluyan pago para poder llegar a más personas. Ya que, las recomendaciones entre

contactos no es suficiente y los clientes deben de ver las publicaciones seguido para captar la actividad de la empresa y se fortalezca la imagen de la empresa.

- **Aún falta llegar a más expertos en cuanto a maestros artesanos respecta.**

Si bien, la plataforma virtual recibió reseñas positivas de parte de los usuarios y expertos, aún falta llegar a más expertos en cuanto a maestros artesanos respecta. Ya que, son uno de los principales aliados y a los cuales la empresa debe proteger. Además, se debe reforzar la creación de contactos con los mismos maestros artesanos, ya que son los principales beneficiarios de la propuesta de valor y los proveedores principales. Superar la barrera tecnológica que presentan para la comunicación con ellos.

- **Es importante mantener comunicación con los artesanos e incrementar alianzas.**

Las alianzas permitirán acelerar el proceso de intercambio de información y proceso de venta. Mediante esta relación se podrá obtener mayor información de las necesidades que Cultural Legacy debe cumplir, las expectativas que ellos tienen con la plataforma virtual y el alcance del total de artesanos a los que está llegando.

- **Mejorar el alcance y profundizar las publicaciones en Instagram.**

Se debe mejorar el alcance y profundizar las publicaciones en Instagram, además de seguir cuentas estratégicas que permitan tener más contactos como otras empresas de artesanías u otras asociaciones de artesanos. En la actualidad Instagram es la red en donde es más fácil realizar publicaciones o pagar por publicidad, ya que, no incomoda tanto a los clientes y se les hace más fácil su manejo. De acuerdo con Pascual (2019), para que las publicaciones en Instagram tengan éxito sobre todo en empresas pequeñas. Esta debe ser muy llamativa e impulsada. Que capture la atención del consumidor, ya que en la mayoría de veces no entra con algún fin en específico.

2.4. Plan de ejecución del concierto

2.4.1. Diseño y desarrollo de los experimentos

Para la realización del CONCIERGE de Cultural Legacy se realizará análisis semanales a partir del lunes 07 de septiembre de 2020 hasta el 09 de Noviembre de 2020. Periódicamente se harán publicaciones con temas relacionados a la artesanía peruana, información sobre el negocio y sobre los productos que se venderán en la tienda virtual. Se ejecutarán principalmente por las redes sociales, Facebook e Instagram.

Objetivos

- **Objetivo principal:**
 - Determinar la intención de compra de los usuarios hacia los productos ofrecidos en redes sociales y la página web.
- **Objetivos secundarios:**
 - Identificar los feedbacks sobre la página web y redes sociales por parte de los usuarios.
 - Analizar las estadísticas de las publicaciones realizadas.
 - Explicar los resultados obtenidos a partir de las publicaciones.

Para la correcta medición del concierto se hará uso de las siguientes variables y métricas:

- **Alcance:** Número de personas o cuentas que han visto la publicación.
- **Impresiones:** Número de veces que la publicación ha sido vista.
- **Interacciones:** Número de veces que las personas interactúan con una publicación (Puede ser mediante likes, comentarios y veces compartido).
- **Intenciones de compra:** Número de veces que el usuario pregunta por el producto.
- **Visitas al sitio web**
- **Visitas al perfil** (De Instagram)
- **Métrica 1:** N° de usuarios que ingresaron a tienda virtual / N° de usuario que vieron las campañas.
- **Métrica 2:** N° de intenciones de compra / 3 intenciones de compra.
- **Métrica 3:** N° de usuarios que ingresaron a tienda virtual / N° de usuario que vieron las campañas

Concierge 1: Semana del 07 de setiembre al 13 de setiembre

Para el desarrollo del *concierge* de la primera semana, se implementó la tienda virtual en la página de Facebook así como también se incorporaron los nuevos productos a vender. En específico se publicaron cuatro. El usuario al momento de seleccionar el producto podrá observar el precio así como las condiciones de envío y devolución. Para este proceso, se optó por la opción del *envío de un mensaje* por si el usuario estaba interesado en comprar. Esto direcciona al usuario directamente a la bandeja de entrada de Facebook.

De igual manera, se realizaron las primeras publicaciones relacionadas al mundo de la artesanía peruana, con el fin de ir atrayendo a interesados a nuestras redes sociales. Para ello se usaron diferentes hashtags.

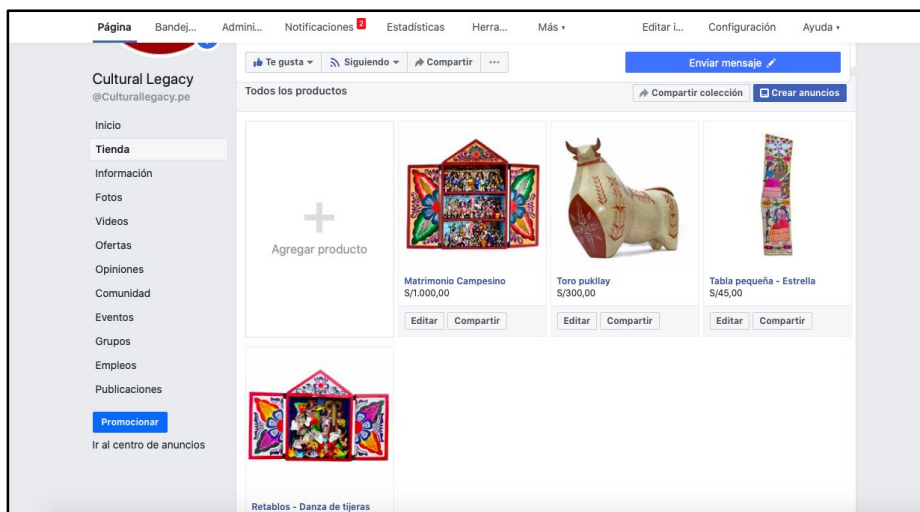


Figura 24. Vista de la tienda de la página de Facebook de Cultural Legacy.

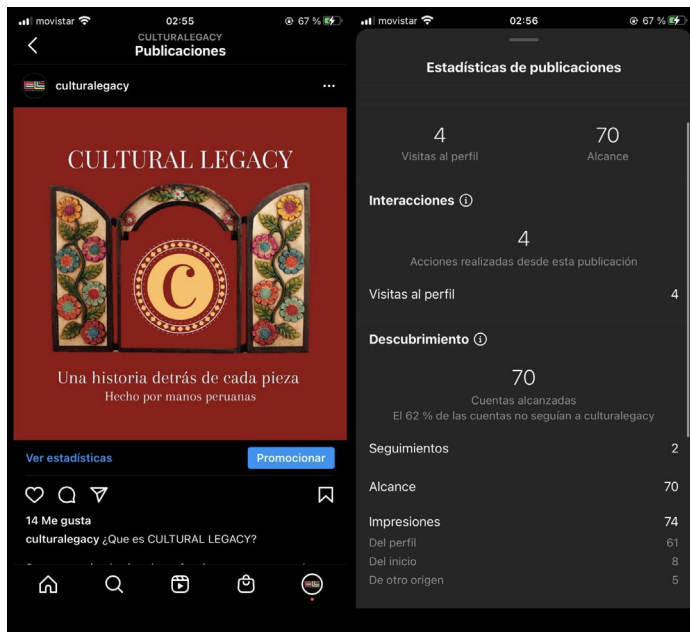


Figura 25. Imágenes publicadas en el Instagram de Cultural Legacy.

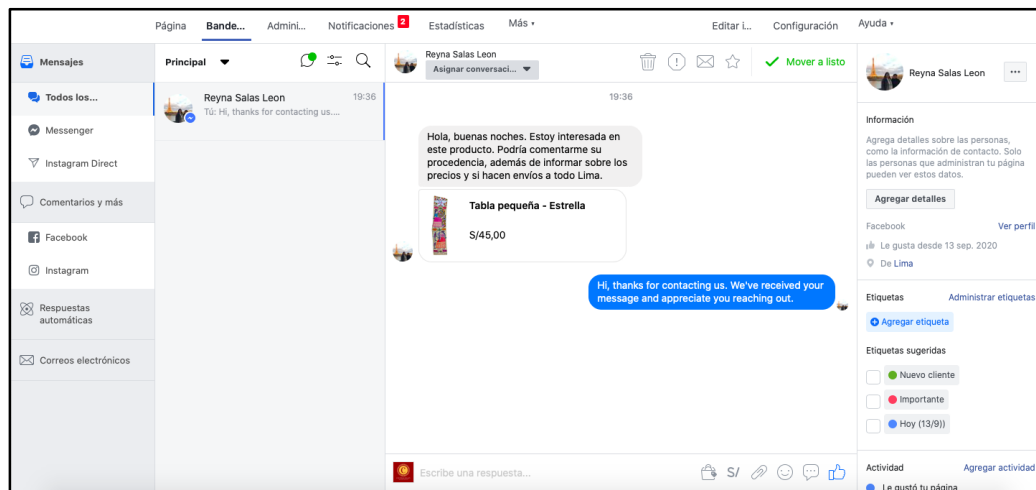


Figura 26. Mensaje enviado por un usuario el día 13 de septiembre de 2020, interesado por uno de nuestros productos.

Resultados:

- Total de interacciones: 4
- Intenciones de compra: 1
- Impresiones: 74
- Alcance: 70
- Visitas a la página web: 0
- Visitas al perfil: 4
- **Métrica:** $70 \text{ alcance} / 74 \text{ impresiones} \times 100\% = 94.6\%$
- **Métrica:** $1 \text{ intención de compra} / 3 \text{ intenciones de compra} \times 100\% = \frac{1}{3} \times 100\% = 33.33\%$
- **Métrica:** $0 \text{ usuarios que ingresaron a tienda virtual} / 84 \text{ usuarios que vieron las campañas} = 0\%$

Para esta primera semana, no se realizó ninguna publicidad pagada. Sin embargo, se obtuvieron buenos resultados debido al uso de hashtags en instagram y facebook. De igual forma tuvimos 1 intención de compra, mediante la consulta de uno de nuestros productos, de las 3 que se proyectaban. Eso significó un 33.33%. De forma general, podemos decir que existe un interés por la página.

Concierto 2: Semana del 14 de setiembre al 20 de setiembre

Para el desarrollo del concierto de la segunda semana se continuaron publicando imágenes relacionadas a la artesanía peruana por las redes sociales. Así como también se incluyeron más productos en la tienda virtual de Facebook.



Figura 27. Bandeja de entrada de Cultural Legacy.

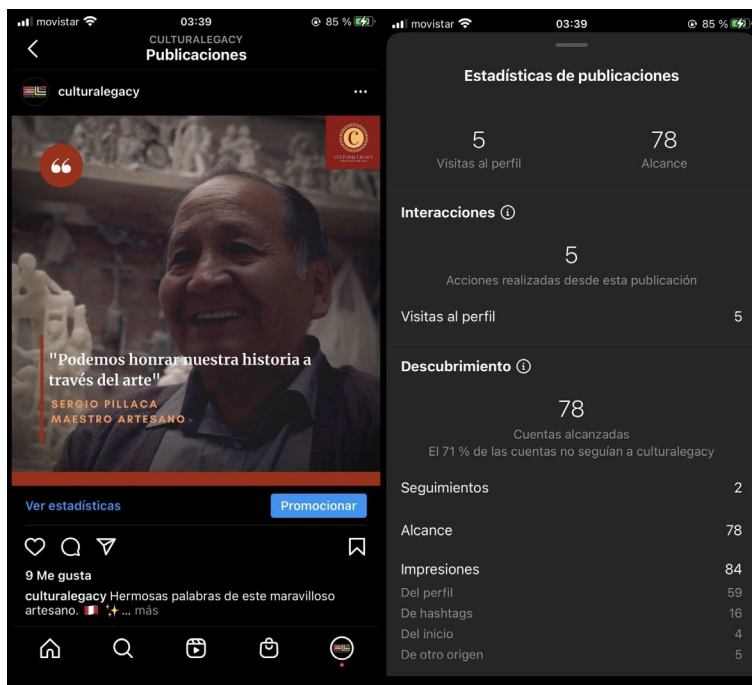


Figura 28. Publicación en el Instagram de Cultural Legacy.

Resultados:

- Total de interacciones: 5
- Intenciones de compra: 1
- Impresiones: 84
- Alcance: 78
- Visitas a la página web: 0
- Visitas al perfil: 5
- **Métrica:** $78 \text{ alcance} / 84 \text{ impresiones} \times 100\% = 92.9\%$
- **Métrica:** $1 \text{ intención de compra} / 3 \text{ intenciones de compra} \times 100\% = \frac{1}{3} \times 100\% = 33.33\%$
- **Métrica:** $0 \text{ usuarios que ingresaron a tienda virtual} / 84 \text{ usuarios que vieron las campañas} = 0\%$

Como parte de la segunda semana se continuó usando los hashtags en las publicaciones de Instagram y Facebook. En comparación a la semana anterior, se obtuvo un mayor número de impresiones y alcance debido al mayor uso de hashtags y cambiando el contenido de la publicación. Se obtuvo una intención de compra por medio de Facebook, consultando por uno de los productos de la tienda virtual.

Concierge 3: Semana del 21 de setiembre al 27 de setiembre

Esta semana, se actualizó el logo de Cultural Legacy, por lo que se hizo público en las redes sociales.

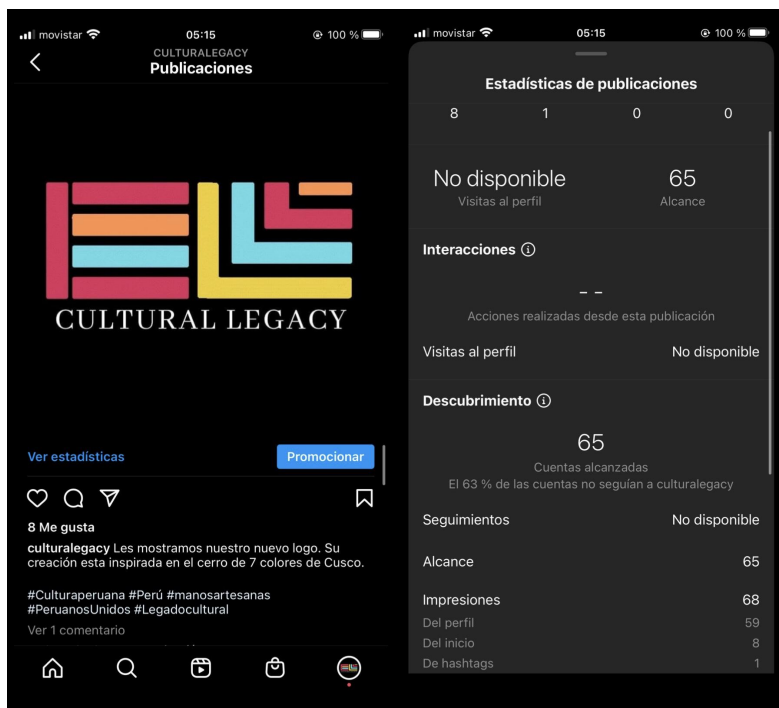


Figura 29. Publicación en el Instagram de Cultural Legacy

Resultados:

- Total de interacciones: 9
- Intenciones de compra: 0
- Impresiones: 68
- Alcance: 65
- Visitas a la página web: 0
- Visitas al perfil: 0
- **Métrica:** $65 \text{ alcance} / 88 \text{ impresiones} \times 100\% = 95.6\%$
- **Métrica:** $\text{intención de compra} / 3 \text{ intenciones de compra} \times 100\% = \frac{1}{3} \times 100\% = 0\%$
- **Métrica:** $0 \text{ usuarios que ingresaron a tienda virtual} / 68 \text{ usuarios que vieron las campañas} = 0\%$

Esta semana en comparación a las anteriores no se obtuvo un gran alcance ni impresiones. Esto se debió principalmente a que la publicación realizada esta semana fue solamente la actualización del logo. No se hizo publicidad sobre los productos de la tienda virtual, por lo que tampoco se obtuvieron intenciones de compra.

Concierge 4: Semana del 28 de setiembre al 04 de octubre

Para el tercer concierto se realizó por primera vez la publicidad pagada por Instagram. Se realizó una inversión de S/.20.00 por 6 días.

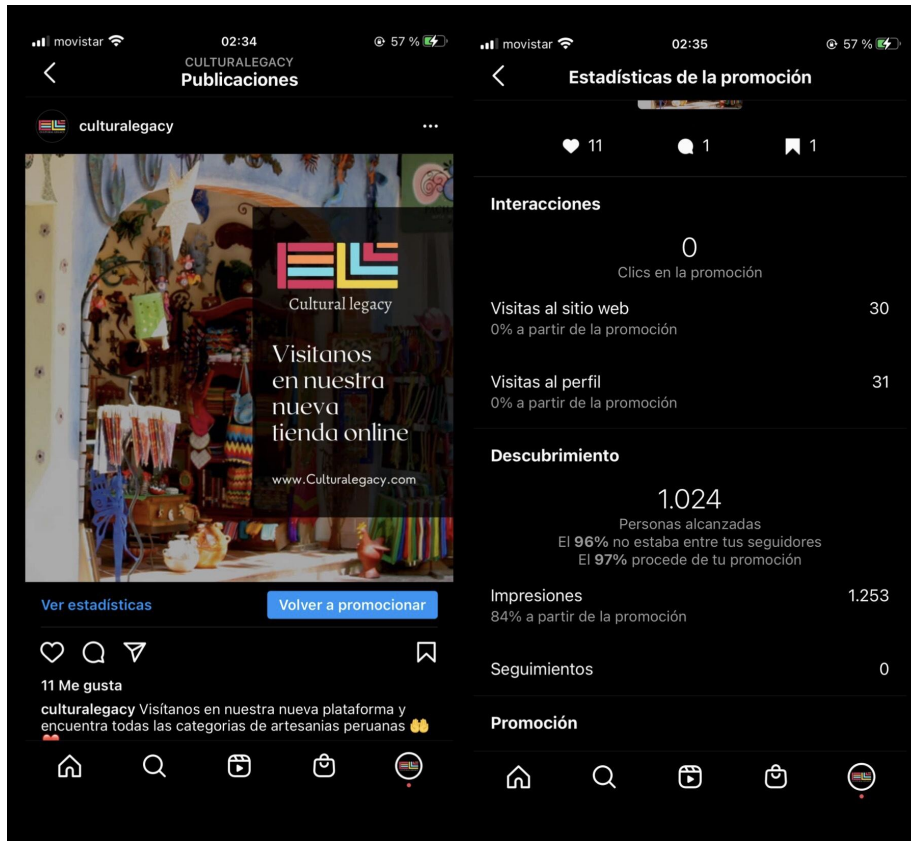


Figura 30. Publicidad pagada en el Instagram de Cultural Legacy.



Figura 31. Comentario en una publicación pagada en el Instagram de Cultural Legacy.

Resultados:

- Total de interacciones: 13
- Intenciones de compra: 1
- Impresiones: 1,253
- Alcance: 1,024
- Visitas a la página web: 30
- Visitas al perfil: 31
- **Métrica:** $1,024 \text{ alcance} / 1,253 \text{ impresiones} \times 100\% = 81.17\%$
- **Métrica:** $1 \text{ intención de compra} / 3 \text{ intenciones de compra} \times 100\% = \frac{1}{3} \times 100\% = 33.33\%$
- **Métrica:** $30 \text{ usuarios que ingresaron a tienda virtual} / 1,253 \text{ usuarios que vieron las campañas} = 2.40\%$

Como se puede observar, debido a la publicidad pagada se logró tener un mayor alcance. El principal objetivo de la publicidad pagada de esta semana es lograr que los usuarios ingresen a nuestra página web, por lo que en la publicidad colocamos el botón para redirigirlos a ella. Como resultado obtuvimos que el 2.40% de usuarios que vieron la campaña entraron a la página web. De igual forma, por los comentarios de instagram recibimos la consulta de un usuario.

Concierge 5: Semana del 05 de octubre al 11 de octubre

Para el quinto concierto se realizó la publicidad pagada por Instagram. Se realizó una inversión de S/20.00 por 6 días. Para la publicidad pagada se decidió definir el público objetivo definido para el modelo de Cultural Legacy para usuarios. Es decir, personas entre 25 y 60 años de Lima Moderna. Estos son los ajustes permitidos por esta red social.

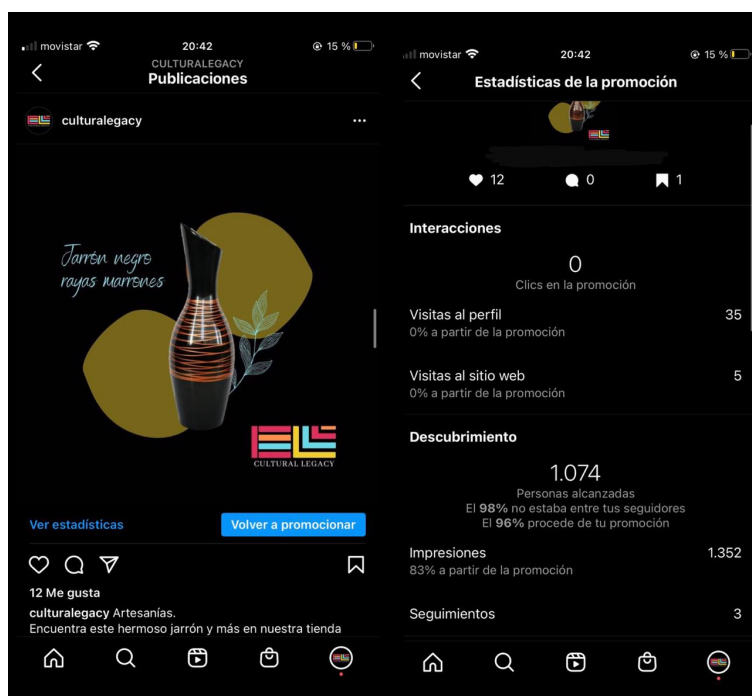


Figura 32. Estadísticas de la publicidad pagada.

Resultados:

- Total de interacciones: 16
- Intenciones de compra: 0
- Impresiones: 1,352
- Alcance: 1,074
- Visitas a la página web: 5
- Visitas al perfil: 35
- **Métrica:** $1,074 \text{ alcance} / 1,352 \text{ impresiones} \times 100\% = 79.43\%$
- **Métrica:** $0 \text{ intención de compra} / 3 \text{ intenciones de compra} \times 100\% = 0\%$
- **Métrica:** $5 \text{ usuarios que ingresaron a tienda virtual} / 1,352 \text{ usuarios que vieron las campañas} = 0.004\%$

Esta semana de igual forma se hizo la misma publicidad pagada, obteniendo un mayor alcance e impresiones. Sin embargo, se tuvieron 0 intenciones de compra así como también menos visitas a la páginas, siendo un total de 5 usuarios.

Concierto 6: Semana del 12 de octubre al 18 de octubre

Para el sexto concierto se continuó con la publicidad pagada por instagram. Se realizó una inversión de S/.20.00 por 6 días.

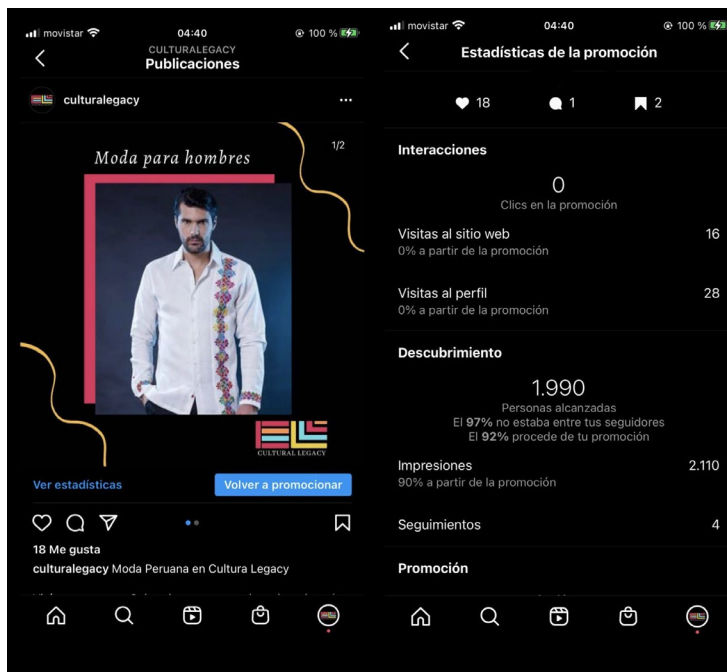


Figura 33. Estadísticas de la publicidad pagada.



Figura 34. Comentario en una publicación pagada en el Instagram de Cultural Legacy.

Resultados:

- Total de interacciones: 25
- Intenciones de compra: 1
- Impresiones: 2,110
- Alcance: 1,990
- Visitas a la página web: 16
- Visitas al perfil: 28
- **Métrica:** $1,990 \text{ alcance} / 2,110 \text{ impresiones} \times 100\% = 94.31\%$
- **Métrica:** $1 \text{ intención de compra} / 3 \text{ intenciones de compra} \times 100\% = 33.33\%$
- **Métrica:** $16 \text{ usuarios que ingresaron a tienda virtual} / 2,110 \text{ usuarios que vieron las campañas} = 0.008\%$

Para esta semana se tuvieron mejores resultados con respecto a la semana anterior. Se obtuvo un mayor alcance y muchas más impresiones. De igual forma, 16 usuarios ingresaron a la página web. Así como también en los comentarios un usuario preguntó por el precio de la camisa en la publicación.

Concierge 7: Semana del 19 de octubre al 25 de octubre

Para la semana 7 del concierto, se recibieron dos mensajes de dos usuarios interesados en uno de nuestros productos. El primer usuario preguntó por página web oficial y hasta qué zonas de Lima llegamos a entregar. Por otra parte, el segundo usuario preguntó sobre los productos que se tiene en stock y a qué zonas del Perú el negocio llega. De igual forma, continuamos con la publicidad pagada por redes sociales de 20 soles por 6 días.

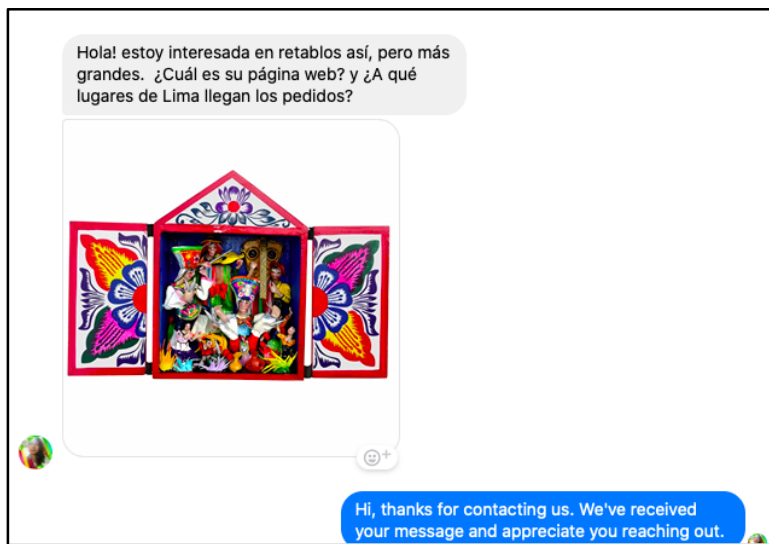


Figura 35. Mensaje de la bandeja de entrada de la página de Facebook de Cultural Legacy.



Figura 36. Mensaje de la bandeja de entrada de la página de Facebook de Cultural Legacy.

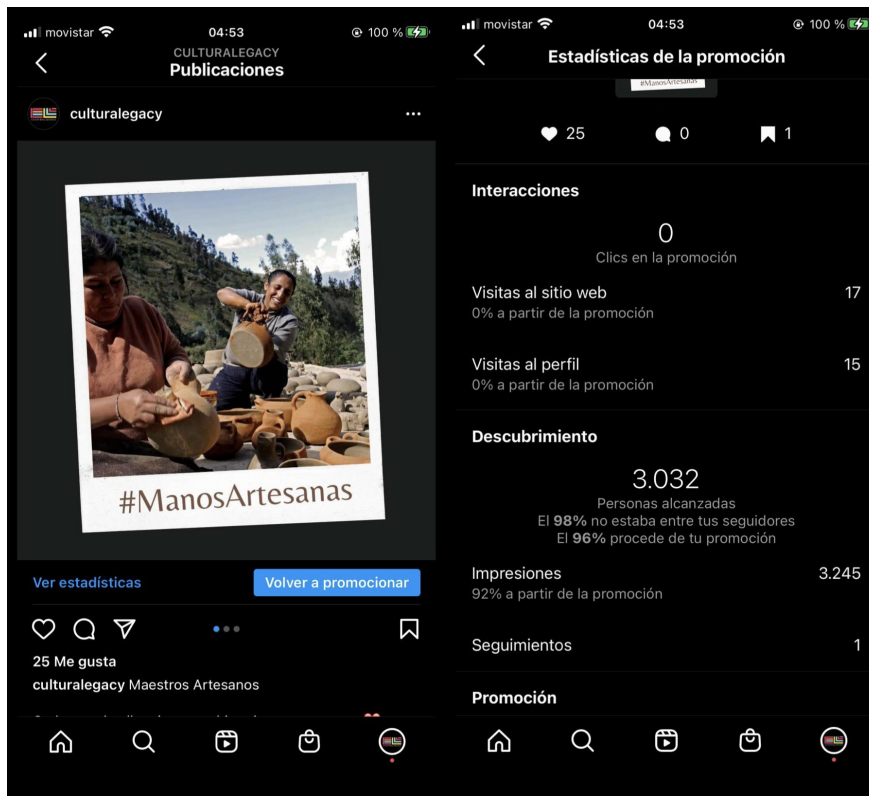


Figura. 37 Estadísticas de la publicidad pagada.

Resultados:

- Total de interacciones: 27
- Intenciones de compra: 2
- Impresiones: 3,245
- Alcance: 3,032
- Visitas a la página web: 17
- Visitas al perfil: 15
- **Métrica:** $3,032 \text{ alcance} / 3,245 \text{ impresiones} \times 100\% = 93.4\%$
- **Métrica:** $2 \text{ intención de compra} / 3 \text{ intenciones de compra} \times 100\% = \frac{2}{3} \times 100\% = 66.67\%$
- **Métrica:** $17 \text{ usuarios que ingresaron a tienda virtual} / 3,245 \text{ usuarios que vieron las campañas} = 0.005\%$

Esta semana se continuó con el aumento en las variables de alcance e impresiones. Lo resaltante de esta semana fueron las dos intenciones de compra en la página de facebook de Cultural Legacy. De igual manera, de acuerdo a la publicidad, 17 usuarios visitaron la página web, lo cual también significó un pequeño aumento.

Concierge 8: Semana del 26 de octubre al 01 de octubre

Esta semana se continuó con el plan de S/.20.00 por 6 días para seguir obteniendo más interacciones.

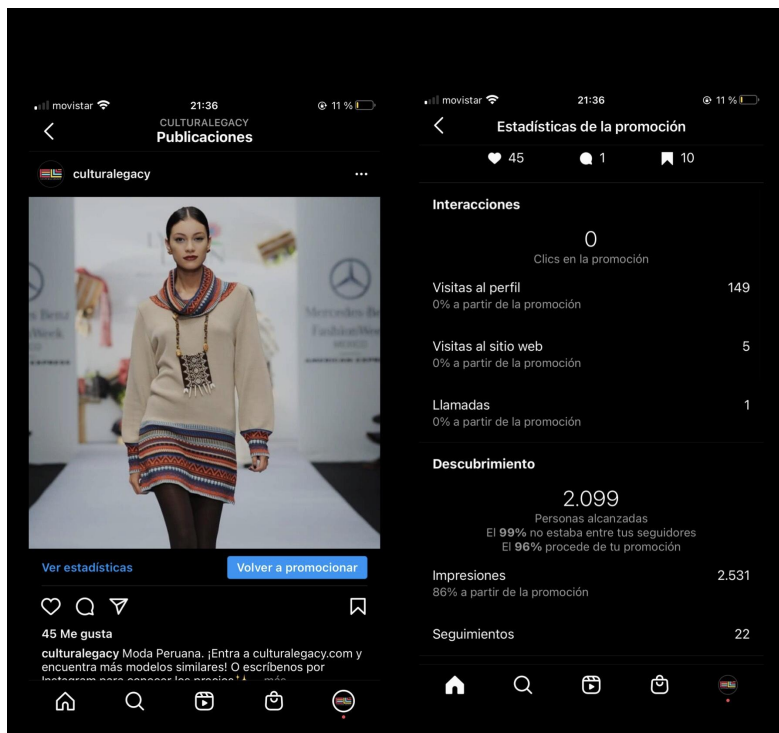


Figura 38. Publicidad pagada

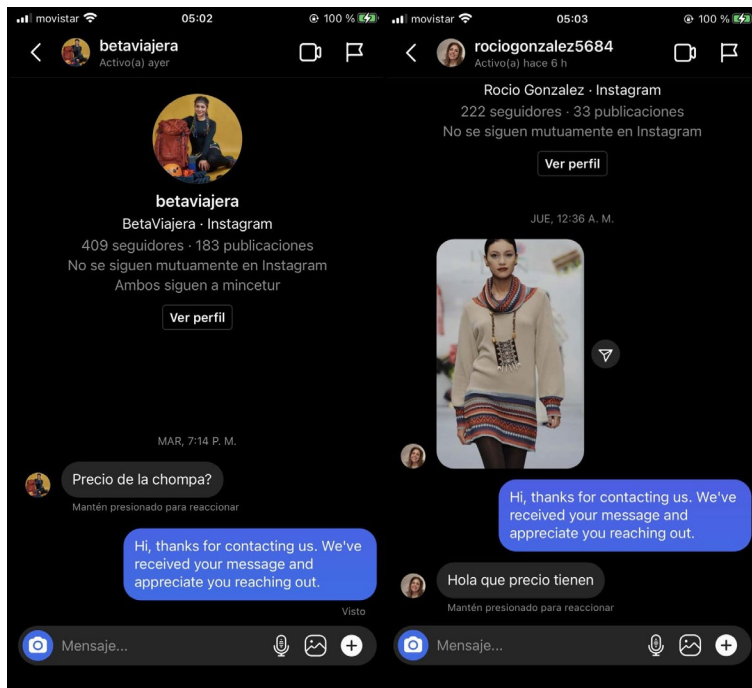


Figura 39. Mensaje de la bandeja de entrada de la página de Facebook de Cultural Legacy.

Resultados:

- Total de interacciones: 78
- Intenciones de compra: 2
- Impresiones: 2,531
- Alcance: 2,099
- Visitas a la página web: 5
- Visitas al perfil: 149
- **Métrica:** $2,099 \text{ alcance} / 2,531 \text{ impresiones} \times 100\% = 83\%$
- **Métrica:** $2 \text{ intención de compra} / 3 \text{ intenciones de compra} \times 100\% = \frac{2}{3} \times 100\% = 66.67\%$
- **Métrica:** $5 \text{ usuarios que ingresaron a tienda virtual} / 2531 \text{ usuarios que vieron las campañas} = 0.002\%$

Si bien esta semana se tuvo un menor alcance e impresiones, hubo más interacciones así como también intenciones de compra. Esto lo relacionamos con los intereses de los usuarios hacia la moda. La publicidad pagada con imágenes de ropa para mujer y hombre que se ofrecen en la página web de Cultural Legacy permite obtener mayores interacciones e intenciones de compra.

Concierto 9: Semana del 02 de noviembre al 09 de noviembre

Para la semana 9 se decidió aumentar la inversión en publicidad. Se realizaron dos campañas por Instagram y por Facebook. La campaña por Instagram consistió en la publicación de una historia destacada. Esta publicación consistía en invitar a las personas a visitar nuestro sitio web. Se realizó la inversión de S/.70 por 7 días.



Figura 40. Historia promocionada en el Instagram de Cultural Legacy

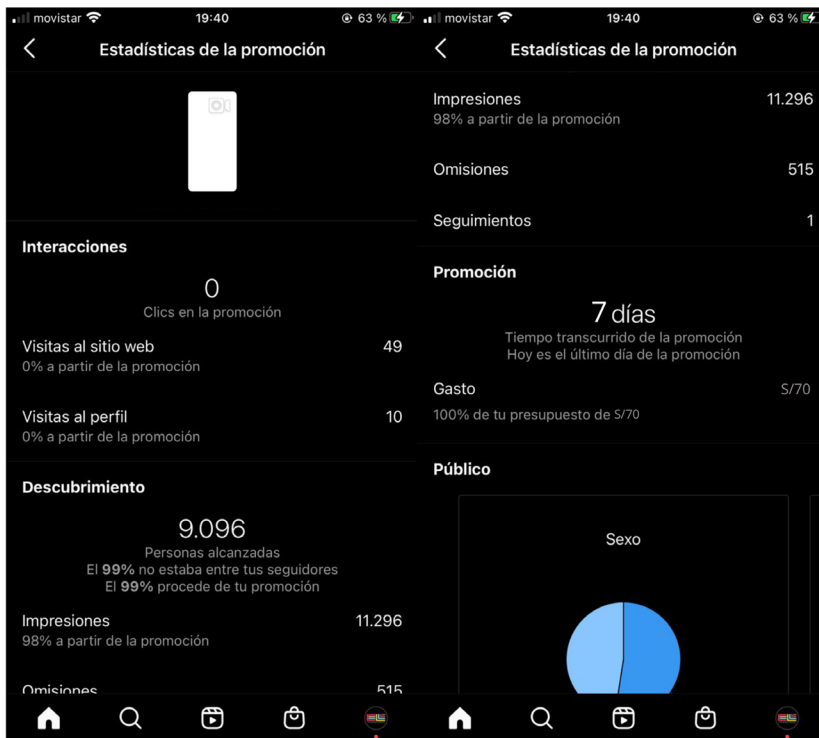


Figura 41. Estadísticas de la publicidad pagada

Resultados:

- Total de interacciones: 1
- Intenciones de compra: 0
- Impresiones: 11,296
- Alcance: 9,096
- Visitas a la página web: 49
- Visitas al perfil: 10
- **Métrica:** $9,096 \text{ alcance} / 11,296 \text{ impresiones} \times 100\% = 80.5\%$
- **Métrica:** $0 \text{ intención de compra} / 3 \text{ intenciones de compra} \times 100\% = 0\%$
- **Métrica:** $49 \text{ usuarios que ingresaron a tienda virtual} / 11,296 \text{ usuarios que vieron las campañas} = 0.004\%$

El objetivo principal de la última semana del concierto fue obtener un mayor alcance e impresiones en el periodo de 7 días. El objetivo se logró, debido a que se llegó a más de 9,000 de alcance y más de 10,000 impresiones. Si bien no hubo intenciones de compra o interacciones debido a que la publicidad pagada de esta semana fue una historia en Instagram, hubieron muchos más usuarios que visitaron la tienda virtual.

Resumen del Plan de Ejecución del Concierto

Tabla 21. Cuadro de resumen del plan de concierto.

MÉTRICAS / SEMANA	SEMANA A 1	SEMANA A 2	SEMANA A 3	SEMANA A 4	SEMANA A 5	SEMANA A 6	SEMANA A 7	SEMANA A 8	SEMANA A 9
CANALES	IG y FB	IG y FB	IG	IG	IG	IG	IG y FB	IG	IG
Interacciones	4	5	9	13	16	25	27	78	1
Impresiones	74	84	68	1,253	1,352	2,110	3,245	2,531	11,296
Alcance	70	78	65	1,024	1,074	1,990	3,032	2,099	9,096
Usuarios que visitaron a la página web	0	0	0	30	5	16	17	5	49
Usuarios que visitaron el perfil	4	5	0	31	35	28	15	149	10
Intenciones de compra	1	1	0	1	0	1	2	2	0
Alcance / Impresiones	94.60%	92.90%	95.60%	81.17%	79.43%	94.31%	93.40%	83.00%	80.50%
# intenciones de compra / 3 intenciones de compra	33.33%	33.33%	0.00%	33.33%	0.00%	33.33%	66.67%	66.67%	0.00%
Usuarios que visitaron a la página web / Impresiones	0.00%	0.00%	0.00%	2.40%	0.004%	0.008%	0.005%	0.002%	0.004%

2.4.2. Análisis e interpretación de los resultados

En las tres primeras semanas del plan de ejecución del concierto se obtuvieron bajas interacciones, impresiones y alcance. Esto se debió principalmente a la falta de inversión en promocionar las publicaciones. Sin embargo, gracias al uso de hashtag, se pudo llegar a algunos usuarios que consultaron por algunas artesanías ofrecidas en la tienda virtual de facebook. En total en esas tres semanas se obtuvieron 2 intenciones de compra.

A partir de la semana 6, se obtuvieron mayores estadísticas debido a que comenzó a invertir en publicidad. Comenzando con 20 soles por 6 días cada semana, hasta llegar a la semana 9, donde invertiría 60 soles, logrando el mayor alcance para Cultural Legacy. Las visitas a la página web de igual forma empezaron en la semana 6 debido a que la promoción permitía incluir el botón de acción de dirigir a los usuarios a la página web por si están interesados en conocer, consultar o comprar sobre las artesanías que se venden.

Finalmente en las últimas semanas, existieron mayores intenciones de compra gracias al alcance que se obtuvo. Las consultas fueron principalmente por el instagram, teniendo en total 5 intenciones de compra desde la semana 6 hasta la 9.

2.4.3. Aprendizajes del concierto.

A lo largo de las nueve semanas del concierto se conoció la importancia del uso de hashtags. En ambas redes sociales su uso es de vital importancia si se desea alcanzar a más personas que estén interesadas en lo que uno ofrece. De igual forma, se comprendió la diferencia que puede existir entre una publicidad pagada y no pagada. Los resultados obtenidos a partir de la semana 4 cambiaron drásticamente gracias a la inversión realizada.

Es importante mencionar que de igual manera que el contenido de las publicaciones puede influir significativamente en las interacciones, visitas e intenciones de compra, a pesar que se invierta la misma cantidad de dinero. Las publicaciones con productos de ropa llaman mucho más la atención en comparación a otras, por lo que se debe cambiar el contenido de las publicaciones relacionadas a piezas decorativas para poder atraer a más usuarios.

Finalmente es importante comprender qué tipo de publicación es mejor pagar dependiendo del objetivo de la misma. A lo largo de las semanas, el objetivo principal fue redirigir a los usuarios a la página web para que conozcan los productos y pueda consultar o hacer una compra. Tanto en Instagram como Facebook se puede publicar imágenes en el feed o también historias (las cuales duran 24 horas si no están destacadas). En el *concierge*, las publicaciones permitían un mayor número de interacciones debido a que en estas se permite dar like y comentar, mientras que en las historias no. Sin embargo, el número de usuarios que visitaron la página web fue mayor en las historias, probablemente debido a la facilidad y rapidez de acceso que esta permite.

2.5 Proyección de ventas

Para poder proyectar las ventas a través de la tienda virtual, se tomará en cuenta las oportunidades de ventas generadas a través del *concierge* realizado a lo largo de agosto, setiembre, octubre y noviembre, en los canales digitales de Facebook, Instagram y nuestra página web. Al respecto, en la Tabla 21 se puede observar que durante las primeras cuatro semanas se ha tenido una intención de compra por parte del 25% de usuarios que comenzaron el proceso de compra, lo cual se incrementó a un 35% para las siguientes 4 semanas. Ahora, si se considera que en la semana 9 se llegó a un público de 11,296 personas, de las cuales 49 visitaron la página web, se puede entender que estas personas podrían iniciar el proceso de navegación a través de la web que les conlleva a realizar una intención de compra. En ese sentido, de la publicidad de la semana 9, se puede calcular que alrededor de 17 personas podrían realizar una compra en la tienda.

En cuanto a la exposición de nuestra publicidad, podemos denotar que el crecimiento en cuanto al alcance de cada una de estas se ha incrementado de manera significativa en cada semana. En línea con lo antedicho, se multiplicó la probabilidad de que la persona ingrese a la página web durante las últimas nueve semanas por el crecimiento promedio del alcance de la publicidad durante el mismo periodo, que son de 0.27% x 239.41%, respectivamente, con lo que se obtiene un 0.64% de tasa de conversión de una persona que ha sido alcanzada por nuestra publicidad y ha podido ingresar a la página web. Ahora, a ello se le multiplicó la probabilidad de que una persona que ingresa a la página web realice una intención de compra, que sería del 30% en las últimas 9 semanas, con lo que se obtiene una intención de compra de 0.192% del total de personas alcanzadas por nuestra publicidad.

En la figura 11, se puede observar la distribución porcentual de artesanías demandadas por el público objetivo, en la que se ha determinado que el 66.2% de estos comprarían joyerías; el 57.4%, ropa; y el 41.2%, artículos par el hogar, considerado que cada uno de estos puede comprar más de un producto en una categoría distinta. En ese sentido, se consideró estos porcentajes para determinar la cantidad de demanda que tendría cada una de las categorías de nuestra tienda virtual. Cabe mencionar, que los artículos que se venden en la tienda virtual son variados y también existen algunos artículos que son únicos, por lo que la proyección de las ventas se calculará en base a la venta de artesanías catalogadas como replicables, por lo que no se está tomando en consideración ventas atípicas de piezas únicas.

De la Tabla 8 se obtiene que la demanda potencial de artesanías, sólo en Lima Moderna, para personas del NSE A y B, es de 58,448. De este total de clientes potenciales, se realizó una investigación de mercados, cuyo resultado se muestra en la Tabla 10, con una demanda potencial de artesanías por año de 6,020 a un ticket promedio de S/149.88, S/86.42 y S/113.67, para las categorías de ropa, artículos para el hogar y joyería, respectivamente. En ese sentido, se aplica á la distribución porcentual de las compras realizadas en el último año respecto a cada categoría de artesanía, obteniendo una demanda potencial en soles de S/597,307.77, S/298,622.58 y S/281,928.88, para las categorías de joyería, ropa y artículos para el hogar, respectivamente.

De esta demanda potencial estimada, se espera que poder llegar al 100% del público objetivo inicial, quienes son las personas del NSE A y B de Lima Metropolitana Moderna, en el transcurso del primer año, para luego expandir las operaciones a provincia, considerando que el mercado potencial en todo el país es de personas que pertenecen al NSE A y B en Perú Urban, por lo que siendo optimistas se podría llegar a un 8% del mercado peruano en los próximos 3 años, con lo que se espera que la publicidad pueda llegar a 102,018 personas por mes al final de los 3 años. Es importante resaltar, que estos números sólo representan el alcance en publicidad realizada en redes sociales, más no la cantidad de personas que llegan a realizar una compra.

Tabla 22. *Proyección de ventas: Cantidad de clientes por categoría.*

AÑO	2020	2021	2022	2023
Cantidad de clientes	---	713	1,578	2,080
Joyería	---	478	1,054	1,383
Ropa	---	415	913	1,201
Artículos para el hogar	---	299	657	864
TOTAL DE COMPRAS	---	1,192	2,624	3,448

3. DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIO

3.1. Plan Estratégico

3.1.1. Declaraciones de Misión y Visión

- Misión

“Conectar a los amantes de la cultura y las obras de arte de buena calidad con aquellos maestros artesanos que necesitan vender sus obras a un precio correspondiente al legado cultural que cada pieza de arte representa.”

- Visión

“Ayudar a construir una comunidad consolidada para el 2025, en la que el arte sea valorado correctamente, y que motive a las siguientes generaciones a continuar con el legado cultural de los maestros artesanos; con un grupo humano comprometido por la conservación y exposición de la cultura.”

3.1.2. Análisis Externo

3.1.2.1 Análisis de la competencia y proyectos similares locales e internacionales

Matriz de competidores

Para realizar el análisis de la competencia se utilizó la herramienta “Matriz de competidores”, en la cual se analizaron una serie de variables que permitieron visualizar la competencia que Cultural Legacy tiene en el mercado nacional e internacional.

La primera variable identificada fue el *tipo de competidor*, la cual se midió en términos de directo, indirecto y potencial comparándolo con el modelo de negocio de Cultural Legacy, el cual es uno social. Si bien es una tienda virtual, se considera de igual forma el apoyo que la marca le brinda al artesano para hacer llegar sus obras al mundo. En caso cumpla con ambas características, se le considera una competencia directa. Si en caso solo cumple con una sola característica, se le considera indirecta; y si fuera una empresa que no está en el sector compitiendo pero puede llegar a entrar, se le considera potencial.

Como segunda variable se tiene el *nivel de internacionalización*, en el cual se categorizó en términos de internacional y nacional. Por otra parte, se brindó una pequeña *descripción* del negocio para luego pasar a la cuarta variable, que es el tipo de servicio que ofrece la marca, el cual va a depender del modelo descrito, categorizando de esta forma si es online o físico.

La quinta variable son los *principales productos o servicios* que ofrece la marca debido a que los competidores pueden tiendas virtuales o asociaciones que brindan apoyo al artesano mediante proyectos. La siguiente variable son los *canales* por los cuales la marca llega a su cliente, estos pueden ser tanto canales físicos como oficinas o tiendas, o canales digitales, como redes sociales o página web.

Como parte de las últimas variables, se tiene el *target*, en el cual se identificó el público objetivo o públicos objetivos de la marca. Seguidamente se identificó y, en caso la marca lo publicara, se contabilizó la cantidad de especialistas que trabajan para ella. Luego se categorizó los *precios* en los competidores que ofrecen un servicio de tienda virtual. El precio se considera bajo si los productos ofrecidos son menores a 300 soles. Un precio mediano es considerado si

los productos ofrecidos son de 301 soles a 700 soles, y un precio alto se considera si los precios son mayores a 700 soles. Finalmente se tiene como última variables el *reconocimiento de la marca*, la cual también se categorizó como bajo, mediano o alto. Esto se midió dependiendo del alcance en sus redes sociales y si es internacional.

Tabla 23. *Matriz de competidores de Cultural Legacy*

VARIABLE / EMPRESA	Artesanía Textil	Iberartesanías	Asociación de manos creadoras	Dédalo	Aklla	Ruraq Maki
LINK	http://artesianiatextil.com	https://iberartesanias.com/peru/	http://www.asociacionmanoscreadoras.com	https://www.dedalo.pe	https://akllaexport.com	https://tiendasvirtuales.ruraqmaki.pe
TIPO DE COMPETIDOR	Directo	Indirecto	Indirecto	Indirecto	Indirecto	Directo
NIVEL DE INTERNACIONALIZACIÓN	Internacional (Perú y Bolivia)	Internacional (10 países)	Nacional	Internacional	Internacional	Internacional
DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO	Brinda los directorios de maestros artesanos así como también ofrece sus productos	Velar, promover y fortalecer los derechos de los artesanos mediante la realización de proyectos.	Organización sin fines de lucro, conformada por artesanos de las diferentes regiones del Perú que elaboran distintas líneas artesanales y difunden la riqueza multicultural del Perú.	Es una galería de arte y tienda virtual de artesanías peruanas	Tienda virtual donde se ofrecen productos enteramente peruanos.	Plataforma virtual donde los maestros artesanos se pueden registrar y vender sus productos en línea.
SERVICIO	ONLINE	ONLINE Y FÍSICO	FÍSICO	ONLINE Y FÍSICO	ONLINE Y FÍSICO	ONLINE
PRINCIPALES PRODUCTOS / SERVICIOS	Ropa	Proyectos para el apoyo al artesano	Realización de ferias dirigidas al artesano	Ropa, accesorias y decoración para el hogar	Ropa, accesorias y decoración para el hogar	Ropa, accesorias y decoración para el hogar

CANALES	Página web, Instagram, Facebook y correo electrónico	Oficina, página web, Facebook, Twitter, Instagram y correo electrónico	Oficina, página web, Facebook y correo electrónico	Tienda física, página web, Facebook, Instagram, Whatsapp y correo electrónico	Oficina, página web, Facebook, Instagram, Twitter, Youtube, Tumblr, Whatsapp y correo electrónico	Oficina, página web, Facebook, Instagram y correo electrónico
TARGET	Artesanos y compradores de artesanías	Artesanos	Artesanos	Compradores de artesanías	Compradores de artesanías	Artesanos y compradores de artesanías
N° DE ESPECIALISTAS	138 maestros artesanos y diseñadores	15,000 artesanos registrados	No específica	No específica	No específica	No específica
PRECIOS	Bajo	No cuenta con tienda virtual	No cuenta con tienda virtual	Alto	Bajo	Alto
NIVEL DE RECONOCIMIENTO DE LA MARCA	Medianamente reconocida	Altamente reconocida	Bajamente reconocida	Altamente reconocida	Bajamente reconocida	Altamente reconocida

Matriz Osterwalder

Según Osterwalder y Pigneur (2011), en el libro “Generación de modelos de negocios” los modelos de negocios se aplican en entornos específicos y un correcto conocimiento sobre este permitirá alcanzar modelos de negocios más competitivos y fuertes. Es por ello que los autores proponen analizar cuatro áreas importantes del entorno las cuales son las fuerzas del mercado, fuerzas de la industria, tendencias claves y fuerzas macroeconómicas.

Es por que se desarrolló la Matriz Osterwalder para analizar el entorno de Cultural Legacy. (Ver [ANEXO A. ANÁLISIS EXTERNO - MATRIZ DE OSTERWALDER](#))

Análisis PESTEL

Político

Actualmente el Perú enfrenta una de sus mayores crisis políticas de su historia. En 2016 Pedro Pablo Kuczynski fue elegido Presidente de la República, sin embargo su mandato terminó en 2018, luego de hacer formal y pública su renuncia. Con ella vinieron una serie de escándalos inestabilizando mucho más la situación política del país. Luego de la renuncia de PPK, Martín Vizcarra asumió la presidencia, siendo el primer vicepresidente del anterior gobierno.

A inicio del presente año, la pandemia del COVID-19 trajo consigo muchas inestabilidades en el macroentorno. A los ojos del mundo, el Perú no supo cómo controlar esta situación. Las autoridades del país fueron consideradas ineficientes, y se criticó fuertemente la vacancia de Martín Vizcarra en el mes de noviembre, debido a que dejó en claro la debilidad del Congreso del Perú. Luego de su vacancia, Manuel Merino asumió la presidencia, sin embargo a la semana presentó su renuncia debido a las protestas de la ciudadanía.

Hay cuatro factores claves que pueden explicar la crisis política en el país. El primero es el *sistema semiparlamentario*. A lo largo de los años, Perú ha ido implementando instituciones del parlamentarismo europeo, esto con el fin de evitar que los presidentes se dirijan hacia el autoritarismo. Según expertos en derecho, en el Perú los presidentes no cuentan con un perfil hiperpresidencialista, si no que su fortaleza depende únicamente de evitar una oposición del Congreso. Como segundo factor clave, está la *figura de la vacancia*, la cual en otros países tiene objetivos y alcances diferentes en comparación a Perú. En el país, esta tiene un significado muy amplio, es por ello que se considera que puede usarse para cualquier situación, desde la enfermedad o “muerte”, hasta la capacidad moral de la persona para ejercer como presidente. El tercer factor clave es la *fragmentación de la política del Perú*, principalmente debido a la falta de partidos consolidados. Si un congreso no es estable, la permanencia de un presidente tampoco lo es. Finalmente, el último factor y probablemente el más criticado es la *alta corrupción*. Los últimos 6 presidentes desde Alberto Fujimori han sido o son acusados de alguna clase de delito de corrupción, deteniendo la inversión en el país y atrasando mucho más.

Económico

La pandemia del COVID-19 ha golpeado fuertemente a todos los países y Perú no ha sido la excepción. La economía peruana se ha visto en riesgo en el presente año, especialmente en los factores del PBI, tasa de empleo y la lucha contra la pobreza. Según la Organización Mundial del Trabajo (2020), la población ocupada disminuyó en casi 6 millones, viéndose más afectados los hombres, las personas entre las edades de 25 y 44 años, y personas con estudios no universitarios. La pandemia llegó en un momento en que la empleabilidad del país se veía muy vulnerable. El desempleo trajo consigo muchísimas más consecuencias como la informalidad, la cual aumentó en más de 70% y sigue en ascenso.

Como se puede observar en la siguiente figura, la caída de la economía del país, con respecto a las variables ya mencionadas, ha sido muy drástica.

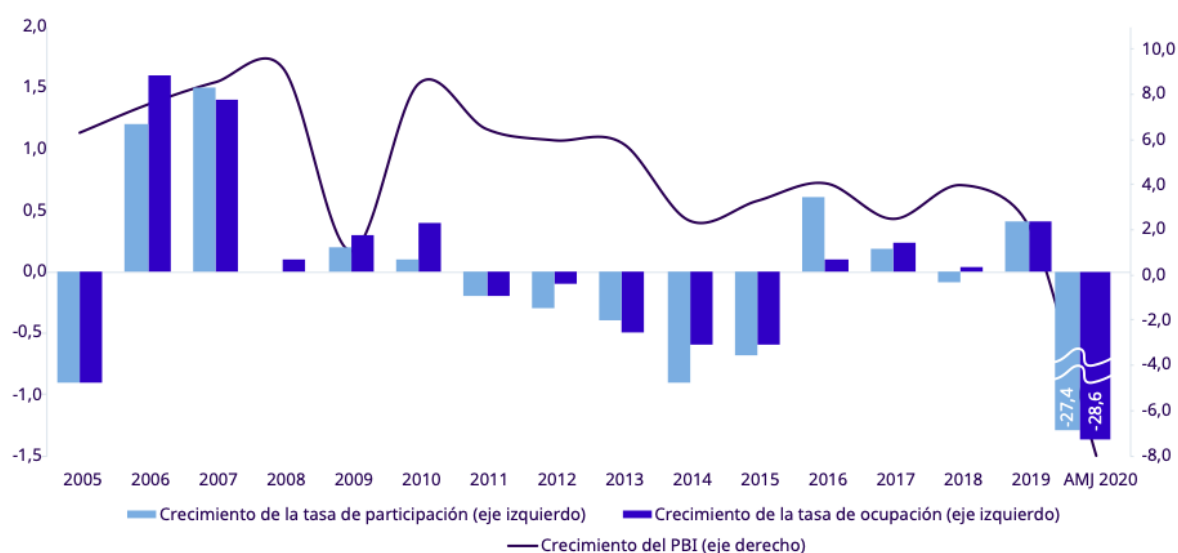


Figura 42. Variación porcentual del PBI, tasa de participación y ocupación. OIT 2020.

Tabla 24. Producto bruto interno en millones de soles. OIT 2020.

Año / Trimestre	Producto Bruto Interno	Gasto de Consumo Final Privado	Gasto de Consumo de Gobierno	Formación Bruta de Capital	Formación Bruta de Capital Fijo	Exportaciones	Importaciones
2019	546,408	354,908	67,850	127,800	121,232	147,038	151,188
Trimestre I	130,205	85,543	15,475	31,007	27,563	34,310	36,130
Trimestre II	138,993	91,397	16,294	32,163	30,018	36,879	37,740
Trimestre III	136,130	89,655	17,028	31,191	31,018	37,177	38,921
Trimestre IV	141,080	88,313	19,053	33,439	32,633	38,672	38,397
2020							
Trim. I	125,642	84,121	16,568	26,922	24,682	32,442	34,411
Trim. II	97,516	71,157	15,728	13,721	12,904	22,544	25,634
Trim. III	123,274	81,284	17,618	27,719	27,851	27,650	30,997

De igual forma, la producción nacional se ha visto fuertemente afectada en todos los sectores. El PBI en abril del presente año cayó en casi 40% respecto a abril de 2019. Este dato alarmó a las instituciones y al país en general debido a que no se veía algo así desde hace décadas. En la siguiente tabla se puede observar la caída de la producción nacional en los sectores del país.

Tabla 25. *Variación porcentual de la producción nacional en los diferentes sectores del Perú. OIT 2020.*

Sector	Ponderación 1/	Variación porcentual	
		2020/2019	
		julio	enero-julio
Economía Total	100,0	-11,7	-16,5
DI-Otros impuestos a los productos	8,3	-19,2	-20,6
Total industrias (producción)	91,7	-11,1	-16,2
Agropecuario	6,0	-6,5	0,9
Pesca	0,7	33,3	-10,1
Minería e hidrocarburos	14,4	-6,2	-18,1
Manufactura	16,5	-10,4	-20,7
Electricidad, gas y agua	1,7	-5,0	-9,9
Construcción	5,1	-12,8	-37,7
Comercio	10,2	-11,5	-25,2
Transporte, almacenamiento, correo y mensajería	5,0	-31,4	-29,9
Alojamiento y restaurantes	2,9	-71,8	-55,0
Telecomunicaciones y otros servicios de información	2,7	4,6	2,9
Financiero y seguros	3,2	16,0	8,0
Servicios prestados a empresas	4,2	-25,5	-24,7
Administración pública, defensa y otros	4,3	3,8	4,1
Otros servicios 2/	14,9	-13,1	-10,8

A pesar del negativo panorama que se está viviendo en el presente año, se espera que para el 2021 exista una recuperación en la economía, gracias a fundamentos macroeconómicos y finanzas públicas. Según el BCRP (2020), se espera un impulso en las actividades de minería, comercio y manufactura. Por otra parte, el MEF proyecta un crecimiento económico de aproximadamente 10%.



Figura 43. Perspectivas favorables para el 2021. OIT 2020.

Sociales

El primer trimestre del presente año se vio un incremento en comparación al primer trimestre del año 2019 en la zona urbana del país pero en la zona rural se vio disminuida la educación inicial. Sin embargo, debido a la pandemia la educación ha tenido que tomar diferentes técnicas de aprendizaje para que los niños, jóvenes y adultos puedan seguir accediendo a sus clases. En el siguiente gráfico se puede observar las principales técnicas de estudio aplicadas por los países de Latinoamérica y el Caribe en tiempos de COVID-19.

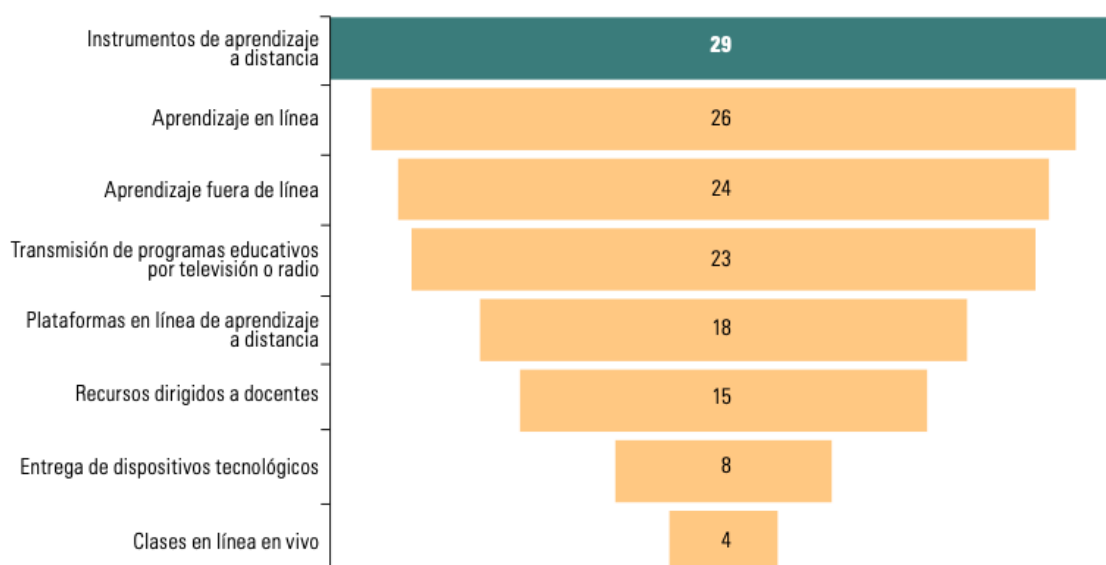


Figura 44. Estrategias de estudio para la modalidad en línea. UNESCO CEPAL 2020.

Es importante preparar a los estudiantes para el uso de la tecnología y enseñarles no solo a usarla si no también a saber proteger sus datos. Si bien muchos centros educativos vienen implementando estas estrategias, aún siguen existiendo fuertes diferencias de oportunidades. Lamentablemente no todos los niños, jóvenes y adultos cuentan con los recursos necesarios para poder acceder a sus clases o al trabajo.

De igual manera, el racismo y las desigualdades son temas que aún afectan fuertemente a gran parte de la población. Según la siguiente figura, los principales problemas que enfrentan las mujeres y las niñas en el Perú son la violencia física, sexual y acoso sexual. Un gran número de mujeres también enfrenta problemas de discriminación en su centro de trabajo y no acceder a grandes cargos gerenciales.

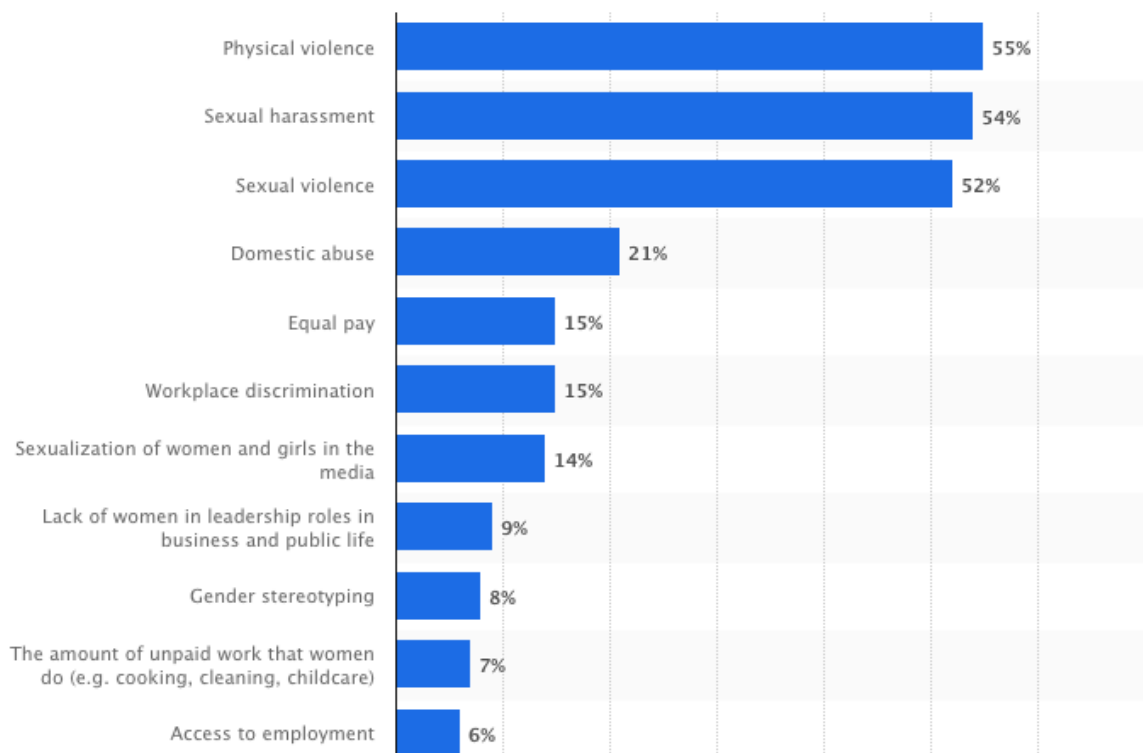


Figura 45. Problemas que enfrenta las mujeres y niñas en el Perú.

Por el lado de la discriminación, la población peruana tiene una percepción muy mala, especialmente las poblaciones indígenas y afroamericanas. En la siguiente figura se puede observar las principales razones por la cual la población peruana considera que es discriminada.



Figura 46. Principales razones de discriminación en el Perú según la población. Ministerio de Cultura 2019.

Tecnológico

En tiempos de pandemia, el uso de la tecnología se ha vuelto una acción casi obligatoria para todos. Desde los más pequeños hasta los más grandes. Prácticamente todas las actividades tanto laborales como estudiantiles se han digitalizado y eso ha golpeado fuertemente a diferentes sectores del país. El acceso a una computadora e internet en el país sigue siendo muy limitado, especialmente en zonas rurales. En la siguiente tabla se muestra que apenas el 7.5% de la población del área rural del Perú tiene acceso a una computadora y el 5.9%, a internet.

Tabla 26. Porcentaje de la población peruana que cuenta con acceso a una computadora e internet. INEI 2020

Área de residencia	Ene-Feb-Mar 2019 P/		Ene-Feb-Mar 2020 P/		Variación absoluta (Puntos porcentuales)	
	Computadora	Internet	Computadora	Internet	Computadora	Internet
Total	34,0	36,7	35,6	40,1	1,6	3,4 ***
Lima Metropolitana	49,7	61,8	52,9	62,9	3,2	1,1 ***
Resto urbano 1/	38,9	35,7	38,3	40,5	-0,6	4,8 ***
Área rural	6,1	3,7	7,5	5,9	1,4	2,2 ***

La falta de recursos impide que la población pueda acceder a una educación de calidad y un ambiente de trabajo agradable. Por más que los países implementen estrategias de estudio o

trabajo, no serán eficientes si gran parte de la población no cuenta con acceso a internet, según Alicia Bárcena quien es la secretaria general de Cepal.

Ecológico

La situación ecológica en el país se ve negativamente afectada. Hasta el mes de octubre ha habido 1045 emergencias reportadas y registradas en el INEI. Siendo entre los fenómenos naturales, 271 vientos fuertes y entre los fenómenos antrópicos, los incendios forestales, con 275 reportes. En comparación a octubre de 2019, los incendios forestales aumentaron en casi 220%. Esta tendencia no solo se ve en Perú, si no en otros países de Latinoamérica como Argentina. No se está aplicando correctas prácticas de control y gestión de estas emergencias. Los climas cálidos y secos, los cambios climáticos, la deforestación son los principales factores por los cuales estos incendios se han provocado, pero principalmente, la mano del hombre es la mayor razón. Se advierte a los gobiernos preocuparse más por estas zonas. Desde hace un par de años los incendios se han ido repitiendo y aumentando, siendo la Amazonía la más afectada.

Por otra parte, la contaminación en el aire y las aguas en el país tampoco están en la mejor situación. Los gases contaminantes según el INEI han aumentado este año, principalmente debido a los combustibles de los vehículos. De igual forma, debido a los vertimientos de relaves mineros, las aguas servidas y desagües industriales han afectado la salud humana y la del ecosistema.

Legal

En el ámbito legal, la piratería es uno de los principales problemas del país. Esto disminuye el ingreso de impuestos por parte del Estado, así como también en el 2019 significó la reducción de 460 empleos formales al día y crean otros 1400 puestos informales. En el 2017, Perú ocupó el puesto 28° en el Índice Internacional de Propiedad Intelectual. Este puesto se debió a la reducción en la cantidad de patentes y la falta de protección de la propiedad intelectual.

3.1.3. Análisis Interno

Identidad y cultura: Se ha formado como un emprendimiento social, por lo que sus valores y principios están estrictamente relacionados con el apoyo al necesitado, compartir nuestros conocimientos técnicos con aquellos que lo requieran y generar un vínculo con nuestros aliados estratégicos que vienen a ser los artesanos.

Sistemas: Se cuenta con una plataforma web que funciona como tienda virtual, la cual está potenciada por WordPress con complementos de pago que permiten tener un sistema robusto para soportar grandes tráfico de visitantes y gestionar adecuadamente las ventas. Asimismo, cuenta con Redes Sociales gestionadas por especialistas, las cuales comparten el impacto positivo que el proyecto tiene para con los creadores de cultura.

Procedimientos: Se tiene un único proceso crítico que es la logística, la cual hoy en día viene siendo reforzada debido a la coyuntura nacional del COVID-19, por lo que existen diversos mecanismos para poder llevar las artesanías a todas las regiones del país y próximamente poder exportarlos a los mercados Europeos que valoran más el arte.

Trabajadores: Se tiene un equipo compuesto por emprendedores sociales, cuyo principal objetivo es ayudar a todos los artesanos que puedan sin tener que generar conflictos de interés con los intereses empresariales de generar márgenes que nos permitan expandir nuestra operaciones a nivel internacional.

5 Fuerzas de Porter

Rivalidad entre competidores

De acuerdo con la investigación que se realizó no existe un registro oficial del número o proporción de tiendas virtuales, físicas o portales sobre artesanías que se encuentren en el sector, compartan el mismo mercado de Cultural Legacy y sean consideradas competencias. Sin embargo, se pudo realizar una aproximación y sondeo de las empresas encargadas de promocionar y comercializar obras artesanales. Por ejemplo, el previo análisis que se realizó en la Tabla 12. Matriz de Competidores de Cultural Legacy en donde se describieron los competidores directos e indirectos de Cultural Legacy. Pero, además de ellos existe Dédalo Arte y Artesanía, esta empresa tiene una tienda física, la cual es una renovación de casona Barranquina que a la vez es una cafetería, bar y tienda. En donde se desea incentivar la creatividad con su diseño arquitectónico y artesanías como piezas de obra de arte de más de 700 artistas peruanos. Además, tiene ahora un portal virtual en donde se pueden adquirir muchos de sus productos vía online (Dédalo, s.f.).

Asimismo, de acuerdo con el portal y buscador peruano Adonde.com, luego de realizar la búsqueda de lugares o tiendas en donde se comercializan obras de maestros artesanos de manera virtual. Se encontró aproximadamente 31 diferentes empresas que se dedican a ello. Tanto al por mayor como al por menor alrededor de todo el Perú (Adonde.com, 2020). Además, de acuerdo con la revista Diners, la pandemia afectó fuertemente al sector de artesanías, por lo que algunos artesanos tuvieron que impulsar su trabajo mediante redes sociales. Sobre todo instagram, de donde señala a las 5 tiendas que a pesar de la coyuntura han logrado salir adelante con la ayuda de la tecnología. Por ejemplo, Textiles Cawa, Aklla Export, Sumaq Pacha Store, Qhatu Peruvian Handicrafts y La casa de Freja. Algunas enfocadas no solo en el mercado peruano sino en el internacional también (Vella, 2020). A su vez, existe uno de los portales más importantes Ruraqmaki.pe el cual ofrece 35 tiendas virtuales donde se ofrece el trabajo de maestros artesanales de todo el Perú registrados en el registro nacional del artesano y que desean exponer sus trabajos vía online. Reúne a artesanos de diferentes rubros en diferentes tiendas virtuales. Además, Rurqmaki.pe organiza ferias virtuales una o dos veces al año y ofrece códigos de descuento por tiempo limitado. Mediante esta plataforma se busca promocionar, generar ingresos y su inclusión socioeconómica. Por ello es uno de los mayores

proyectos estatales que busca la difusión del arte popular tradicional (Oficina de Comunicación e Imagen [Ministerio de Cultura], 2020).

De acuerdo con la investigación anterior se puede deducir que el mercado de artesanías presenta competencia suficiente como para mantener en movimiento el mercado sin sobrecargarlo. Esto quiere decir que sí existe la demanda suficiente como para ingresar y competir entre las demás empresas. También, que las empresas cada vez buscan más diferenciarse mediante diferentes estrategias. Por ello, es tan importante para Cultural Legacy invertir en marketing, su logística, procesos de despacho y reforzar su ventaja competitiva para diferenciarse del resto.

Poder de negociación de los proveedores

Cultural Legacy desea conectar a los maestros artesanos con el mundo. Comenzando con Lima moderna. Pero, muchos de ellos no poseen los conocimientos suficientes como para manejar bien la distribución de sus productos, sobre todo si son pedidos grandes. Además, de contratar empresa de mensajería que les brinden la seguridad de que sus obras llegarán a su destino en buenas condiciones. Por ello, Cultural Legacy, desea además de promocionar sus trabajos. Apoyarlos en la distribución de los mismos para reforzar la confianza con los clientes y fidelizarlos. Por ello, la empresa debe enfocarse en el transporte de las obras, los servicios de mensajería puntual y su imagen.

Por lo tanto, algunos de los proveedores más importantes serían las empresas de mensajería como Uship, que ofrece traslado de mercancías frágiles a través de todo el Perú, especialmente en Lima. También se encuentran empresas de mudanzas para pedidos en cantidad que sean frágiles como Mudanzas y Transporte Dimas y Mudanzas El Rápido. Quienes ahora ofrecen transporte individual de objetos frágiles. Además, DHL doméstico, Cruz del Sur y Oltursa, que si bien no son especialistas en transporte frágil. Ofrecen pedidos especiales en los que se puede detallar el tipo de material transportado para que tengan los cuidados respectivos en el viaje.

Por otro lado, otros proveedores muy importantes para la empresa son los proveedores de materiales para embalaje o empaque que brinden materiales de protección de golpes para utilizarlos en el empaquetamiento de las obras artesanales. Por un lado, se puede comenzar buscando proveedores en Mercado Libre, Sodimac o Promart, pero más adelante se deberá buscar proveedores que venden en cantidad y formar alianzas. Por ejemplo, Express Transports S.A, Plastimax Perú y Servir Trader Perú.

El que la empresa tenga un número de proveedores adecuado entre los cuales elegir. Entrega más poder a la empresa que a los proveedores y así, no depender de uno solo. Más bien, tener una amplia lista de opciones de donde elegir. Pero, a largo plazo se debe priorizar establecer alianzas estratégicas sin descuidar la cartera de proveedores.

Poder de negociación de los clientes

Luego de realizar la investigación respectiva acerca de la tendencia de compra de artesanías en Lima u online. No se encontró un estudio oficial el cual confirme el número. Sin embargo, de acuerdo con Promperú y su enlace Turismo Investiga Innova han realizado estadísticas acerca de los gustos y perfiles de los turistas extranjeros y turistas nacionales. Además, de cómo se comporta el mercado nacional e internacional.

De acuerdo con esas estadísticas se interpreta lo siguiente según la información necesaria para la empresa. En cuanto al perfil del extranjero que visita Lima: 21% son provenientes de USA, más del 50% son mayores de 24 años, más del 50% son trabajadores privados o independientes. Se observa la tendencia por la aventura, ya que, más del 50% prefiere viajar por cuenta propia en vez de contratar un servicio turístico. Más del 50% contrató algún servicio extra por internet al llegar a Lima. 90% se queda en Lima y más del 50% viene por motivos de vacaciones y relajarse. Más del 50% prefiere quedarse en Miraflores, Barranco o Lima. Además en promedio se quedan 5 días y gastan en promedio 1,209.00 dólares americanos. Algo muy importante es que más del 80% por ciento viaja a Lima para realizar actividades relacionadas con la cultura, es decir, visitar centros históricos, ir de compras, visitar museos, etc y más del 80% prefiere usar el internet para realizar sus transacciones y redes sociales para mantenerse en contacto (Turismo Investiga Innova, 2020).

En cuanto al perfil del vacacionista nacional que viene a Lima: Más del 50% por ciento son mayores de 24 años, más del 50% son trabajadores del sector privado o independiente. Entre estos últimos la proporción de los que trabajan de forma independiente es mayor a los que trabajan en el sector privado. Además, 42% pertenecen al nivel socioeconómico A/B, siendo su motivador de viaje el descansar y salir con la familia. También, 72% prefiere buscar en internet información sobre más opciones de visita, más del 60% es motivo a viajar por los comentarios de sus amigos o familia y el internet o redes sociales. En promedio gastan 250

soles y se quedan durante 3 días en Lima. Más del 50 % viaja en grupo con amigos o la familia y de entre los rubros en los que realiza gastos el 11% lo hace para comprar artesanías. A su vez, más del 70% realiza actividades turísticas urbanas en Lima y de entre las artesanías que más compran el 52% compra: aretes, pulseras, llaveros, polos, etc. El 40% compra adornos y el 20% compra textil (Turismo Investiga Innova, 2020).

Estos datos permiten guiar a la empresa en cuanto a los gustos de sus clientes y sus tendencias. Por lo tanto, se puede deducir que los clientes prefieren realizar actividades urbanas en general e ir de compras. Estas compras pueden ser tanto físicas como por internet. Además, las personas que suelen viajar tienen un nivel socioeconómico que sería compatible con Cultural Legacy. Por otro lado, las personas buscan cultura, conocimientos y experiencias. Que coincide con la propuesta de valor de la empresa y no muchas empresas pueden dárselo. Esto refuerza el poder que tiene la empresa sobre los clientes y que se tiene que enriquecer por medio de un fuerte marketing, calidad del producto, canal de venta, agregar valor y seguridad.

Amenaza de nuevos competidores (entrantes)

Gracias a la aparición de cada vez más emprendimientos a nivel nacional los maestros artesanos prefieren aprender y desarrollar sus propios negocios. Al igual que ellos existen más empresas que desean comercializar esos trabajos. Sobre todo con la aparición de concursos para desarrollar emprendimientos o capital ángel el cual invierte en una idea ingeniosa como startup que podría representar amenaza como nuevo competidor para la empresa. Además, de capital semilla como Kickstart Perú, Nesst Perú, Startup UPC, Startup Perú, entre otros. También existe la posibilidad de realizar crowdfunding en emprendedores nuevos que se encuentran en el ciclo de despegue. Algunas plataformas de crowdfunding son KickStarter, Lending Club, Syndicate Room, Ideane, Donadora, Seedrs, entre otras. Por ejemplo, Andino Art, Startup que trabaja con maestros artesanos de Cuzco. Ha creado una plataforma de comercio electrónico donde visibiliza el trabajo de artesanos no solo en el Perú, también en el mundo. Ganador de Startup Perú 6G como ecommerce de artesanías (Andino Art, 2020). A pesar de ellos Cultural Legacy puede seguir creciendo gracias a su diferenciación, su canal de distribución, la identificación con la marca de los clientes, el cuidado de las obras, servicio al cliente y la inversión en marketing que la puede impulsar y respaldar ante cualquier competidor.

Amenaza de productos sustitutos

Un producto sustituto muy importante son las empresas que comercializan vía online decoraciones, acabados, joyería, tallados, entre otros. Productos hechos a mano, pero con acabado contemporáneo sea de influencia extranjera o inspirada en arte peruano, pero que no represente a la cultura milenaria peruana. Es decir, no sean artesanías tradicionales, sino que se modernicen de acuerdo con nuevas tendencias. Pueden tener relación con el material, es decir, puede ser el mismo material. Pero, el acabado es distinto. Ya que, las personas también buscan otras alternativas de artes, si bien tiene material peruano. Si no encuentra alguna obra hecha con artesanía tradicional preferirá elegir un acabado más actual.

Aquí se encuentran empresas que pudieron haber comenzado con artesanía milenaria, pero con el tiempo fueron dividiendo sus líneas y presentando cambios, aunque respetando la calidad del producto. Un ejemplo: es la empresa Naguska, que destaca en la actualidad por la ejecución de ornamentos, adornos y accesorios tejidos a mano que muestran otro tipo de artesanía peruana. Además, con el paso del tiempo ha ido creciendo y ahora se dirige a otros países para expandir su mercado (Naguska, 2018).

Cultural Legacy pretende combatir el ingreso de estos sustitutos mediante la difusión del arte milenario, su historia, su cultura y acabado proveniente de hace muchos años que se hereda en familia. Por lo tanto, se impulsará en estrategias de cuidar el canal de venta para proteger el servicio al cliente y fidelización. Respaldarnos con la inversión en marketing y mantener tanto la calidad del producto como la perfecta entrega del mismo.

3.1.4. Análisis FODA

Tabla 27. FODA de Cultural Legacy,

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>F1: Una experiencia diferente de compra de artesanías.</p> <p>F2: Variedad de artesanías peruanas categorizadas según su material.</p> <p>F3: Relación con el usuario a través de redes sociales.</p> <p>F4: Seguridad en la compra y entrega del producto.</p> <p>F5: Equipo de trabajo comprometido con la misión y visión de la empresa.</p>	<p>D1: Sólo el 40 % de artesanos son formales.</p> <p>D2: Poca experiencia en el rubro del negocio.</p> <p>D3: Dificultad de financiamiento al ser una nueva empresa.</p> <p>D4: Dependencia de los proveedores (artesanos).</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>O1: Negocios digitales y ventas por internet en auge.</p> <p>O2: Muchos de los artesanos aún no saben como promocionar sus productos mediante internet.</p> <p>O3: País en el que abundan los artesanos de diversos tipos de materiales</p> <p>O4: Instituciones del estado peruano buscan promover emprendimientos sociales.</p>	<p>A1: Muchos artesanos están en lugares de difícil acceso.</p> <p>A2: Situación de pandemia que impide la movilización y realización de actividades.</p> <p>A3: Menor poder adquisitivo debido a la coyuntura</p> <p>A4: Competidores indirectos.</p>

O1: Negocios digitales y ventas por internet en auge.

Sin dudas el rubro artesanal, se encuentra sin un apoyo para su crecimiento y el introducir a todos estos artesanos bajo el método de negocio ecommerce (transacción de bienes y servicios entre un comprador y un vendedor) sería muy importante, ya que gran parte de la población prefiere ingresar a estas plataformas cuando cuente con el tiempo y desde la comodidad de su sillón, cama, bus, entre otros.

O2: Muchos de los artesanos aún no saben como promocionar sus productos mediante internet.

Hoy en día cualquier negocio sobretodo de productos implica poder tener una tienda virtual o e-commerce y esta parte de tecnológica requiere un mínimo conocimiento técnico que no lo poseen algunas personas, en el caso de los artesanos para muchos de ellos les resultará muy desconocido todo lo que engloba el modelo de negocio B2C y desde publicar un anuncio hasta el procesor la venta y preparar los productos, es así que se necesita una clase de inducción o un asesor que apoye a publicitar y hacer el alcance del producto aún mayor.

O3: La artesanía ayuda a recordar la identidad de la historia peruana

La artesanía no solo es un producto, pues, además de ser una actividad económica, construye la identidad de las familias e involucra saberes ancestrales, técnicas milenarias, materia prima e historia. “Es un acto de amor. Los artesanos no solo ofrecen un producto, ofrecen una experiencia cultural sobre cómo lograron hacer un producto tan bello acompañado de un sentimiento de identidad y de afectividad”, resaltó Rubén Baldeón, quien agregó que dicha actividad es eco-amigable, porque no daña el ambiente. “La artesanía, es una herramienta que nos permite ser felices, porque integra a las familias”, acotó.

O4: Instituciones del estado peruano buscan promover emprendimientos sociales

Según Andina, Agencia Peruana de Noticias, El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur) anunció que cuenta con un programa para promover y reconocer el talento de los artesanos en el Perú. El “Premio Nacional Amautas de la Artesanía Peruana” cuenta con inscripciones abiertas hasta el 2 de diciembre. Este premio se viene realizando por años y contribuye y reconoce la transmisión de los conocimientos de los artesanos a las nuevas generaciones en la conservación de las tradiciones e identidad, lo cual muchos peruanos deben sentirse orgullosos de ello. Además, como especifica la noticia se encuentran galardonados principalmente en 7 regiones en nuestro país con lo cual refuerza la idea de apoyar el talento artesanal en estas regiones a través de la tienda virtual. La regiones son las siguientes: Ayacucho (13), Cusco (9), Junín (5), Piura (2), Puno (2), Amazonas (1), Lambayeque (1) y Lima (3). Este programa de la mano con la promoción de los distintos artesanos en nuestra región aún es trabajo del estado peruano hacer que puedan brillar y no dejar morir el arte en el Perú.

A1: Muchos artesanos están en lugares de difícil acceso.

La situación de los artesanos , es encontrarse en regiones de poco acceso a la interacción de clientes por diversos motivos , principalmente , porque el gobierno hay zonas en nuestro país que no se preocupa demasiado y prefiere prestar atención a otros problemas según pueblos artesanos, el cual también enfatiza un artesano en esta noticia German Guillen y comenta que la Ley del artesano no es promovida por las distintas entidades en nuestro país como son las Municipalidades, Gobiernos Regionales y Ministerios.

A2: Situación de pandemia que impide la movilización y realización de actividades

Muchos artesanos en el país que viven de su arte en las manos, se explica que la disminución de las ventas tiene un importante factor como es el turismo , el cual en nuestro país según turiweb.com significó el arribo de 4,371,787 de visitantes extranjeros en 2019, mientras que el 2018 cerró con 4,419,430, lo que representa 47,643 turistas menos de un año a otro (-1.1%), esto muy aparte de la gran cantidad de venezolanos en nuestro país lo indica la noticia . Es así que la pandemia se ha puesto al descubierto.

A3: Menor poder adquisitivo debido a la coyuntura

La realidad de nuestro país como muchos países en el mundo es la reducción del consumo de distintos productos, debido a menores ingresos y la gran tasa de desempleo , ya que como indica el diario El Comercio , el Perú perderá 1.5 millones de puestos de trabajo y lo peor aun generará más informalidad, lo que imposibilita aún la adquisición de productos artesanales, ya que está enfocado a una parte del segmento.¹ Asimismo, a pesar de un ligero recupero en este último trimestre igual como se mencionó en la amenaza anterior, será muy importante que el turismo pueda tener un desarrollo normal como años anteriores.

A4: Logística del traslado de artesanías

Una vez el artesano encuentre su potencial cliente este simplemente a través de coordinación por interno para completar la venta ,tiene que hacer un correcto embalaje y despacho del envío para que pueda llegar en óptimas condiciones a su destino. Por otro lado, la geografía en el Perú es cambiante, ya que puede ocurrir hechos naturales o inesperados lluvias, derrumbes, huaycos

1

entre otros; estos sucesos podrían poner en peligro el envío de la carga o atrasar la fecha de entrega de la artesanía correspondiente.

3.1.5. Análisis de objetivos y estrategias

3.1.5.1 Objetivos

Objetivos a corto plazo:

- Ampliar la cartera de clientes a 5 corporaciones para el primer año.
- Aumentar el número de asociaciones de artesanos como socios estratégicos a 5 para el primer semestre.
- Incrementar el número de publicaciones de nuevas artesanías en la plataforma virtual en un 25% para fines del segundo trimestre.
- Aumentar el número de publicaciones con información relevante sobre las artesanías y cultura peruana en un 30% para fines del segundo trimestre.
- Obtener un mínimo de 1000 seguidores en Facebook para el final del primer semestre.
- Captar nuevos clientes (aumentar en 30% de los clientes actuales) para fines del segundo trimestre.

Objetivos a largo plazo:

- Ampliar la venta de artesanías a otras ciudades como Arequipa, Cuzco y Piura luego del tercer año de constituida la empresa.
- Crecimiento en el posicionamiento dentro del mercado limeño en un 3% luego del primer año de actividades.
- Obtener acceso para la promoción de artesanías en ferias internacionales en el quinto año de actividades.

3.1.5.2 Estrategia Genérica

La estrategia genérica que utiliza Cultural Legacy es la diferenciación, debido a que se enfoca en brindar una experiencia de compra distinta a otras tiendas, contando una historia o reseña del material que se usa en cada artesanía o del significado de cultural que representa cada pieza.


Primero, las piezas artesanales hechas a mano por maestros artesanos. Las cuales son exclusivas en cuanto a diseño, acabado y empaque, además cada obra representa una historia, emoción o costumbre con un significado único que el mismo artesano le da.

Segundo, la plataforma virtual, siendo el medio principal de contacto con los clientes, la cual creará la mejor experiencia en búsqueda de obras ancestrales, información acerca de la cultura peruana y distribución de sus artesanías a las manos del cliente. De forma clara, dinámica, segura y confiable. Del mismo modo, se cuidará la relación con uno de los más importantes grupos de interés, los maestros artesanos. Ya que, se les apoyará en la promoción de su trabajo en redes, acceso a una amplia cartera de clientes nacionales con proyección internacional, un espacio seguro para mostrar sus obras, contacto con más artesanos mediante una comunidad en donde puedan apoyarse mutuamente y con acceso a promociones exclusivas.

De este modo, mediante el uso de la tecnología Cultural Legacy se podrá destacar de la competencia entregando una propuesta diferenciada tanto a los maestros artesanos como a los clientes quienes por cada compra ayudan a impulsar el patrimonio cultural del Perú.

3.1.5.3 Estrategias FO, DO, DA, FA

Tabla 28. FODA Cruzado

	<p>Fortalezas:</p> <p>F1: Una experiencia diferente de compra de artesanías.</p> <p>F2: Variedad de artesanías peruanas categorizadas según su material.</p> <p>F3: Relación con el usuario a través de redes sociales.</p> <p>F4: Seguridad en la compra y entrega del producto.</p> <p>F5: Equipo de trabajo comprometido con la misión y visión de la empresa.</p>	<p>Debilidades:</p> <p>D1: Sólo el 40 % de artesanos son formales.</p> <p>D2: Poca experiencia en el rubro del negocio.</p> <p>D3: Dificultad de financiamiento al ser una nueva empresa.</p> <p>D4: Dependencia de los proveedores (artesanos).</p>
<p>Oportunidades:</p> <p>O1: Negocios digitales y ventas por internet en auge.</p> <p>O2: Muchos de los artesanos aún no saben como promocionar sus productos mediante internet.</p> <p>O3: País en el que abundan los artesanos de diversos tipos de materiales</p> <p>O4: Instituciones del estado peruano buscan promover emprendimientos sociales.</p>	<p>FO1: Promocionar por canal digital las artesanías (redes sociales) (F3, F2,F5,O1,O4)</p> <p>FO2: Alianza con asociaciones artesanales (F1,F5, O2, O3,O4)</p> <p>FO3: Alianza con couriers por calidad y cuidado del producto en el envío (F4, F5, F1, O1, O3)</p> <p>FO4: Aprovechar todos los concursos y capitales semilla que se puedan otorgar a los emprendimientos sociales para poder mejorar nuestra página web y acceder a mejores convenios de logística. (O1, O4, F1, F5)</p>	<p>DO1: Impulsar la plataforma digital por su fácil acceso y diseño. (D1,D2,D4,O1,O3, O4)</p> <p>DO2: Impulsar el trabajo de maestros artesanos de acuerdo con su historia en medios digitales como la plataforma y redes sociales</p> <p>DO3: Ser una empresa cuya verdadera intención es prevalecer el legado cultural de las comunidades Andinas, transmitir el mensaje en cada pieza gráfica y actuación de la empresa, de modo que podamos conseguir la exclusividad de los artesanos y los ayudemos con su formalización. (O2, O3, D4, D1)</p>
<p>Amenazas:</p> <p>A1: Muchos artesanos están en lugares de difícil acceso.</p> <p>A2: Situación de pandemia que impide la movilización y realización de actividades.</p> <p>A3: Menor poder adquisitivo debido a la coyuntura</p> <p>A4: Competidores indirectos.</p>	<p>FA1: Promover en redes sociales el trabajo de los maestros artesanos antes y en medio de la pandemia (F2, F3, F5, A1,A2)</p> <p>FA2: Fortalecer la estrategia de diferenciación mediante la difusión del acabado, detalles, material e historia de las piezas artesanales por Internet. (F1, F2, F3, F5, A1, A4)</p> <p>FA3: Estandarizar los procesos logísticos y exigir estándares de calidad al momento de la producción, de modo que se garantice que el producto llegará en las mejores condiciones. (A1, A2, F4)</p>	<p>AD1: Aumentar de manera proporcional a las ventas los lugares de envío de productos (A1, A2, A3,D1)</p> <p>AD2: Impulsar ventas de productos de mayor precios en empresas corporativas. (A1,A2,D1)</p> <p>AD3: Promocionar las ventas de las artesanías como una forma de poder salvaguardar la vida de las personas más vulnerables que han perdido toda fuente de ingreso por la pandemia, como lo son los artesanos que vendían únicamente en sus comunidades aledañas. (A2, A3, D2, D3)</p>

3.1.5.4 Metas

Corto plazo

- Generar un impacto en nuestros clientes al lograr posicionarnos como una empresa que promueve la valoración de la cultura peruana y es socialmente responsable.
- Formar una comunidad de Maestros artesanos que venden sus obras a través de Cultural Legacy desde su constitución.
- Generar impacto en la sociedad al ser una opción para el aprendizaje de la cultura peruana a través de la historia que hay detrás de cada artesanía que se ofrece en la tienda virtual desde sus inicios

Largo Plazo

- Expandir las ventas a nivel internacional.
- Lograr la formalización de maestros artesanos.

3.1.6. Formalización de la empresa

Para constituir a Cultural Legacy como empresa frente al Estado Peruano se deberá realizar los siguientes pasos:

Paso 1 (opcional). Reservar el nombre de la empresa

Primero se verificará en el sistema de Sunarp (búsqueda de personas jurídicas inscritas) que no se encuentre registrado el nombre o razón social que se desea poner a la empresa. A continuación, se procederá a realizar la reserva de nombre, denominación o razón social. Con este paso se garantiza que nadie puede utilizar el nombre en reserva por un plazo de 30 días hábiles. El costo de este trámite es de 21 soles. Entre los requerimientos solicitados para el registro se tiene:

- El DNI del representante legal de la empresa.
- Llenar el Formulario de solicitud de Reserva de nombre de la Persona Jurídica. (<https://www.sunarp.gob.pe/formularios2/Formato%20Solicitud%20Reserva%20Nombre%20Persona%20Juridica.pdf>)

Paso 2. Determinación de empresa a construir

Cultural Legacy será constituida como persona jurídica bajo la denominación de Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada. Los miembros del equipo acordaron que el capital se dividirá en participaciones iguales, acumulables e indivisibles, que no pueden ser incorporadas en títulos valores, ni denominarse acciones.

Paso 3. Realizar trámites para constitución de empresa:

El nacimiento de una empresa como persona jurídica y formal, es uno de los pasos más importantes. Actualmente, la constitución de la empresa se puede realizar vía online, sin embargo a causa de la pandemia del COVID-19, no existe un plazo exacto de la culminación de este proceso, en una situación normal el plazo es de 72 horas. CEPEFODES es una de las empresas que se encuentra autorizada para realizar este proceso.

Entre los requisitos para la constitución esta:

- 5 opciones de nombre de la empresa (en orden prioritario).
- Fotocopia de DNI de cada socio / cónyuge.
- Fotocopia de DNI del representante legal.
- Recibo actual de servicio (luz, agua, teléfono o celular).
- Llenar formulario de datos de constitución de empresa.

Una vez ingresada la documentación se puede descargar el acto constitutivo y recoger los documentos, cuando la institución lo indique. El costo de la constitución será de 300 soles.

Paso 4. Inscripción de la marca

Se debe inscribir y registrar el logo de la marca ante INDECOPI, este trámite tiene un costo aproximado de S/535 y toma aproximadamente 7 días hábiles para su inscripción. Así también, se debe elegir cuál será la denominación para inscribir, lema comercial, marca, etc. Todo se realiza siguiendo una serie de procedimientos.

Paso 5: Inscripción de ficha RUC ante SUNAT

En este paso Cultural Legacy debe realizar la búsqueda de razón social para la inscripción del negocio. En la ventanilla de SUNAT, se deberá presentar los siguientes documentos: ficha de

constitución, DNI legalizado (accionista mayoritario) y la entrega de la cuenta de detracciones. Posteriormente, se procederá a la inscripción según la denominación elegida: SRL. Culmina con la entrega de la partida del RUC y la clave SOL para realizar los trámites vía online.

Paso 6. Régimen tributario

Cultura Legacy pertenece al Régimen Especial de Renta - RER. En este régimen se encuentran empresas que realicen actividades de comercialización de bienes que adquieran o produzcan, así como la prestación de servicios. Asimismo, sus ingresos no superarán los 525,000 soles al año. Se consideran dos impuestos, el primero, Impuesto General a las Ventas (IGV) el cual tiene una tasa del 18%, el segundo, impuesto a la renta que será 1.5% de los ingresos netos mensuales. Estos deben ser pagados según el cronograma puesto por la SUNAT. Se contará con dos registros contables (Registro de compras y Registro de ventas) para realizar declaraciones mensuales. El tipo de comprobante que se utilizará es la boleta de venta. También se puede emitir Facturas a los clientes

Tabla 29. *Costos totales estimados para la formalización*

Trámite	Costo
Registro de la marca (Logo)	S/.535,00
Constitución de la empresa	S/.300,00

3.1.7. Diagrama Gantt de las metas propuestas

Tabla 30. *Diagrama de Gantt*

DIAGRAMA GANTT - CULTURAL LEGACY																	
Meses		AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE			
Semanas		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Actividad																	
1	Proceso de ideación	100%															
2	Realización del BMC	100%															
3	Validación del problema	100%															
4	Creación de la página de baja fidelidad					100%											
5	Creación de Redes Sociales					100%											
6	Planteamiento de hipótesis					100%											
7	Plan de concierge (ventas)									100%							
8	Creación de la página de alta fidelidad					100%											
8	Identificación del tamaño de mercado					50%								50%			
8	Perfeccionamiento del modelo de negocio					50%								50%			
9	Actividades de promoción por Redes sociales									100%							
10	Análisis y aprendizajes de los resultados									100%							
11	Desarrollo de un plan estratégico									100%							
12	Formalización de la empresa																
13	Inversión inicial									100%							
14	Asignación del presupuesto									100%							
15	Medición de la rentabilidad													100%			
16	Análisis de los Estados Financieros													100%			
17	Cálculo de valor del emprendimiento													100%			

3.2. Plan de Operaciones

3.2.1. Cadena de valor

Actividades de Apoyo

- **Infraestructura**

- **Gestión y control de los procesos internos:** En Cultural Legacy es fundamental que exista un control desde el contacto con los proveedores tanto de maestros artesanos como adquisición de los empaques y contacto con couriers, los cuales participarán en la cadena desde que ingresa el producto hasta que llega al cliente.
- **Organización de pedidos:** Buscar el mejor acabado en obras artesanales y valor cultural, el cual será almacenado por un tiempo apropiado de acuerdo al orden de pedidos.

- **Gestión de Recursos Humanos**

- **Cultura organizacional y clima laboral:** Se busca mantener una cultura organizacional enfocada en transmitir la cultura del país, el valor del trabajo de los maestros artesanos y valores de la empresa manteniendo un clima laboral agradable.
- **Selección de personal:** selección de personal eficiente por competencias que ayuden a llegar a los objetivos organizacionales.

- **Desarrollo de Tecnología**

- **Desarrollo de plataforma virtual:** Cultura Legacy implementará una página web que facilite la recepción de datos para su clasificación y las transacciones de dinero para las ventas de las obras. A su vez, mediante la página se transmitirá información acerca de la cultura peruana e información acerca de los maestros artesanos. También, creará una comunidad tanto de artesanos como de clientes para que puedan conocerse y compartir información.

- **Almacenamiento de datos:** Por medio del uso de la plataforma virtual, Facebook e Instagram que ayudarán a tener un registro de los clientes claves y compradores frecuentes para establecer planes estratégicos a futuro.
- **Compras**
 - **Adquisición de materia prima:** Búsqueda de maestros artesanos con obras que transmitan una historia y cultura con acabado detallado por medio de contactos, redes sociales, asociaciones de artesanos y alianzas estratégicas.
 - **Adquisición de empaques:** Búsqueda de imprentas especializadas en empaques personalizados y de material resistente a golpes o rasguños para el transporte de las obras por medio de contactos, web y redes sociales.
 - **Alianza estratégica:** Contacto con couriers que cumplan con los estándares que necesita la empresa para el transporte de piezas delicadas.

Actividades Primarias

- **Logística Interna**
 - **Recepción de artesanías:** Recepción de artesanías para proceso de almacenamiento e inventario, así se verificará que estén en buen estado y de acuerdo con el pedido.
 - **Alianza con maestros artesanos:** Acuerdo con maestros artesanos quienes proporcionarán sus trabajos para pasar al proceso de empaquetado y envío.
- **Operaciones**
 - **Revisión de condiciones del producto:** El producto es revisado para saber si está en perfectas condiciones de acuerdo con el registro del pedido.
 - **Proceso de empaquetado:** En él se elegirán las artesanías de acuerdo con los pedidos, luego serán empaquetados con material exclusivo de la empresa que represente su imagen y con material que proteja su transporte.

- **Logística**

Externa

- **Control de entrega y recepción de producto:** Proceso de distribución que permite hacer entregas con puntualidad y a la dirección proporcionada por los clientes.
- **Delivery:** La distribución del producto será en forma de delivery por medio de couriers que cumplan con las condiciones necesarias para asegurar el viaje seguro de la obra.

- **Marketing**

y

ventas

- **Redes sociales:** Publicidad pagada y desarrollo de contenido visual en Facebook e Instagram.
- **Fuerza de ventas:** El área comercial se encargará de difundir la visión de la empresa y publicar acerca de las nuevas adquisiciones en artesanías, así como las ventas. También, se enfocará en publicar acerca de los nuevos maestros artesanos que trabajan con la empresa.
- **Marketing dirigido a proveedores (artesanos):** Se realizarán estrategias para la búsqueda de nuevos artesanos cuidando la reputación de la empresa.
- **Atención del cliente:** Se encarga de responder los mensajes que vengan de clientes que desean hacer pedidos o tienen cualquier duda con respecto a la empresa o la distribución de los pedidos.

- **Servicio**

postventa

- **Registro sobre condiciones de recepción:** Luego de la distribución del producto se le pedirá al cliente su opinión acerca del servicio de atención y recepción de pedido.
- **Notificación de daño por envío:** Consultar si la pieza llegó en buen estado. Cualquier daño que tenga el producto luego de que llegue a las manos del cliente puede ser notificado a la empresa para tramitar su reparación.

- **Contacto para reparacion de producto:** Contacto con el maestro artesano para reparación de la obra por daño en el transporte.

Tabla 31. *Cadena de Valor*

Cadena de Valor				
Actividades de Apoyo				
<ul style="list-style-type: none"> ● Infraestructura: <ul style="list-style-type: none"> ○ Gestión y control de los procesos internos ○ Organización de pedidos 				
<ul style="list-style-type: none"> ● Gestión de Recursos Humanos: <ul style="list-style-type: none"> ○ Cultura organizacional y clima laboral ○ Selección de personal 				
<ul style="list-style-type: none"> ● Desarrollo de Tecnología: <ul style="list-style-type: none"> ○ Desarrollo de plataforma virtual ○ Almacenamiento de datos 				
<ul style="list-style-type: none"> ● Compras: <ul style="list-style-type: none"> ○ Adquisición de materia prima ○ Adquisición de empaques ○ Alianza estratégica 				
Actividades Primarias				
Logística Interna	Operaciones	Logística Externa	Marketing y ventas	Servicio postventa
Recepción de artesanías	Revisión de condiciones del producto	Control de entrega y recepción de producto	Redes sociales	Registro sobre condiciones de recepción
Alianza con maestros artesanos	Proceso de empaquetado	Delivery	Fuerza de ventas: Marketing dirigido a proveedores (artesanos)	Notificación de daño por envío
			Atención del cliente	Contacto para reparacion de producto

3.2.2. Determinación de procesos

Descripción de los Procesos

Gestión de alianzas

- **Orden de compra a los artesanos:** En este proceso se definen cuales son los pasos a seguir para enviar las órdenes de compra a los artesanos, todo esto previa coordinación con los artesanos afiliados.
- **Diseño y Mantenimiento de la web:** Este proceso es uno de los más importantes debido a que la tienda virtual es parte de todo el diseño, desarrollo y mantenimiento web, incluyendo actualizaciones y respuestas rápidas a los posibles compradores.
- **Marketing y publicidad:** El marketing y publicidad se maneja en líneas generales mediante redes sociales con la finalidad de generar tráfico hacia la web y la tienda virtual.
- **Recepción y control de calidad de producto:** Cuando los artesanos manden sus obras Cultural legacy debe asegurarse de que estas hayan llegado en buen estado y de la misma manera lleguen a las manos de los clientes.
- **Gestión de entregas:** Las entregas se darán mediante una empresa externa que va a brindar el envío.

3.2.2.1. Mapa general de procesos de la organización

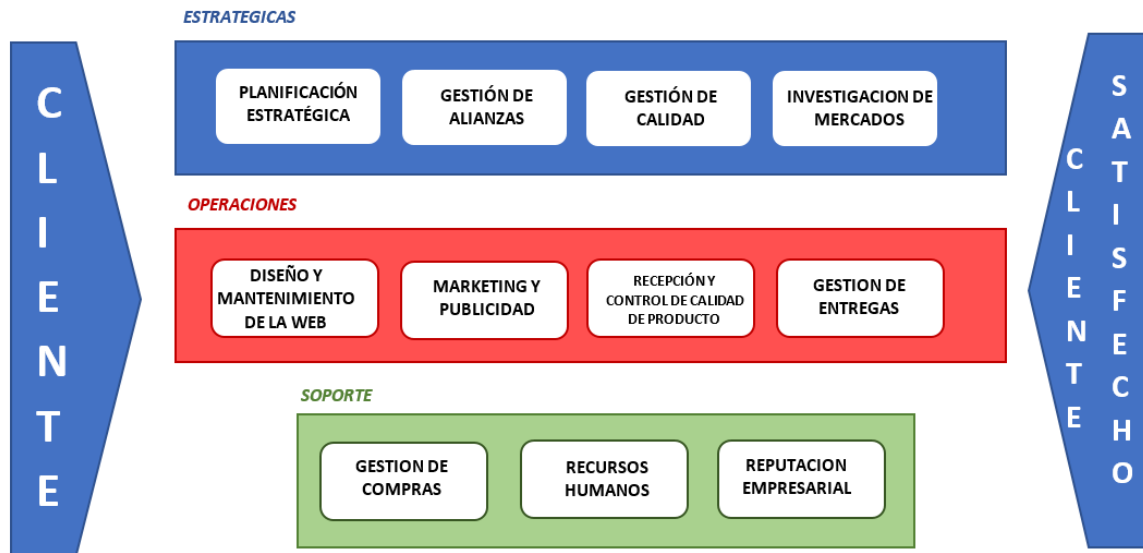


Figura 47. Mapa general de procesos de la organización

3.2.2.2. Descripción de procesos estratégicos

Gestión de Calidad: Dentro de este proceso se verificará los productos listos por pedido y se confirmará por medio de una foto o video llamada su término, antes de ser enviado a la empresa. La empresa se encargará de gestionar el envío desde el lugar de origen hasta el almacén. Una vez ahí pasará una segunda revisión según los detalles del pedido y del maestro artesano. Luego, podrá pasar al empaquetamiento de seguridad y gestión de distribución al usuario por medio de una courier. Una vez llegado el producto a las manos del usuario se le pedirá que llene una encuesta de satisfacción y conformidad del producto.

Gestión de Alianzas: Se confirmará a los maestros artesanos que trabajan con la empresa de acuerdo con el acabado de sus piezas artesanales, el tiempo de terminado, el material, el lugar de donde proviene y el valor emocional o significado que presenta. Además, se fortalecerá las alianzas con asociaciones artesanas mediante la comunicación y difusión de su labor y planteamiento de la propuesta de valor que tiene la empresa. Además, del apoyo mediante donaciones que se utilizarán para proyectos de formación y desarrollo de sus emprendimientos.

Investigación de mercados: La investigación de los segmentos de clientes con quienes se trabajará es parte de las acciones estratégicas para elaborar estrategias más precisas de acuerdo con el impacto que se quiera obtener tanto en el segmento del cliente como en el del usuario. Se realizó en la investigación del modelo de negocio y se mantendrá a corto y largo plazo para identificar cambios en las tendencias de los productos, acabados o enfoque de los maestros artesanos.

Planificación Estratégica: Las estrategias que se planteen irán de acuerdo con los objetivos de corto y largo plazo que se planteen y se realizarán en las juntas de gerentes. Se realizarán juntas cada dos semanas para el seguimiento de las funciones y actividades. Las estrategias deben ir alineadas a los planes de negocio y se realizarán cronogramas a los cuales todos los gerentes tendrán acceso.

3.2.2.3. Descripción y flujograma de procesos operativos

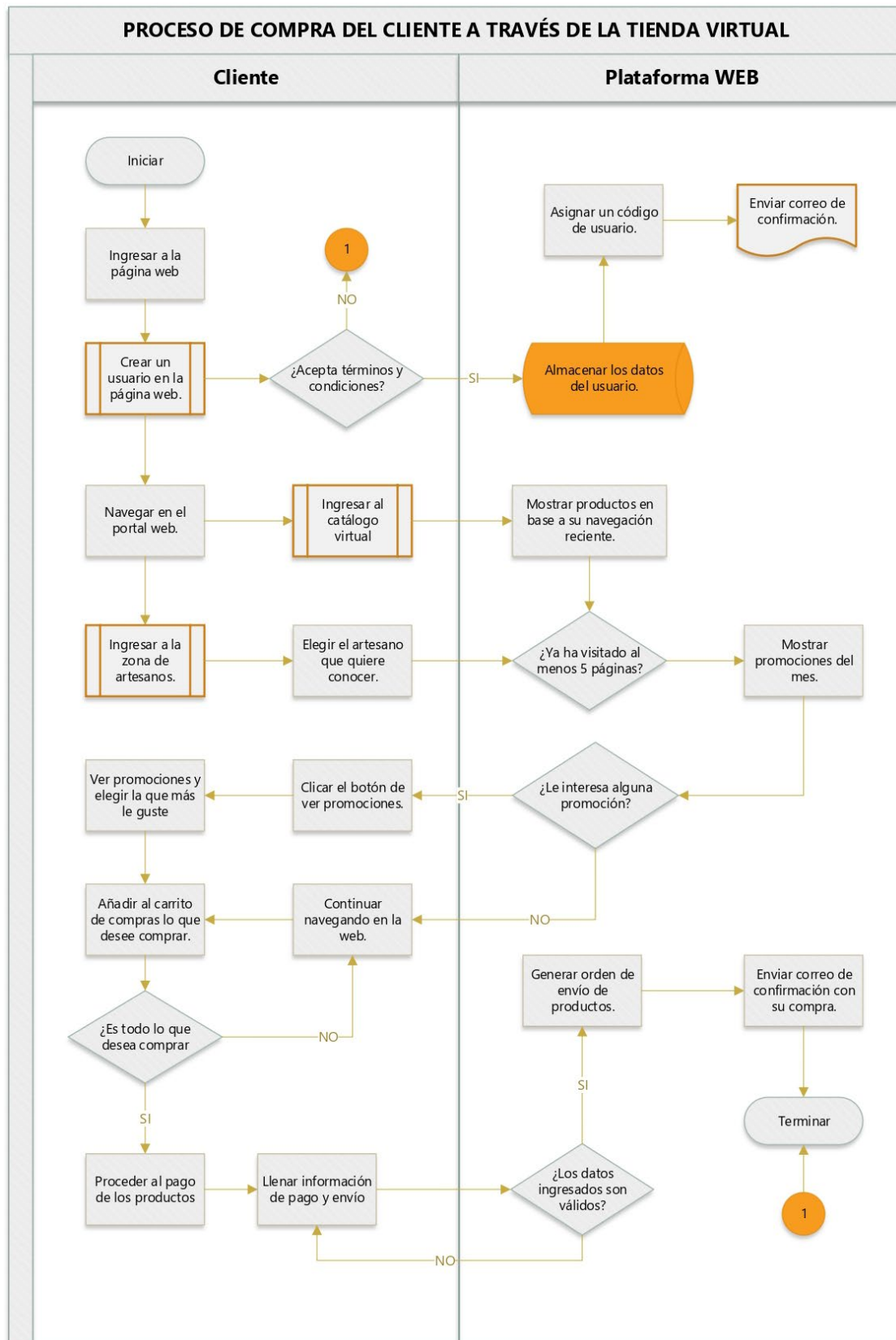


Figura 48. Flujograma del proceso de compra del cliente a través de la tienda virtual.

Para la elaboración del mapa de procesos, se ha utilizado el método conocido como mapa de caminos, el cual según Benjamin (2009), “son útiles para entender la importancia que tienen los procesos en cuanto al desempeño productivo y su contribución a dicho proceso, en ese sentido, la representación es similar al diagrama de huesos de pescado de Ishikawa, el cual es empleado para rastrear los problemas hasta llegar a sus causas” (p. 344).

En ese sentido, el mapa de procesos de compra a través de la página web comienza con el ingreso del usuario a la plataforma virtual, en donde podrá navegar hasta cierto punto en el que se le pida que se registre como usuario. En este punto, la persona que ha accedido a la página web, deberá ingresar sus datos personales: Nombres y apellidos, correo electrónico y número de celular; adicionalmente, deberá marcar la casilla aceptando los términos y condiciones de la página web para seguir poder concluir el proceso de registro. Una vez ya registrado el cliente potencial, se le hará seguimiento de la navegación que realiza a través de *cookies* de terceros instalados en la página web. Este procedimiento inicial, sólo se realiza una sola vez, por eso es que se ha considerado como un subproceso dentro del proceso general, conforme al método conocido con mapa de caminos. Una vez que el cliente ingrese a su cuenta, podrá continuar con la navegación dentro de la página web y también guardar su carrito de compras sin perder todo el historial de navegación que tiene, asimismo, sobre sus preferencias de compra.

El cliente tendrá, principalmente, dos formas de poder acceder a los productos. En el primer escenario, el usuario ingresa directamente al catálogo de productos, en donde podrá encontrar las artesanías organizadas mediante categorías, las cuales están clasificadas acorde al uso de las mismas; asimismo, también podrá encontrarlo por etiquetas, que clasifican a las artesanías por su tipo y similitud, de producción, forma y/o uso, que permitirán al usuario ver artesanías similares de distintos artesanos o, en caso contrario, diversas artesanías de varias categorías de un mismo artesano. En el segundo escenario, el usuario ingresa a la pestaña de artesanos, en la que encontrará a los diversos artistas que elaboran las artesanías, quienes tienen una historia, una cultura y un concepto detrás de sus obras de arte; toda esta información, es compartida con el usuario a través de un relato emocionante donde se transmite la pasión por la cultura y el arte de cada uno de los artesanos. En ambos escenarios, el usuario tiene acceso a la información sobre los productos, sus características y una pequeña narrativa sobre cómo y porqué se elaboró la artesanía con un concepto único, característico de las obras de arte hechas a mano.

Con el propósito de poder o incrementar la cantidad de artículos en los que el usuario tiene interés o conseguir que el mismo pueda añadir a su carrito artículos que podrían ser de su interés, se mostrará una ventana emergente, en la cual se mostrarán aquellas artesanías que están de oferta y las pueden conseguir con un descuento especial, asimismo, aquellas artesanías únicas que tienen una edición limitada o inclusive sólo existe una de su tipo, de modo que podamos obtener mayor información de la reacción del cliente, ya sea que cierra la ventana inmediatamente o clica alguno de los productos mostrados en la publicidad.

Finalmente, cuando el usuario haya elegido todo lo que desea comprar, procederá a ver un listado con el resumen de su compra y el total a pagar por los productos seleccionados en la sección de carrito de compras; una vez verificada y comprobada la lista por parte del usuario, presionará el botón “finalizar compra” para dirigirse a la pasarela de pagos, en donde finalmente ingresará los datos de su facturación, envío y datos de pago. Al completar todos los datos mencionados y confirmarse el pago, se generará automáticamente una orden de envío en la central de Cultural Legacy, de modo que puedan hacer las gestiones necesarias para que los productos adquiridos por el cliente lleguen a su destino en el tiempo indicado, asimismo, se enviará un correo al cliente con la confirmación de su compra y el plazo estimado de entrega. En este momento, el usuario recién pasa a ser un cliente de Cultural Legacy.

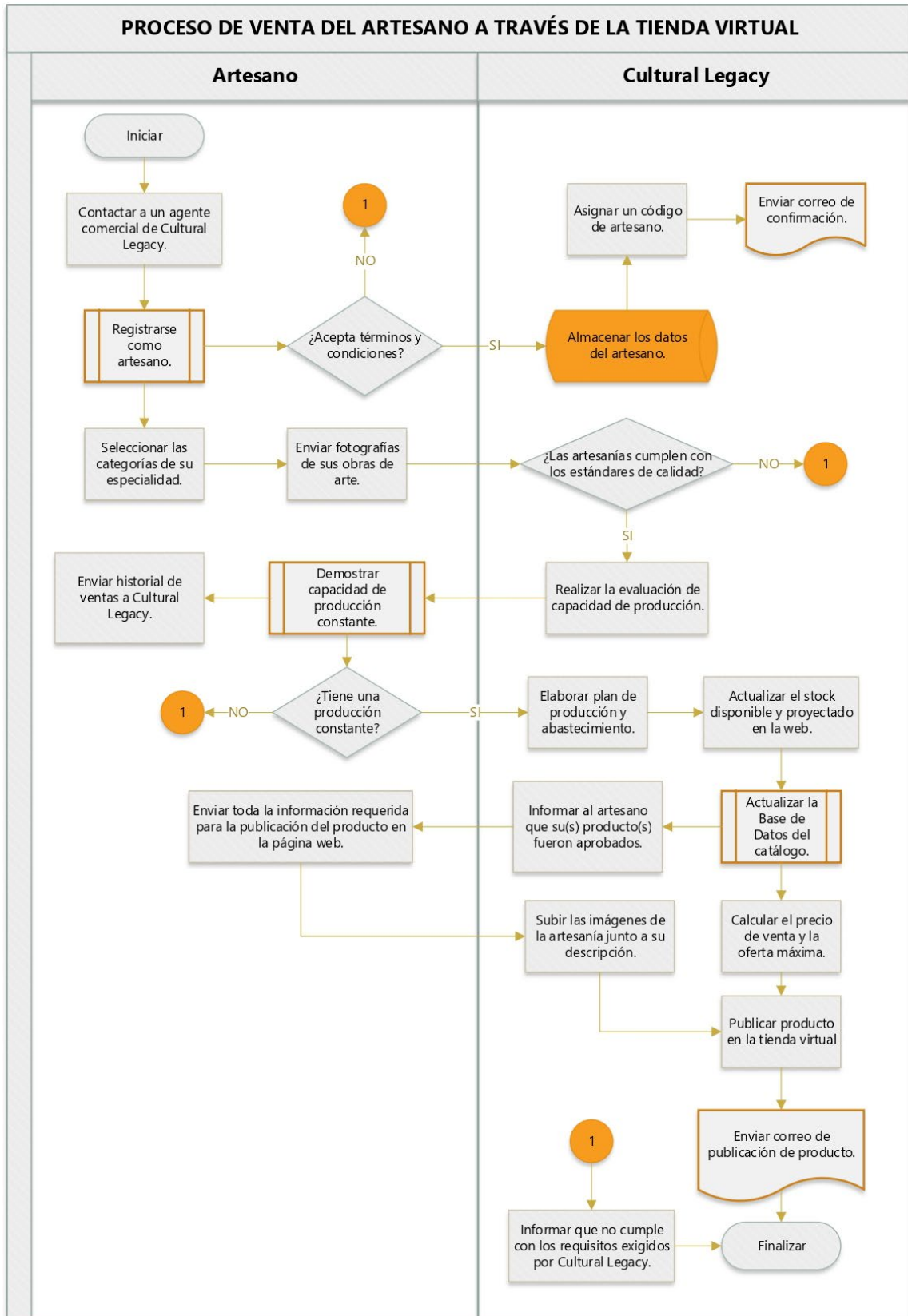


Figura 49. Flujograma del proceso de venta de artesanías en la tienda virtual.

En el caso del mapa de procesos relacionado con la venta de las artesanías a través de nuestra tienda virtual, a diferencia de la compra de las mercaderías, en este proceso sí es necesaria la intervención de un agente comercial de Cultural Legacy para su ejecución, por lo que a la combinación de las funciones de dicho agente y la interacción realizada por este en la página web, le denominamos “Cultural Legacy” en el diagrama de flujos mostrado en la página precedente.

En principio, el artesano no es un usuario de la página web, en el sentido de que actualmente no está disponible la opción para que el artesano pueda subir sus productos libremente. Por ello, el primer paso a realizar por el artista, es contactar a un agente comercial de Cultural Legacy al correo artesanos@culturallegacy.com para solicitar su inscripción. En este subproceso o procedimiento, el agente comercial enviará un formulario especial donde el artesano deberá ingresar todos sus datos como artista, desde los datos personales y de contacto, hasta los datos relacionados a la cultura que profesa, la técnica utilizada para la elaboración de sus artesanías, su experiencia y reconocimientos, entre otros; podríamos denominar a esta etapa del proceso, como el llenado de un *Curriculum Vitae* del artesano.

Una vez que el artesano ya ha brindado todos los datos, nuestros agentes comerciales se contactan con él a través de un medio virtual, para poder obtener información sobre su historia, su cultura y el concepto de su arte, de modo que sepamos que es un maestro artesano que transmite cultura en cada una de sus piezas. Acto seguido, se procede a hacer una verificación visual de las artesanías que este ofrece y el acabado que tienen, con la única limitación de no poder sentir la textura de la artesanía. Con toda esta información, se podrá verificar que el artesano cumple con los estándares de calidad y así podrá obtener un código de artesano y la acreditación de maestro artesano por parte de Cultural Legacy, con lo que podrá exhibir sus productos a través de la página web, al mismo tiempo, que se dará a conocer como tal a través de la pestaña de artesanos.

Luego de haber obtenido la acreditación, se hará una evaluación de la capacidad de producción del artesano, con el propósito de saber cuál es el periodo de tiempo que toma la ejecución de su arte, lo cual dependerá mucho del tipo de artesanías que elabora. En ese sentido, hemos categorizado la producción de artesanía en dos tipos: réplicas y pieza única; en el caso de las réplicas, estas se caracterizan por ser obras de arte que se pueden producir en grandes

cantidades en cierto periodo de tiempo, por lo que se puede considerar tener un nivel de inventario mínimo para este tipo de artesanías en nuestra central de distribución; en el caso de las piezas únicas, estas se caracterizan por ser difíciles de replicar, ya sea porque fue la inspiración del artista lo que lo llevó a crear un arte único o porque su periodo de producción la vuelve una pieza que no sería conveniente replicar para que tenga un mayor valor por su autenticidad, por lo que no se puede tener un stock mínimo para este tipo de artesanías en nuestra central de distribución. De igual manera, se evalúa el nivel de ventas del artesano, ya que este puede tener un taller en donde tiene un equipo de trabajo y las herramientas necesarias para atender un incremento en la demanda o puede ser un artesano individual que produce sus artesanías con herramientas y/o técnicas que le podrían impedir responder ante un incremento repentino de la demanda. En base a esta información, se hace un análisis del inventario mínimo requerido para cada artesanía, de modo que se pueda establecer la disponibilidad de los productos en la tienda virtual, la cual puede ser de entrega inmediata o de entrega programada.

Una vez que se ha realizado el análisis del inventario mínimo necesario y la velocidad de respuesta por parte del artesano ante movimientos en la demanda, se procede a solicitar toda la información respecto de la artesanía; previamente, el artesano ha recibido una capacitación básica sobre fotografía, narración de historias y le hemos brindado el apoyo necesario para que pueda tener los dispositivos necesarios para la obtención de dicha información. Luego de obtener toda la información, el agente comercial subirá todo a la base de datos de la web, para que en esta se muestre en el catálogo de productos y el perfil del artesano.

Finalmente, para que el producto pueda ser publicado en la página web, se deberá meter a la calculadora de precios de Cultural Legacy las características del producto, el artista y la logística, de modo que se obtenga un precio que el mercado podrá aceptar, de modo que esta artesanía pueda ser vendida en el menor tiempo posible. Este cálculo, incluye los costos de recolección del producto, así como las comisiones destinadas a los artistas y las asociaciones culturales. Una vez publicado el producto en la página web, se enviará un correo de confirmación al artesano con el link del producto para que este pueda verificar que su producto está siendo mostrado correctamente.

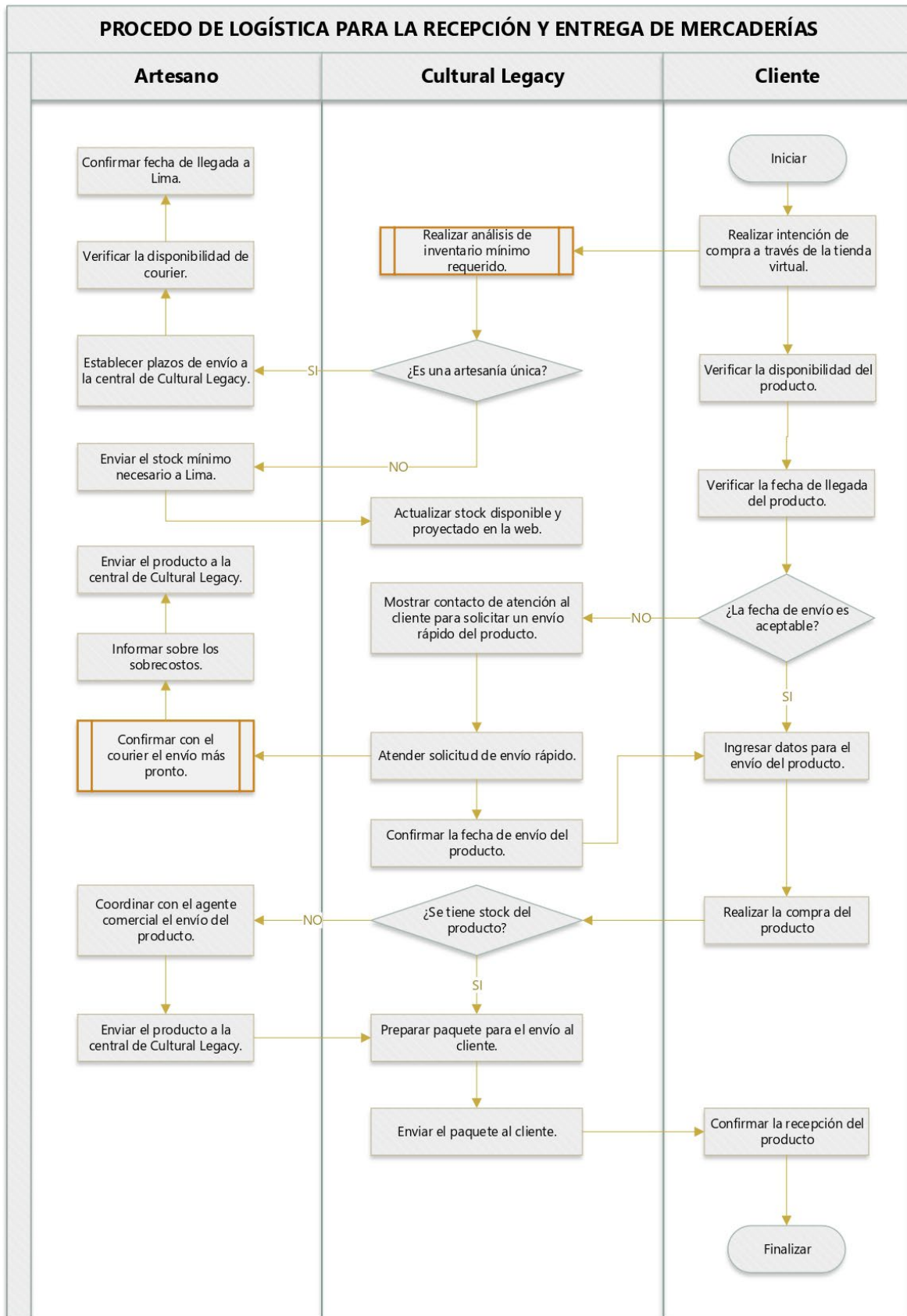


Figura 50. Flujograma del proceso de logística para la recepción y entrega de mercaderías.

Terminamos el conjunto de procesos más importantes de Cultural Legacy con el mapa de procesos de logística, que integra la interacción entre el artesano (el vendedor) y el amante de la cultura (el cliente), con la intermediación de Cultural Legacy como gestor logístico y el garante de la satisfacción en el proceso de compra-venta. Para la ejecución de este proceso, se deberá comenzar por la compra que realiza el cliente, para poder proceder con el requerimiento al artesano y finalmente la artesanía llegue a manos del primero.

En la descripción del mapa de procesos anterior, hablamos de la clasificación de las artesanías en cuanto al proceso de producción de las mismas, las cuales eran las réplicas y las piezas únicas. En ese sentido, para poder ejecutar el procedimiento logístico, previamente hemos evaluado el tipo de artesanía que el cliente está comprando, por lo que este tiene la información de cuánto podría tardar el envío del producto, ya sea inmediato: en unas pocas horas o días; o programado: en un plazo de tiempo considerable, mayor a 3 días. En el caso de que el cliente vea que el tiempo de envío de los productos es demasiado, antes de abandonar el proceso de compras, le saldrá una ventana emergente para contactar a un asesor comercial, quien le ayudará a solicitar un envío rápido del producto, con lo que se podrá acelerar el proceso logístico, aunque esto podría significar un incremento en el costo del envío, el cual no sería significativo en relación al precio del producto.

Si el cliente ha decidido realizar la compra, Cultural Legacy verificará si el producto lo tiene en sus almacenes o si es necesario solicitar el envío por parte del artesano, en este último caso, se coordinará con el artesano a través de una gestión rápida por parte del agente comercial, con el fin de que sea enviado lo más pronto posible y cumplir con los plazos ofrecidos al cliente. Una vez que se tienen los productos, estos son empaquetados con todos los insumos seleccionados por Cultural Legacy para denotar que son productos exclusivos, asimismo, para asegurarse de que la pieza de arte llegue intacta al cliente. Luego de ello, se envía al cliente a través de una empresa de logística con la cual mantenemos un convenio de envíos.

Finalmente, el cliente deberá confirmar la recepción de su paquete y verificar si efectivamente la descripción y características del mismo corresponden al producto que compro, para lo cual deberá confirmar la recepción a través de un formulario simple, que lo deriva a una breve encuesta que recabará datos sobre su experiencia de compra.

3.2.2.4. Descripción de procesos de soporte

Gestión de compras: Para este proceso se tiene organizado mediante cronogramas los pedidos y por orden de compra se revisará el stock o solicitará al maestro artesano su envío. Dependiendo de los pedidos y calidad de productos se puede permitir sobrestock, pero será supervisado. Asimismo, se mantendrán en observación el plazo máximo antes de la distribución para gestionar con anticipación el envío con la empresa courier y dependiendo del lugar de envío.

Recursos humanos: Se mantendrán reuniones de junta de gerentes una vez cada dos semanas para la supervisión de actividades, comunicación de actividades y avances de cada área. Además, de resolución de contingencias o conflictos que se hayan formado durante las semanas. Por otro lado, cada gerencia se reunirá con su equipo de trabajo una vez a la semana junto con alguna gerencia que no tenga equipo para resolver dudas o contratiempos.

Reputación empresarial: Este proceso se realizará tanto dentro como fuera de la empresa, ya que el trato hacia los stakeholders será la primera impresión de cómo quiere la empresa que sea vista. Se cuidará mediante el apoyo hacia los maestros artesanos, el cuidado de su trabajo, dedicación y puntualidad en sus comisiones, también se demostrará mediante las alianzas con las asociaciones, su constante comunicación y asesoría. Por otro lado, el cuidado de la reputación de la empresa se cuida desde adentro también por lo que mantener un clima laboral adecuado y motivador fortalecerá su imagen hacia los clientes externos.

3.2.2.5. Capacidad producción y/o servicio

La capacidad de servicio va desde las 8am hasta las 5:00 pm, para atender y tomar pedidos. Por ahora nuestra capacidad está por encima de la demanda, debido a que somos un emprendimiento nuevo.

Nuestra capacidad de servicio diaria actual, suponiendo que cada consulta o cliente, tome 15 minutos para resolver sus dudas sería de aproximadamente de 36 al día. No obstante, si contamos con que el personal encargado de resolver dudas y anotar pedidos trabaja constantemente sin descansar, podemos considerar un 15% menos de servicios brindados para compensar esos tiempos libres. Por lo que los servicios brindados diarios irán desde 30 a 36

como máximo al día. Esta capacidad puede ir aumentando según aumenta la demanda de nuestros servicios, ya que puede haber más de una persona resolviendo dudas y tomando pedidos.

3.2.2.6. Planificación de actividades operacionales

La actividad que debemos hacer antes de brindar los servicios es stockear de piezas artesanales y organizar catálogos de productos tanto en la web como en la fan page. Luego de esto, lo primordial es tener fotografías donde se aprecien los mejores atributos de la pieza y proceder a promocionarla en todos los canales del emprendimiento. Una vez realizada estas dos actividades podemos empezar a recibir pedidos de clientes, empaquetar y hacer envíos. Para esto se tiene que coordinar previamente con la empresa de envíos, para poder dar plazos y horarios de entrega tanto en lima como en provincia si se requiere.

Dentro de las actividades más importante se encuentre la planificación y coordinación de pedidos de artesanías con los artesanos. Así podremos tener siempre disponible la información del stock actual y cuando nos proveeremos de nuevas piezas,

3.2.2. Presupuesto

3.2.2.1. Inversión Inicial

Tabla 32.

Inversión inicial

INVERSIÓN INICIAL			
Concepto	Inversión Total	Tipo	Factor
Registro de Marca	S/ 535.00	Trámite	
Constitución de la empresa	S/ 360.00	Trámite	
Laptop Huawei Matebook 13" (2020)	S/ 2,659.00	Equipo	25%
Celular Huawei Nova 5T (2020)	S/ 1,449.00	Equipo	25%
Escritorio	S/ 149.90	Mueble	10%
Silla	S/ 139.90	Mueble	10%
Estantes	S/ 419.70	Mueble	10%

Alquiler de local	S/.250,00	Inmueble	
Marketing	S/.710,00		
TOTAL	S/ 5,712.50		

3.2.2.2 Costos fijos, costos variables, costos unitarios

- Alquiler: Se tendrá una oficina en Miraflores en un edificio empresarial moderno de solo 2 años de antigüedad. La oficina será de 35 m² y contará con 1 baño. De igual forma tendrá estacionamientos y áreas comunes. El alquiler mensual será de S/.1660.00 más el mantenimiento de S/.150.00.
- Vitrina: Se contará con una vitrina de vidrio laminado en tamaño mediano (Largo: 145 cm, Alto: 105 cm, Fondo: 40 cm) para la exhibición de algunas de las artesanías que se venderán. El costo de esta vitrina es de S/. 400.00.
- Escritorio y silla: Se comprará un escritorio de color marrón oscuro con 3 cajones. tendrá un precio de S/.219.00 y una silla de S/. 99.00.
- Laptop: Se comprará un laptop marca HP con un disco duro de 1TB al precio de S/. 1599.00.

3.3. Plan de Recursos Humanos

3.3.1. Estructura organizacional

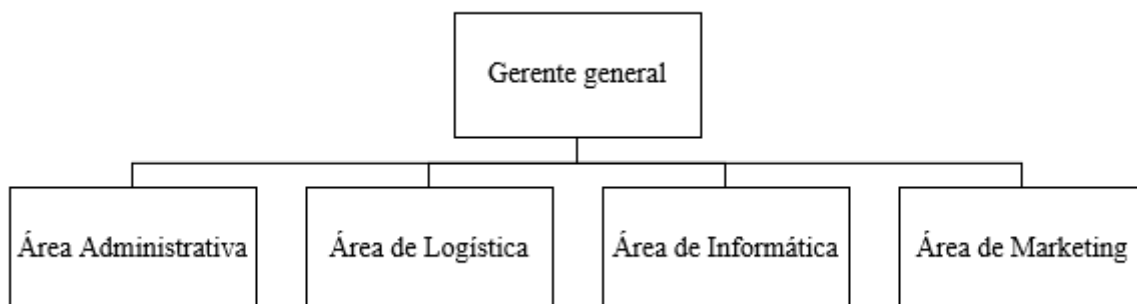


Figura 51. Organigrama de Cultural Legacy

Cultura Legacy está conformado por 5 socios, a cargo de un gerente general y cuatro áreas principales: área administrativa, área de logística, área de informática y área de marketing. La generación de la rentabilidad del negocio, el planteamiento de objetivos y metas, la administración y toma de decisiones están a cargo de la junta general de socios.

La gerente general, Camila Soto, será la representante legal de la empresa y estará encargada de supervisar los recursos de la compañía. Con respecto a las cuatro áreas de la empresa, en primer lugar, se tiene al administrador a cargo de Tracy Palomino, quien se encargará de desarrollar e implementar estrategias, uso eficiente del dinero y los recursos, contacto directo con el cliente, entre otras actividades. El área de logística estará a cargo de Viviana Flores quien se encargará de contactar con proveedores, uso eficiente de los recursos, empaquetados y cuidados del producto. El área de informática estará a cargo de Byron Arriola quien tendrá como responsabilidad el desarrollo y mantenimiento de la web. Por último, el área de marketing a cargo de Kory Ramirez quien asumirá el rol de community manager.

3.3.2. Determinación del personal requerido

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, Cultural Legacy requiere personal para ocupar los siguientes cargos:

- Gerente general
- Desarrollador web
- Administrador
- Asistente de logística
- Vendedor
- Community Manager

3.3.3. Descripción de los puestos de trabajo requeridos

Tabla 33. *Perfil del Gerente general*

ÁREA	GERENCIA
CARGO	GERENTE GENERAL

CONOCIMIENTOS	Formación académica	Administración, ingeniería industrial, economía o carreras afines.
	Experiencia	2 años mínimos de experiencia en puestos similares.
	Idiomas	Inglés intermedio o avanzado.
	Informática	Dominio de Microsoft office
FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> ● Representar a la sociedad y apersonarse en su nombre y representación ante las autoridades judiciales, administrativas, laborales, municipales, políticas y policiales. ● Ejecutar el Plan de Negocios aprobado por los socios y proponer modificaciones al mismo. ● Preparar y ejecutar el presupuesto aprobado por los socios y proponer modificaciones al mismo. 	
HABILIDADES BLANDAS	<ul style="list-style-type: none"> ● Liderazgo ● Compromiso y ética ● Adaptabilidad para el cambio ● Capacidad de analizar y dar solución a problemas 	

Tabla 34. Perfil del Administrador

ÁREA	ADMINISTRACIÓN	
PUESTO	ADMINISTRADOR	
CONOCIMIENTOS	Formación académica	Administración, economía, ingeniería industrial o carreras afines.
	Experiencia	1 año o más en cargos similares.
	Idiomas	Inglés intermedio o avanzado
	Informática	Dominio de Microsoft Office
FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> ● Dirigir y supervisar los procesos administrativos ● Reclutamiento ● Aprobar los pagos a trabajadores, así como también las compensaciones. ● Supervisar el cumplimiento de las metas establecidas por la empresa. 	

HABILIDADES BLANDAS	<ul style="list-style-type: none"> ● Liderazgo ● Compromiso y ética ● Eficiencia y eficacia ● Orientación a resultados ● Adaptabilidad al cambio
----------------------------	---

Tabla 35. *Perfil del asistente de logística*

ÁREA	LOGÍSTICA	
PUESTO	ASISTENTE DE LOGÍSTICA	
CONOCIMIENTOS	Formación académica	Técnico o Universitario Administrador, Ingeniero industrial, carreras afines.
	Experiencia	Manipulación de mercancía frágil.
	Idiomas	Inglés básico
	Informáti	Microsoft Office
FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> ● Empaquetar y sellar las artesanías. ● Supervisar que las artesanías cumplan con las políticas de embalaje. ● Transportar las artesanías a la zona de envíos. ● gestión de inventarios 	
HABILIDADES BLANDAS	<ul style="list-style-type: none"> ● Comunicación ● Capacidad de trabajar bajo presión ● Trabajo en equipo ● Compromiso y ética ● Planificación y organización 	

Tabla 36. Perfil del vendedor

ÁREA	MARKETING Y VENTAS	
PUESTO	VENDEDOR	
CONOCIMIENTOS	Formación académica	Administración, marketing o carreras afines.
	Experiencia	Experiencia mínima de 3 meses.
	Idiomas	Inglés intermedio o avanzado
	Informática	Dominio de Microsoft Office
FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> ● Coordinación y supervisión de ventas ● Planteamiento de promociones ● Supervisión de publicidad en redes sociales. 	
HABILIDADES BLANDAS	<ul style="list-style-type: none"> ● Liderazgo y Toma de decisiones ● Alto grado de comunicación ● Trabajo en equipo ● Compromiso y ética ● Paciencia, dinamismo y sinceridad ● Capacidad de trabajar bajo presión 	

Tabla 37. Perfil del Community manager

ÁREA	MARKETING Y VENTAS	
PUESTO	COMMUNITY MANAGER	
CONOCIMIENTOS	Formación académica	Administración, marketing o carreras afines
	Experiencia	1 año de experiencias en cargos similares
	Idiomas	Inglés Intermedio o avanzado
	Informática	<ul style="list-style-type: none"> ● Conocimientos avanzados de computación (Excel, Word, Power Point) ● Manejo de Photoshop, Illustrator, etc. ● Marketing digital (Analytics, SEO, SEM). ● Wordpress
	Otros	Habilidades matemáticas, Habilidades contables
FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> ● Establecer estrategias para la aplicación del Plan de Marketing. ● Estrategias digitales. ● Creación de contenido. ● Manejo de redes sociales de la empresa. 	
HABILIDADES BLANDAS	<ul style="list-style-type: none"> ● Analítico, con capacidad de resolver problemas y de tomar decisiones ● Orientado al logro ● confiable ● flexible ● habilidades de liderazgo ● Habilidades de comunicación ● Servicio al cliente 	

Tabla 38. Perfil de desarrollador

ÁREA	INFORMÁTICA	
PUESTO	DESARROLLADOR WEB	
CONOCIMIENTOS	Formación académica	Ingeniero de sistemas
	Experiencia	2 años de experiencia
	Idiomas	Inglés intermedio o avanzado
	Informática	PHP.NET,NODE js., android studio,SQL
FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> ● Desarrollar la web y realizar mantenimientos periódicos. ● Mantener actualizado los productos artesanales ● Realizar copias de seguridad de las fuentes y bases de datos de todos los sistemas. 	
HABILIDADES BLANDAS	<ul style="list-style-type: none"> ● Habilidades de comunicación ● Servicio al cliente ● Analítico, con capacidad de resolver problemas y de tomar decisiones ● Orientado al logro ● confiable ● flexible ● habilidades de liderazgo 	

3.3.4. Presupuesto

Como se pudo observar en la estructura organizacional, los socios decidieron que no se contará con planilla los dos primeros años, ya que se espera que los socios trabajando en equipo logren atender la demanda durante ese periodo. Así también, el trabajo será compensado con las utilidades obtenidas al finalizar los dos años. Para el tercer año se contratará a un vendedor, ya que se espera que pueda ser de ayuda para conseguir nuevos aliados artesanos y atender con éxito a la demanda.

Tabla 39. *Proyección de gastos en Recursos humanos*

Vendedor		
Remuneración mensual		Total Año 3
S/.1.200,00		S/.14.400,00
Gratificación		
Julio	Diciembre	
S/.117,00	S/.117,00	S/.234,00
Beneficios sociales: CTS		
Mayo	Noviembre	
S/.658,50	S/.658,50	S/.1.317,00
Beneficios sociales: vacaciones y Essalud		
Vacaciones	Essalud	
S/.600,00	S/.108,00	S/.708,00
Total		S/.16.659,00

El vendedor tendrá un salario de S/ 1200. Para efectos del cálculo de la gratificación se deberá tener en cuenta si el colaborador recibe asignación familiar, de ser el caso, se sumará S/100 al sueldo obteniendo un resultado de 1300, a continuación se suma el 9% (S/ 117) correspondiente al servicio de Essalud, de este modo se obtiene la gratificación que será 1417 soles.

3.4. Plan de Marketing

3.4.1. Estrategias de marketing (offline y online)

3.4.1.1. Descripción de estrategias de producto

Cultural legacy es una tienda virtual donde se expondrá los trabajos de diferentes maestros artesanos, con el fin de promover su arte y la cultura de su pueblo. De esta forma, Cultural Legacy no solo busca hacer llegar la artesanía sino también la historia detrás de ella.

La propuesta de valor va dirigida a dos públicos objetivos diferentes. En primer lugar están los maestros artesanos, a quienes se busca brindarles un espacio en línea en donde puedan promover el arte de su pueblo al mundo. Por otro lado, tenemos a los amantes de la cultura, pertenecientes a los sectores económicos A y B, a quienes buscamos conectarlos directamente con la cultura mediante la oferta de modelos exclusivos de los maestros artesanos.

El espacio virtual ofrecido busca representar la cultura peruana, la cual es conocida por ser colorida, y aquello se representa en el logo de Cultural Legacy, el cual su concepto está basado en el Cerro de 7 colores de Cusco. De igual forma, para una mejor búsqueda por parte de los usuarios, las artesanías estarán divididas según su tipo (Ropa para mujer, hombre, estampados, artesanías, estampados, retablos, etc). Asimismo, se busca hacer conocidos a los maestros artesanos, es por ello que se incluye una sección donde se encontrarán a todos los artesanos y sus historias.



Figura 52. Logo de Cultural Legacy

Estrategia de marca

La estrategia de marca que se maneja es *extensión de marca*. Según Kotler y Armstrong (2007) esta estrategia se utiliza cuando a partir de un nombre de la marca se lanza nuevos productos o categorías. Esto va acorde al modelo de negocio de Cultural Legacy, debido a que se espera para los próximos años seguir ampliando las categorías de ventas, así como también seguir añadiendo nuevos productos a las ya existentes en la tienda virtual y poder seguir manteniendo el *legado cultural* de los artesanos.

Tipo de producto

Para la correcta elaboración del plan de marketing, es importante conocer en primer lugar qué tipo de producto Cultural Legacy ofrece, el cual es un *Producto de consumo*, clasificado como *bien de especialidad*. Según Stanton, Etzel y Walker (2007), son aquellos destinados únicamente al consumo personal del hogar. Por otra parte, los mismos autores mencionan que los bienes de especialidad son aquellos a los cuales los consumidores pasan por alto otros sustitutos más accesibles debido a que prefieren la marca y el valor de la marca.

Al ser una tienda virtual, se contará con una amplia cantidad de productos. Es por ello que cuenta con una *mezcla de productos*, debido a que en la página web se encontrarán diversas líneas de productos, con diferentes características entre tamaño, colores y modelos. En el Anexo # se encuentra el catálogo 2020 de Cultural Legacy en donde se brinda una descripción más detallada de los productos ofrecidos en línea. (Ver [ANEXO B. CATÁLOGO DE PRODUCTOS](#)).

Posicionamiento de la marca

Es importante posicionarse en la mente del consumidor para atraerlo y diferenciar favorablemente. Debido al modelo del negocio, los productos ofrecidos tendrán un *posicionamiento por precio y calidad*. El trabajo de los artesanos se valora por los materiales que utilizan, el tiempo que le dan y la historia que proporcionan detrás de cada pieza. Es por ello que al ser una calidad alta, se ofrecerán precios altos.

Ciclo de vida del producto

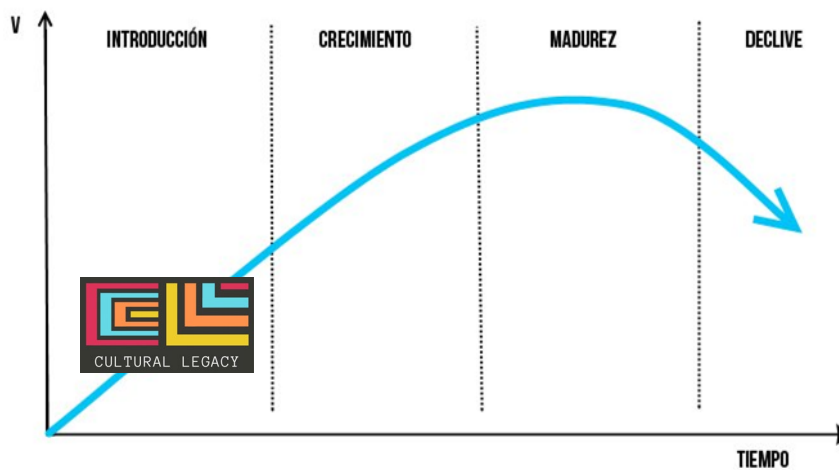


Figura 53. Ciclo de vida de Cultural Legacy

Cultural Legacy recién será lanzado al mercado, por lo que nos encontramos en la etapa de *introducción*. Esta etapa está llena de incertidumbre y riesgo. Al ser la primera etapa del ciclo de vida del producto, nos encontraremos con muchos costos. Se realizarán muchas inversiones para poder llegar al consumidor, es por ello que en esta etapa, el plan de marketing es muy importante, debido a que servirá para hacer conocida nuestra marca y, de igual forma, hacer conocidos a los maestros artesanos y sus obras.

Debido a que es la primera etapa, las ventas pueden ser muy bajas, siendo conocidos, amistades y familiares probablemente nuestras primeras ventas. De igual forma, existe también una posibilidad de falla del negocio. Es por ello que debemos definir correctamente nuestras estrategias y si resulta necesario, ir mejorándolas con el tiempo.

Ciclo de la vida del mercado

El mercado de artesanía se encuentra en la etapa de *madurez*, debido a que la cultura del Perú es valorada en el mundo y desde años se ofrecen diferentes obras por parte de los maestros artesanos. El turismo en diferentes pueblos del Perú es común comprar así sea un pequeño recuerdo del lugar. Los maestros artesanos conocen sus técnicas de elaboración, así como también los turistas conocen el valor que ellos les dan a las obras. Existe una cantidad considerable de artesanos en el país, por lo que existe una competencia. Las ventas pueden crecer durante temporadas específicas o mantenerse.

Matriz Ansoff

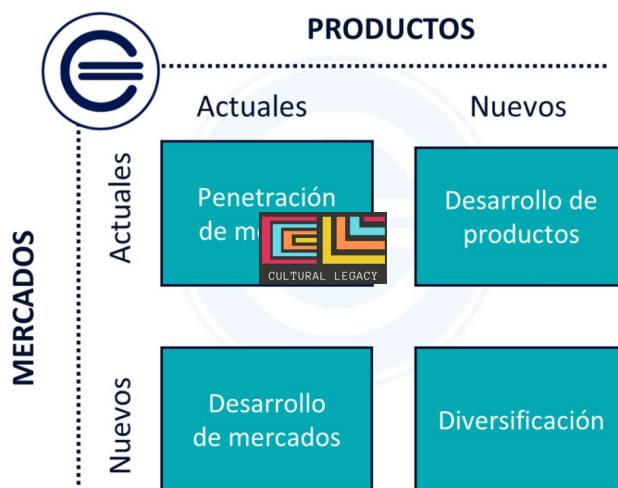


Figura 54. Matriz Ansoff para Cultural Legacy

Según la Matriz Ansoff, Cultural Legacy está en el cuadrante de *Penetración de mercados*, debido a que actualmente existe mercados interesados en artesanías peruanas, no solo en el país, si no en el mundo son muy valoradas. De igual forma, existen plataformas virtuales donde se ofrecen artesanías. Para esta estrategia, es recomendable que nos enfoquemos en la publicidad y promoción para aumentar nuestra cuota de mercado y encontrar clientes potenciales.

Estrategias de empaque

El empaque no solo permite cuidar el producto, especialmente los que ofrece Cultural Legacy, ya que gran parte de ellos son calificados como mercancía frágil. Si no también ayuda a persuadir al usuario a comprar el producto, o en el caso del negocio, a motivarlos a seguir comprando. Es por ello que el empaquetado será personalizado. Contará con una tarjeta de agradecimiento para el usuario, así como también stickers de nuestra marca.



Figura 55. Tarjeta de presentación de Cultural Legacy. (Adelante)



Figura 56. Tarjeta de presentación de Cultural Legacy. (Atrás)



Figura 57. Sticker de Cultural Legacy.

3.4.1.2. Descripción de estrategias de fijación de precio

Cultural Legacy ofrece artesanías de alto valor y calidad. En ella se refleja el arduo trabajo a mano del artesano peruano, además que él mismo impregna sus sentimientos en cada pieza. Son únicas en el mundo y trabajadas con excelentes materiales.

Para el precio no solo se considera los materiales utilizados. Se toma en consideración todo el proceso de producción que ha realizado el maestro artesano. En ella se incluyen los materiales utilizados, el tiempo que se dedicó para realizar la obra a mano, y entre otros gastos extras que permiten hacer llegar al usuario la mejor pieza de arte a su hogar.

Es por ello que la estrategia de fijación de precio escogida para Cultural Legacy es *precio premium*. Se escoge esta estrategia debido a que buscamos que los clientes sepan que en sus manos tienen un producto especial y de alto status, y se sientan atraídos por este. El valor del producto en términos de precio está medido por el tiempo que el artesano le ha dedicado así como también los materiales que ha utilizado.

El público objetivo de Cultural Legacy pertenece a los niveles socioeconómicos A y B, por lo que cuenta con un buen nivel de ingresos para adquirir obras de alto precio. De igual forma, este público tiene el interés por adquirirlas, así como también valoran al artesano peruano y su trabajo.

En el [Anexo B](#) se puede apreciar de forma más clara los precios de los productos actuales.

3.4.1.3. Descripción de estrategias de plaza

Los canales de comercialización que emplea Cultural Legacy serán por medio del canal online y presencial. Se realizará la venta de artesanías a través de la tienda online donde se ofrecen los productos artesanales en diferentes categorías y a través de las redes sociales se promueve la valoración de la cultura peruana. También se va a implementar una oficina para tener una atención presencial y personalizada con el público objetivo.

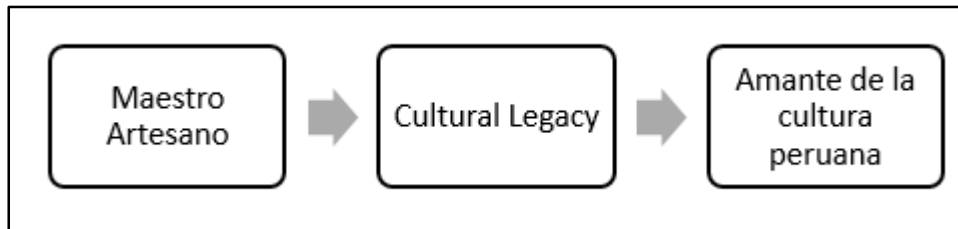


Figura 58. Canal de distribución

Es importante mencionar que Cultural Legacy mantiene un contacto directo con los maestros artesanos y con sus clientes (amantes de la cultura peruana), funcionando así como un intermediario entre ambos. Es decir, que la tienda virtual funciona como una ventana para que los maestros artesanos den a conocer sus productos y el valor cultural que representan. Así también, Cultural Legacy se encargará de que la artesanía llegue en correcto estado a las manos del cliente final.

3.4.1.4. Descripción de estrategias de promoción

Las estrategias que emplea Cultural Legacy para promocionar su tienda virtual se dará principalmente a través de medios digitales teniendo en cuenta los segmentos de mercado al cual va dirigido Cultural Legacy. Se realizarán campañas de google ads, así como también, se hará uso de redes sociales como Instagram y Facebook para publicar contenido relacionado a la valoración de la cultura peruana. Por último, Cultural Legacy asistirá a ferias o actividades culturales para promocionar la tienda y dar a conocer las categorías de productos que ofrece, asimismo, se entregará tarjetas de presentación de la empresa. A continuación se describe a detalle las actividades y estrategias a realizar.

Estrategia pull

- **Publicidad online**

Para la publicidad online se realizará en inversión en redes sociales (Facebook e Instagram) y Google Ads (Video y Search). Las redes sociales ayudarán a atraer tanto a los clientes (artesanos) y los usuarios, por lo que periódicamente se realizarán publicaciones relacionadas a productos, cultural peruana y artesanía. Los videos de Google Ads incluirán temas relacionados a la cultura peruana y artesanos para atraer clientes y usuarios con búsquedas que tengan intereses similares. Finalmente para se realizará una campaña Search, en la cual se identificaron las siguientes palabras claves “Keywords” que permitirán atraer un mayor tráfico de clientes:

- Artesanías
- Cultura peruana
- Artesanos
- Tienda de artesanía virtual
- Venta de artesanías.

Se decidió ir directamente hacia los artesanos con esta campaña debido a que según los experimentos, no se tuvo un gran alcance por redes sociales con los artesanos, principalmente debido a que muchos de ellos no las manejan. En cambio, con el buscador de google se podrá tener mayor alcance y con el uso de las Keywords, se posicionará a Cultural Legacy por delante de otras páginas.

Estrategia push

- **Entrega de Tarjeta de presentación**

El gerente general quien representa a la empresa en las ruedas de negocio contará con una tarjeta de presentación la cual entregará para mantener un contacto directo con los futuros socios, clientes o proveedores. La impresión de tarjetas de presentación se realizará al iniciar el año.



Figura 59. Tarjeta de presentación

- **Entrega de folletos informativos sobre la empresa**

Los folletos informativos tendrán información más detallada sobre el negocio de Cultural Legacy. Tendrá información sobre la información de los artesanos con quienes se trabaja, la forma en que se busca apoyarlos, la categoría de productos que se ofrece, entre otra información de relevancia.

- **Asistencia en ferias culturales**

Las ferias artesanales peruanas son para apoyar a artesanos independientes u asociaciones de artesanos. El objetivo para Cultural Legacy es asistir a estas y poder captar clientes, es decir artesanos. Es por ello que el Gerente General asistirá a las ferias, dará una tarjeta de presentación que incluirá los datos de contacto de la empresa.

3.4.3. Presupuesto

Tabla 40. *Presupuesto de marketing. Año 1.*

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	REQUERIMIENTOS	(PULL / PUSH)	(ATL / BTL)	FRECUENCIA	COSTO UNITARIO	COSTO ANUAL
Reconocimiento de la marca	Fan Page	Publicidad pagada (redes sociales)	Pull	BTL	Mensual	S/ 20.00	S/ 240.00
Reconocimiento de la marca	Vídeos relacionados sobre la cultura peruana	Publicidad pagada (Google Videos)	Pull	BTL	Trimestral	S/ 20.00	S/ 80.00
Estrategia SEM	Generar tráfico web	Publicidad pagada (Search)	Pull	BTL	Mensual	S/ 20.00	S/ 240.00
Captación de clientes	Tarjetas de presentación	Un millar	Pull	ATL	Anual	S/ 90.00	S/ 72.00
Estrategia de contenido	Folletos informativos	Un millar	Pull	ATL	Anual	S/ 290.00	S/ -
Captación de clientes (artesanos)	Asistir a ferias culturales	Transporte	Push	ATL	Anual	S/ 30.00	S/ 78.00
		Alimentos				S/ 30.00	
		Tarjetas de presentación				S/ 18.00	
TOTAL AÑO 1							S/ 710.00

En el primer año, para cada publicidad en línea se invertirá S/ 20.00 de acuerdo a la efectividad del plan de concierge, el cual demostró tener un buen alcance semanal. Se buscará que la marca se haga conocida por medio de redes sociales y google videos. Mientras que por Google Search, se buscará atraer una mayor cantidad de artesanos específicamente. Al ser el primer año del negocio se invertirá únicamente en un millar de cartas de presentación como medio físico para atraer clientes, las cuales tienen un costo total de S/90.00, del cual, 200 de ellas irán para la asistencia en ferias, debido a que al 2019 hubieron 140 artesanos participantes en la feria Hecho a mano.

Tabla 41. *Presupuesto de marketing. Año 2.*

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	REQUERIMIENTOS	(PULL / PUSH)	(ATL / BTL)	FRECUENCIA	COSTO UNITARIO	COSTO ANUAL
Reconocimiento de la marca	Fan Page	Publicidad pagada (redes sociales)	Pull	BTL	Mensual	S/ 60.00	S/ 720.00
Reconocimiento de la marca	Videos relacionados sobre la cultura peruana	Publicidad pagada (Google Videos)	Pull	BTL	Trimestral	S/ 60.00	S/ 240.00
Estrategia SEM	Generar tráfico web	Publicidad pagada (Search)	Pull	BTL	Mensual	S/ 60.00	S/ 720.00
Captación de clientes	Tarjetas de presentación	Un millar	Pull	ATL	Anual	S/ 90.00	S/ 90.00
Estrategia de contenido	Folletos informativos	Un millar	Pull	ATL	Anual	S/ 290.00	S/ 290.00
Captación de clientes (artesanos)	Asistir a ferias culturales	Transporte	Push	ATL	Anual	S/ 30.00	S/ 78.00
		Alimentos				S/ 30.00	
		Tarjetas de presentación				S/ 18.00	
TOTAL AÑO 2							S/ 2,138.00

Para el segundo año, se aumentó la publicidad pagada en línea en 20 soles con el fin de lograr un mayor alcance para los clientes y usuarios. Se seguirán las mismas actividades de presentación de tarjetas y asistencia a feria.

Tabla 42. *Presupuesto de marketing. Año 3.*

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	REQUERIMIENTOS	(PULL / PUSH)	(ATL / BTL)	FRECUENCIA	COSTO UNITARIO	COSTO ANUAL
Reconocimiento de la marca	Fan Page	Publicidad pagada (redes sociales)	Pull	BTL	Mensual	S/ 100.00	S/ 1,200.00
Reconocimiento de la marca	Videos relacionados sobre la cultura peruana	Publicidad pagada (Google Videos)	Pull	BTL	Trimestral	S/ 100.00	S/ 400.00
Estrategia SEM	Generar tráfico web	Publicidad pagada (Search)	Pull	BTL	Mensual	S/ 100.00	S/ 1,200.00
Captación de clientes	Tarjetas de presentación	Dos millares	Pull	ATL	Anual	S/ 180.00	S/ 180.00
Estrategia de contenido	Folletos informativos	Dos millares	Pull	ATL	Anual	S/ 580.00	S/ 493.00
Captación de clientes (artesanos)	Asistir a ferias culturales	Transporte	Push	ATL	Anual	S/ 30.00	S/ 234.00
		Alimentos				S/ 30.00	
		Tarjetas de presentación				S/ 174.00	
						S/ 174.00	
TOTAL AÑO 3							S/ 3,707.00

Para el tercer año aumentará la inversión en publicidad en línea de acuerdo al rendimiento del plan del concierto en la semana 9. De igual forma, se duplicará la impresión de tarjetas de presentación y folletos informativos. De los cuales, 300 de ellos irán para la asistencia en ferias, debido a que según el Ministerio de Cultura se proyecta que aumente en 10% la cantidad de artesanos registrados en el RNA.

3.5. Plan de Responsabilidad Social Empresarial

Grupos de interés identificados:

Accionistas: Toda persona física o jurídica que invierta en la empresa y espera que genere valor para recibir ganancias. Por ende, se le otorgará la condición de propietario o socio y ganará derechos que la empresa debe respetar. A su vez, tendrá ciertas obligaciones que deberá realizar. En cuanto a sus derechos tienen el accionista tiene derecho a recibir dividendos y vender sus acciones. Además, tiene derecho a voto y se le debe proporcionar toda la información que necesite de la empresa. A su vez, se le debe informar cualquier cambio o decisión que se realice para gestionar la empresa. En cuanto a sus responsabilidades, la empresa espera compromiso, responsabilidad y respeto hacia la toma de decisiones en estrategias de gestión, además de respetar los estatutos luego de formada la empresa.

Colaboradores: Todos los miembros del grupo serán considerados como colaboradores y ser parte de la gestión de la empresa como gerentes. Uno de los recursos más importantes para la empresa es el humano, ya que al estar comenzando no sólo necesita del conocimiento o experiencia que tenga sus colaboradores sino del apoyo que puedan dar en los procesos productivos. El que sea un número reducido acentúa aún más su participación en el control de la gestión y mantener enfocados a los recursos humanos en el cumplimiento de objetivos y metas.

Clientes: El público objetivo de la empresa son otras empresas o personas amantes de la cultura peruana con inclinación hacia la adquisición de artesanías que representan al Perú y su gente. Que se encuentren en Lima metropolitana especialmente dentro de los distritos de Lima moderna: Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Surco y Surquillo. Además, pertenecientes a un nivel socioeconómico A y B mayores a 25 años de edad.

Maestros Artesanos: Uno de los grupos más importantes que forma parte de la cadena de valor, ya que, se encarga de proveer de obras a la empresa con un acabado único que represente la cultura peruana. En este grupo se encuentran aquellos artesanos que su técnica y experiencia proviene de una cultura milenaria traspasada de generación en generación, así como sus costumbres. Por lo que, sus trabajos poseen un alto valor artístico y cultural.

Proveedores: Facilitan a la empresa los insumos necesarios que permite el curso de la cadena de valor de manera constante. Uno de los procesos en donde la empresa necesitará insumos que permitan materializar el producto final y ofrecer un producto de acuerdo a los estándares de la empresa es el empaquetado. Aquí se encontrarán los proveedores de cajas de cartón, imprenta, protector de burbujas, papel de seda, film de propileno. Por otro lado, se encuentran las empresas courier como Uship, la cual se especializa en el transporte de bienes frágiles como obras de arte, antigüedades o piezas delicadas de arte también.

Gobierno:

Ministerio de Cultura: Encargado de promover y administrar toda la variedad cultural que existe en el Perú haciendo respetar sus derechos y ofreciendo beneficios que lleguen a toda la ciudadanía. También, este ministerio difunde todas las diferentes expresiones artísticas del país mediante concursos, recolección de fondos, contacto con asociaciones de artesanos, ferias, etc. En el año 2019, implementó la tienda virtual Ruraqmaki.pe, no solo de manera presencial sino virtual y además de manera descentralizada en Ayacucho, Huancavelica y Huancayo.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo: Encargado de difundir el compromiso por una visión de un país exportador de un conjunto de bienes y servicios de altos estándares a nivel mundial e incentivar el turismo dentro del país. Además, es el encargado directo del desarrollo de la artesanía mediante la ejecución de planes estratégicos en el año, capacitación o programas de formación, así como la promoción de eventos. Además, presenta la dirección nacional de artesanía.

Competidores:

Artesanía Textil.com: Brinda un espacio de comunicación entre artesanos de Perú y Bolivia al mundo, mediante trabajos especializados en el rubro de artesanías textiles. Cuenta con un portal virtual en donde difunde noticias, eventos, directorio de artesanos, escuelas e instituciones de formación, publicaciones y cuenta con una tienda virtual.

Iberartesanias: Encargado de promover y cuidar el respeto por los derechos de los artesanos mediante difusión y motivación a participar en programas de desarrollo y promoción de


artesanías. Así como la venta de las mismas. Además, participa en eventos dirigidos por entidades públicas y participa de manera constante en concursos anuales.

Asociaciones de artesanos: Unión de artesanos en donde se motivan en conjunto para emprender de acuerdo a sus posibilidades. Se organizan para beneficios de todos e informan sobre ferias, concursos, tiendas virtuales, etc. En donde pueden ofrecer sus productos y tratan de formar alianzas. A su vez, promueven sus tradiciones, dinamizan y fortalecen el rubro para su mejor expansión.

Entidades Financieras: Este grupo de interés será uno de los principales a largo plazo, ya que, conforme la empresa vaya creciendo necesitará un respaldo económico para permitir aumentar el nivel de sus proyectos con una visión tanto nacional como internacional.

3.5.1. Matriz de acciones alineadas de los grupos de interés vs. Emprendimiento

Tabla 43. Matriz de acciones alineadas a los grupos de interés

		Nivel de Interés	
		Bajo	Alto
Nivel de Poder	Bajo	Entidades Financieras	Competidores Mincetur Ministerio de Cultura
	Alto	Proveedores	Accionistas Clientes Maestros Artesanos Colaboradores

3.5.2. Actividades a desarrollar

Tabla 44. *Matriz de identificación de Stakeholders y sus expectativas*

Grupo de Interés	Expectativas	Riesgo si no atiende expectativas	Importancia sobre la sostenibilidad	Acciones a Ejecutar
Accionistas	Generar rentabilidad	Dejar de invertir	Alta 10/10	Administrar los insumos de manera adecuada
Colaboradores	Recibir remuneración justa de acuerdo con las normas correspondientes	Abandono del proyecto	Alta 10/10	Cumplir con la remuneración mensual correspondiente y de acuerdo con las normas
Maestros artesanos	Compromiso con las comisiones y acuerdos de parte de la empresa	Abandono de alianza con la empresa	Alta 9/10	Manejo puntual y adecuado de las comisiones promesas de la empresa
	Constancia en los pagos de comisión y protección de la relación con ellos a futuro	Abandono de alianza con la empresa	Alta 9/10	Elaborar una evaluación de flujos de pago por ventas y seguir el cronograma de pagos
Asociaciones de artesanos	Compromiso con su crecimiento no solo económico sino con su desarrollo empresarial de los maestros	Evolución a competencia directa	Alta 9/10	Organizar fondos con donaciones dirigidas hacia proyectos de asociaciones artesanales que impulsen su desarrollo.
Clientes	Distribución adecuada de los productos	Comentarios negativos de la empresa	Alto 9/10	Cuidar el proceso de empaquetamiento
Proveedores	Cumplimiento de pagos según los acuerdos	Mala reputación de la empresa	Alta 10/10	Realizar un cronograma de pagos

Matriz de Acciones Alineadas

Actividades Accionistas

Expectativas de los accionistas	Estrategia	Acciones a ejecutar	Cronograma de implementación
Generar rentabilidad	Reducción de gastos operativos	Administrar los insumos de manera adecuada	Corto Plazo (desde inicio de operación)

Actividades Colaboradores

Expectativas de los Colaboradores	Estrategia	Acciones a ejecutar	Cronograma de implementación
Recibir remuneración justa de acuerdo con las normas correspondientes	Responsabilidad en la distribución de ingresos	Cumplir con la remuneración mensual correspondiente y de acuerdo con las normas	Corto Plazo

Actividades Maestros Artesanos

Expectativas de los Maestros artesanos	Estrategia	Acciones a ejecutar	Cronograma de implementación
Compromiso con las comisiones y acuerdos de parte de la empresa	Plan de control de ventas y comisiones	Manejo puntual y adecuado de las comisiones promesas de la empresa	Corto Plazo
Constancia en los pagos de comisión y protección de la relación con ellos a futuro	Comisión respectiva sobre el valor de venta	Elaborar una evaluación de flujos de pago por ventas y seguir el cronograma de pagos	Largo Plazo

Actividades Asociaciones de Artesanos

Expectativas de las Asociaciones de Artesanos	Estrategia	Acciones a ejecutar	Cronograma de implementación
Compromiso con su crecimiento no solo económico sino con su desarrollo empresarial de los maestros	Donativos para asociaciones artesanales	Organizar fondos con donaciones dirigidas hacia proyectos de asociaciones artesanales que impulsen su desarrollo.	Largo Plazo

Actividades Clientes

Expectativas de los clientes	Estrategia	Acciones a ejecutar	Cronograma de implementación
Distribución adecuada de los productos	Plan de control en el proceso de empaquetamiento	Supervisión y cuidado en el proceso de empaquetamiento	Corto Plazo

Actividades Proveedores

Expectativas de los accionistas	Estrategia	Acciones a ejecutar	Cronograma de implementación
Cumplimiento de pagos según los acuerdos	Investigación de precios de diferentes proveedores	Realizar un cronograma de pagos	Corto Plazo

3.5.3. Presupuesto

Tabla 45. Presupuesto de RSE

PLAN DE RSE						
Actividades de Responsabilidad Social Empresarial: Corto Plazo (Año 1)						
#	Stakeholder	Estrategia	Actividades ligadas a la estrategia	Costo por la actividad	Frecuencia al mes	Costo Total
1	Accionistas	Reducción de gastos operativos	Administrar los insumos de manera adecuada	-	Año 1	-
2	Colaboradores	Responsabilidad en la distribución de ingresos	Cumplir con la remuneración mensual correspondiente y de acuerdo con las normas	-	Año 1	-
3	Maestros Artesanos	Plan de control de ventas y comisiones	Manejo puntual y adecuado de las comisiones prometidas de la empresa	-	Año 1	-
4	Clientes	Plan de control en el proceso de empaquetamiento	Supervisión y cuidado en el proceso de empaquetamiento	-	Año 1	-
5	Proveedores	Investigación de precios de diferentes proveedores	Realizar un cronograma de pagos	-	Año 1	-
6	Asociaciones de artesanos	Donativos para asociaciones artesanales	Organizar fondo con donaciones dirigidas hacia proyectos de asociaciones artesanales que impulsen su desarrollo.	Entre 2.5% - 7.5%	x Año	Entre 2.5% - 7.5%
7	Maestros artesanos	Comisión respectiva sobre el valor de venta	Elaborar una evaluación de flujos de pago por ventas y seguir el cronograma de pagos	Entre 12.5% - 17.5%	x Año	Entre 12.5% - 17.5%
Actividades de Responsabilidad Social Empresarial: Largo Plazo (Año 2 y 3)						
#	Stakeholder	Estrategia	Actividades ligadas a la estrategia	Costo por la actividad	Frecuencia al mes	Costo Total
6	Asociaciones de artesanos	Donativos para asociaciones artesanales	Organizar fondo con donaciones dirigidas hacia proyectos de asociaciones artesanales que impulsen su desarrollo.	Entre 2.5% - 7.5%	x Año	Entre 2.5% - 7.5%
7	Maestros artesanos	Comisión respectiva sobre el valor de venta	Elaborar una evaluación de flujos de pago por ventas y seguir el cronograma de pagos	Entre 12.5% - 17.5%	x Año	Entre 12.5% - 17.5%

El planteamiento del plan de RSE se basó en la propuesta de valor y el apoyo que se busca para los maestros artesanos como principal grupo de interés para la empresa. Ya que, dentro de la Responsabilidad empresarial se considera la protección, conocimiento y comunicación con los stakeholders. Cultural Legacy debe entender primero el entorno en el que se encuentra y como este impacta en la empresa. Por lo tanto, en el corto plazo (primer año) se plantea impulsar a la empresa mediante las capacidades de sus recursos humanos. Por ello, para cada stakeholder con fuerte relación de impacto y poder sobre la empresa se le plantearon estrategias a cada uno. Estas se centrarán en planes de acción, organización, manejo de objetivos, supervisión y actividades administrativas que los colaboradores pueden manejar. Así, poder ahorrar lo suficiente y centrar al emprendimiento en fuertes estrategias de marketing para posicionarse en el mercado.

Por ello, las estrategias a largo plazo, como donativos para asociaciones y comisión respectiva sobre el valor de venta se consideraron principales a partir de largo plazo en el plan (segundo

y tercer año). Sin embargo, estas comienzan desde el primer año de inicio. Gracias a la mejor proyección de ventas y posicionamiento de la empresa se podrán realizar estas estrategias con el fin de fortalecer la relación con las asociaciones de artesanos y maestros artesanos. Como se observa en el siguiente gráfico el 98.1% se registra como maestro artesano y el 1.1% como asociación de artesanos. Si bien la proporción es grande eso no quiere decir que no estén relacionados. Al contrario, se ha visto que las asociaciones están muy involucradas con la búsqueda y apoyo a más artesanos. Por ello, la proporción sobre el valor de venta que Cultural Legacy destinará a estas estrategias será de 20% entre ambas.

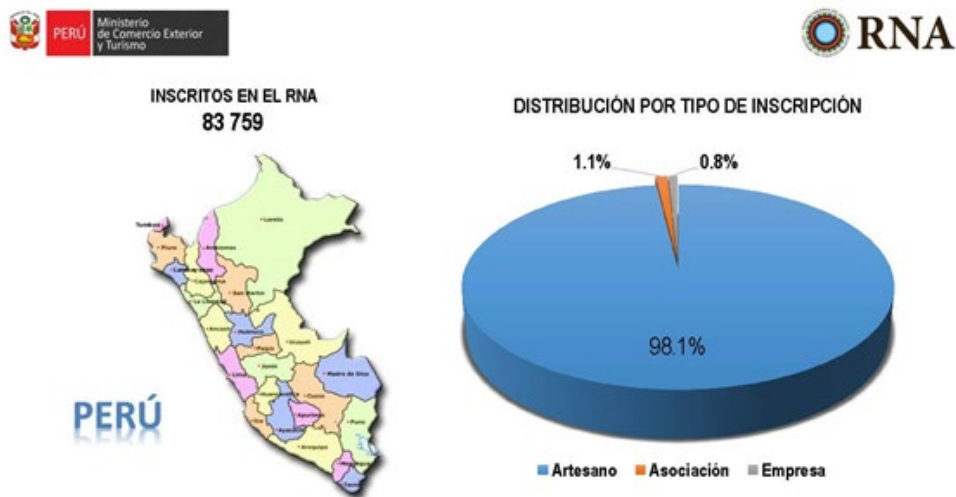


Figura 60. Distribución de artesanos por tipo de inscripción en el RNA

En el gráfico se muestra la proporción entre los que se inscriben como artesanos o como parte de una asociación de artesanos. Además, casi el cero por ciento está inscrito como empresa

3.6. Plan Financiero

3.6.1. Ingresos y egresos

Tabla 46. *Proyección de ventas: Ingresos por año*

AÑO	2021	2022	2023
Joyería	54,334	119,808	157,206
Cantidad de clientes	478	1,054	1,383
Ticket Promedio	114	114	114
Ropa	62,167	136,767	179,910
Cantidad de clientes	415	913	1,201
Ticket Promedio	150	150	150
Artículos para el hogar	25,840	56,778	74,667
Cantidad de clientes	299	657	864
Ticket Promedio	86	86	86
TOTAL DE INGRESOS	142,341	313,354	411,782

Para la proyección de ingresos, hemos considerado la cantidad de clientes por categoría obtenida de la tabla 45, asimismo, estimamos que nuestro ticket promedio se mantendrá por los primeros 3 años, por lo que obtenemos un total de ingresos de S/142,341, S/313,354 y S/6411,782 para los años 2021, 2022 y 2023.

Tabla 47. *Proyección de costos del año 2021*

PROYECCIÓN DE COSTOS				
Costos de Recolección				
Categoría	2021			
	Lima Provincias	Provincias cercanas	Provincias lejanas	Promedio por envío
Textilería	S/.7.00	S/.9.00	S/.13.00	S/.8.40
Orfebrería	S/.7.00	S/.9.00	S/.13.00	S/.16.80
Tallados	S/.10.00	S/.14.00	S/.20.90	S/.12.69
Costos de Embalaje				
Categoría	2021			
	Forrado	Protección	Empaquetado	Promedio por compra
Textilería	S/.0.16	S/.0.00	S/.0.68	S/.0.84
Orfebrería	S/.0.16	S/.0.63	S/.0.68	S/.2.93
Tallados	S/.0.48	S/.0.63	S/.2.36	S/.3.46

Tabla 48. *Proyección de costos del año 2022*

PROYECCIÓN DE COSTOS				
Costos de Recolección				
Categoría	2022			
	Lima Provincias	Provincias cercanas	Provincias lejanas	Promedio por envío
Textilería	S/.5.60	S/.7.20	S/.10.40	S/.14.72
Orfebrería	S/.5.60	S/.7.20	S/.10.40	S/.29.44
Tallados	S/.8.00	S/.11.20	S/.16.72	S/.22.69
Costos de Embalaje				
Categoría	2022			
	Forrado	Protección	Empaquetado	Promedio por compra
Textilería	S/.0.14	S/.0.00	S/.0.61	S/.1.51
Orfebrería	S/.0.14	S/.0.56	S/.0.61	S/.5.27
Tallados	S/.0.43	S/.0.56	S/.2.12	S/.6.23

Tabla 49. *Proyección de costos del año 2023*

PROYECCIÓN DE COSTOS				
Costos de Recolección				
Categoría	2023			
	Lima Provincias	Provincias cercanas	Provincias lejanas	Promedio por envío
Textilería	S/.4.48	S/.5.76	S/.8.32	S/.13.57
Orfebrería	S/.4.48	S/.5.76	S/.8.32	S/.27.14
Tallados	S/.6.40	S/.8.96	S/.13.38	S/.21.31
Costos de Embalaje				
Categoría	2023			
	Forrado	Protección	Empaquetado	Promedio por compra
Textilería	S/.0.13	S/.0.00	S/.0.55	S/.1.36
Orfebrería	S/.0.13	S/.0.51	S/.0.55	S/.4.75
Tallados	S/.0.38	S/.0.51	S/.1.91	S/.5.61

Para los costos, estamos considerando el envío de las mercaderías a diferentes partes de Lima Metropolitana y provincias, para lo cual hemos cotizado con la calculadora de Olva Courier el costo de envío de cada paquete acorde al tipo de artesanía. De igual manera, estamos considerando el costo de embalaje de cada producto, el cual tendrá una cubierta de seda de papel y protección para que el artículo no sufra daños en el transporte. Además, consideramos que gracias a una negociación con los proveedores, debido al incremento en el volumen de compra de los productos y/o servicios, obtendremos un descuento del 10% cada año.

3.6.2. Inversiones

Tabla 50. *Inversiones en activos*

Concepto	Inversión Total	Tipo
Registro de Marca	S/ 535.00	Trámite
Constitución de la	S/ 360.00	Trámite
Laptop Huawei	S/ 2,659.00	Equipo
Celular Huawei Nova	S/ 1,449.00	Equipo
Escritorio	S/ 149.90	Mueble
Silla	S/ 139.90	Mueble
Estantes	S/ 419.70	Mueble
TOTAL	S/ 5,712.50	

Dado que somos una plataforma digital, la inversión se da principalmente en la constitución de la empresa y el registro de la marca, así como algunos útiles de oficina, además de estantes para poder colocar la mercadería que se tenga disponible para su entrega inmediata.

3.6.3. Estados financieros

3.6.3.1. Estado de Resultados

Tabla 51. *Estado de Resultados*

CULTURAL LEGACY S.A.C.						
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO						
PARA LOS EJERCICIOS ECONÓMICOS 2021, 2022 Y 2023						
(Expresado en Soles)						
	<u>2021</u>		<u>2022</u>		<u>2023</u>	
	S/		S/		S/	
Ventas	120,628		265,554		348,968	
Costo de Ventas	<u>30,502</u>	25.29%	<u>66,496</u>	25.04%	<u>85,878</u>	24.61%
U. Bruta	<u>90,125</u>	74.71%	<u>199,058</u>	74.96%	<u>263,090</u>	75.39%
G. Administrativos	40,341	33.44%	59,281	22.32%	96,724	27.72%
G. de Ventas	40,101	33.24%	88,448	33.31%	121,308	34.76%
Donaciones	3,016	2.50%	13,278	5.00%	26,173	7.50%
Depreciación	<u>1,098</u>	0.91%	<u>1,098</u>	0.41%	<u>1,098</u>	0.31%
U. Operativa	<u>5,570</u>	4.62%	<u>36,954</u>	13.92%	<u>17,788</u>	5.10%
G. Financieros	<u>0</u>	0.00%	<u>0</u>	0.00%	<u>0</u>	0.00%
U. Antes de Impuestos	<u>5,570</u>	4.62%	<u>36,954</u>	13.92%	<u>17,788</u>	5.10%
Impuestos (29.5%)	<u>1,643</u>	1.36%	<u>10,901</u>	4.11%	<u>5,247</u>	1.50%
U. Neta	<u>3,927</u>	3.26%	<u>26,052</u>	9.81%	<u>12,541</u>	3.59%

3.6.3.2. Estado de Situación Financiera

Tabla 52. Estado de situación financiera

CULTURAL LEGACY S.A.C.						
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO						
PARA LOS EJERCICIOS ECONÓMICOS 2021, 2022 Y 2023						
(Expresado en Soles)						
	2021		2022		2023	
	S/		S/		S/	
ACTIVOS						
Efectivo y equivalentes	29,725	82.19%	64,318	84.16%	87,920	99.62%
Depósitos otorgados en garantía	1,700	4.70%	3,500	4.58%	4,344	4.92%
Préstamo a accionistas	1,023	2.83%	5,985	7.83%	0	0.00%
Total Activo Corriente	32,448	89.72%	73,803	96.57%	92,264	104.55%
Inmueble, Maquinaria y Equipo	4,818	13.32%	4,818	6.30%	4,818	5.46%
Depreciación acumulada	-1,098	-3.04%	-2,196	-2.87%	-3,294	-3.73%
Préstamo de accionistas	0		0		-5,535	-6.27%
Total Activo No Corriente	3,720	10.28%	2,622	3.43%	-4,012	-4.55%
TOTAL ACTIVOS	36,167		76,424		88,253	
PASIVOS						
Tributos por pagar	12,241	33.84%	26,445	34.60%	25,733	29.16%
Total Pasivo No Corriente	12,241	33.84%	26,445	34.60%	25,733	29.16%
Capital social	20,000	55.30%	20,000	26.17%	20,000	22.66%
Resultado del ejercicio	3,927	10.86%	26,052	34.09%	12,541	14.21%
Resultados acumulados	0	0.00%	3,927	5.14%	29,979	33.97%
Total Patrimonio	23,927	66.16%	49,979	65.40%	62,520	70.84%
TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO	36,167		76,424		88,253	

3.6.3.3. Flujo de Caja

Tabla 53. *Flujo de caja 2021.*

AÑO MES	2021											
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
INGRESOS												
Alcance de publicidad	12,954	14,856	17,037	19,538	22,406	25,695	29,467	33,793	38,753	44,442	50,966	58,448
Joyería	1,932	2,273	2,501	2,955	3,410	3,865	4,319	5,001	5,684	6,479	7,389	8,525
Ropa	2,247	2,547	2,846	3,296	3,895	4,344	4,943	5,692	6,591	7,490	8,539	9,737
Artículos para el hogar	951	1,037	1,210	1,383	1,642	1,815	2,074	2,333	2,679	3,111	3,543	4,062
TOTAL DE INGRESOS	5,130	5,857	6,557	7,634	8,947	10,024	11,337	13,027	14,954	17,080	19,470	22,324
EGRESOS												
Costos de Ventas	1,170	1,333	1,496	1,740	2,040	2,284	2,585	2,966	3,403	3,892	4,437	5,088
Gastos en RSE	109	124	139	162	190	212	240	276	317	362	413	473
Gastos en RRHH	2,605	2,605	2,605	2,605	2,605	2,605	2,605	2,605	2,605	2,605	2,605	2,605
Gastos Operativos	7,319	2,909	2,909	2,909	2,909	2,909	2,909	2,909	2,909	2,909	2,909	2,909
Gastos en Marketing	870	798	798	870	798	798	870	798	798	870	798	798
TOTAL DE EGRESOS	12,073	7,769	7,947	8,286	8,542	8,809	9,209	9,554	10,032	10,638	11,161	11,873
INVERSIÓN												
IME	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
Trámites	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
TOTAL INVERSIÓN	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
FLUJO DE FONDOS	-6,943	-1,912	-1,390	-652	405	1,215	2,128	3,473	4,922	6,442	8,309	10,451

Tabla 53. *Flujo de caja 2022.*

AÑO MES	2022											
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
INGRESOS												
Alcance de publicidad	59,820	61,225	62,663	64,134	65,640	67,181	68,758	70,373	72,025	73,716	75,447	77,219
Joyería	8,753	8,980	9,207	9,435	9,662	9,776	10,117	10,344	10,571	10,799	10,912	11,253
Ropa	10,037	10,186	10,486	10,786	10,935	11,235	11,535	11,834	11,984	12,284	12,583	12,883
Artículos para el hogar	4,148	4,235	4,321	4,494	4,580	4,667	4,753	4,926	5,012	5,099	5,185	5,358
TOTAL DE INGRESOS	22,937	23,401	24,014	24,714	25,178	25,677	26,404	27,104	27,568	28,181	28,681	29,494
EGRESOS												
Costos de Ventas	4,596	4,690	4,810	4,954	5,048	5,146	5,289	5,433	5,527	5,647	5,745	5,912
Gastos en RSE	972	992	1,018	1,047	1,067	1,088	1,119	1,148	1,168	1,194	1,215	1,250
Gastos en RRHH	3,657	3,657	3,657	3,657	3,657	3,657	3,657	3,657	3,657	3,657	3,657	3,657
Gastos Operativos	11,790	5,925	5,925	5,925	5,925	5,925	5,925	5,925	5,925	5,925	5,925	5,925
Gastos en Marketing	2,618	2,160	2,160	2,250	2,160	2,160	2,482	2,160	2,160	2,250	2,160	2,160
TOTAL DE EGRESOS	23,633	17,423	17,570	17,833	17,857	17,976	18,472	18,323	18,437	18,673	18,703	18,903
INVERSIÓN												
IME	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
Trámites	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
TOTAL INVERSIÓN	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
FLUJO DE FONDOS	-695	5,978	6,445	6,881	7,321	7,701	7,933	8,781	9,131	9,508	9,978	10,591

Tabla 54. *Flujo de caja 2023.*

AÑO MES	2023											
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
INGRESOS												
Alcance de publicidad	79,032	80,888	82,787	84,731	86,720	88,756	90,840	92,973	95,156	97,391	99,678	102,018
Joyería	11,481	11,822	12,049	12,276	12,617	12,958	13,186	13,527	13,868	14,095	14,550	14,777
Ropa	13,182	13,482	13,782	14,081	14,381	14,830	15,130	15,429	15,879	16,178	16,628	16,927
Artículos para el hogar	5,444	5,617	5,704	5,877	5,963	6,136	6,309	6,395	6,568	6,741	6,914	7,000
TOTAL DE INGRESOS	30,108	30,921	31,534	32,234	32,961	33,924	34,624	35,351	36,314	37,014	38,091	38,705
EGRESOS												
Costos de Ventas	5,150	5,292	5,394	5,517	5,639	5,803	5,926	6,047	6,212	6,335	6,518	6,620
Gastos en RSE	1,914	1,965	2,004	2,049	2,095	2,156	2,201	2,247	2,308	2,353	2,421	2,460
Gastos en RRHH	5,710	5,710	5,710	5,710	5,710	5,710	5,710	5,710	5,710	5,710	5,710	5,710
Gastos Operativos	15,857	8,047	8,047	8,047	8,047	8,047	8,047	8,047	8,047	8,047	8,047	8,047
Gastos en Marketing	4,507	3,600	3,600	3,780	3,600	3,600	4,273	3,600	3,600	3,780	3,600	3,600
TOTAL DE EGRESOS	33,137	24,614	24,755	25,103	25,090	25,316	26,156	25,651	25,877	26,224	26,296	26,437
INVERSIÓN												
IME	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
Trámites	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
TOTAL INVERSIÓN	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
FLUJO DE FONDOS	-3,030	6,307	6,779	7,131	7,871	8,609	8,468	9,700	10,438	10,790	11,796	12,267

3.6.4. Indicadores financieros

Tabla 55. Indicadores financieros

MARGENES	2021	2022	2023
Margen Bruto	74.71%	74.96%	75.39%
EBITDA	8.03%	19.33%	12.91%
Margen Operativo	4.62%	13.92%	5.10%
Margen Neto	3.26%	9.81%	3.59%

Tabla 56. Ratios

RATIOS	2021	2022	2023
ROA	0.11	0.34	0.14
ROE	0.16	0.52	0.20

3.6.5. Análisis de los estados financieros

Como se puede apreciar en los indicadores financieros, se tiene un margen bruto del 74.71%, 74.96% y 75.39%, para los años 2021, 2022 y 2023, respectivamente; esto se debe, a que los costos de ventas están relacionados al empaquetado y transporte de los productos. Sin embargo, se observa también que el EBITDA, el indicador más importante para medir los resultados operativos de la empresa, decae a 8.03%, 19.33% y 12.91%, para los años 2021, 2022 y 2023, respectivamente; esto se debe, a que los gastos de ventas son elevados, ya que al ser un proyecto social, nos enfocamos en darle una participación considerable al artesano sobre los márgenes obtenidos por las ventas de sus artesanías, asimismo, también consideramos que un porcentaje de las ventas son donados a las asociaciones culturales. Por lo expuesto, los márgenes de utilidad neta que equivalen al 3.26%, 9.81% y 3.59% de las ventas, para los años 2021, 2022 y 2023, respectivamente, también son explicados por el enfoque social del emprendimiento.

3.7. Plan de Financiamiento

3.7.1. Identificación y justificación de los modelos de financiación propuestos

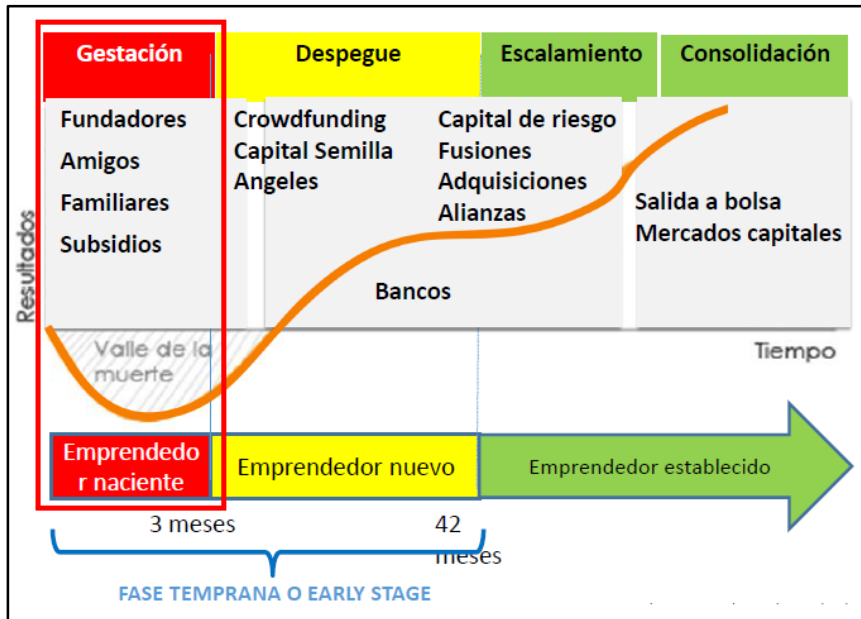


Figura 61. Fases del negocio

Fuente: Cardullo, M. (1999), Technological Entrepreneurship: Enterprise Formation, Financing and Growth. Global Entrepreneurship Monitor (2006)

Cultural Legacy se encuentra en una de las fases más importantes y donde la mayoría de emprendimientos no logran pasar, la fase de gestación, en donde se actúa como un emprendedor naciente y se busca un capital de inversión mínimo hecho por los mismos fundadores o con apoyo de familiares, amigos o algún tipo de subsidio. Aquí deberá superar el *Valle de la muerte* en donde con su financiación inicial el emprendimiento tendrá más egresos que ingresos, hasta que logre obtener más ingresos por sí solo. Dependiendo del tiempo el negocio puede seguir o terminar por ello se requiere que a pesar del tiempo llegue a un flujo de ingresos suficiente como para buscar fondos externos y continuar en la siguiente fase. De acuerdo con el plan financiero a partir de mediados del año 2021 empieza a presentar un flujo de caja positivo, finalizando el tercer año presenta un VAN positivo y un TIR mayor al costo de oportunidad, por lo tanto, se podría proyectar el negocio hacia la fase de despegue en donde podría buscar fondos externos que le permitan mantenerse con éxito en esa fase.

Tipos de financiamiento

Fundadores: Al encontrarse en la fase de gestación el financiamiento que se utilizará será proveniente de los fundadores, para lo cual cada accionista aportará un monto de 1.657,00 soles para contar en total con 8.285,00 soles que será la inversión inicial de Cultural Legacy, este monto total ayudará para el registro de marca, constitución de la empresa, compra de equipo y bienes muebles.

Capital Semilla: Luego del primer año de constitución y funcionamiento del negocio se proyecta presentarse a la convocatoria del concurso organizado por Startup Perú con apoyo del Ministerio de Producción, siempre y cuando se esté pasando a la fase de despegue. El cual gracias a su programa *Innóvate Perú* busca agregar valor al país mediante el apoyo de emprendimientos los cuales se pueden presentar en dos concursos: concurso de emprendimientos innovadores y concurso de emprendimientos dinámicos. Con ello, se busca un financiamiento de máximo 50,000 soles como emprendimiento innovador.

3.7.2. Cálculo del valor del emprendimiento

Métodos de valorización del emprendimiento

Método Berkus

Este método puntúa los activos tangibles o intangibles que se traducen en una valoración monetaria en etapa de preventa.

Para este método hemos elegido 2 startups

- Andino Art (<https://www.andinoart.com/es/>)

Si la empresa tiene...	Añadir al valor de la empresa...
Idea atractiva	400 000
Prototipo (reduce el riesgo tecnológico)	400 000
Calidad del equipo de gestión (reduce el riesgo de ejecución)	380 000
Alianzas estratégicas y barreras de entrada (reduce el riesgo de mercado)	300 000
Desarrollo y ventas del producto (reduce el riesgo de producción)	380 000
Valoración premoney no debe ser mayor de 1'860 000	

- Artesania app : Directorio de artesanías (<https://artesanía.app/>)

Si la empresa tiene...	Añadir al valor de la empresa...
Idea atractiva	400 000
Prototipo (reduce el riesgo tecnológico)	400 000
Calidad del equipo de gestión (reduce el riesgo de ejecución)	300 000
Alianzas estratégicas y barreras de entrada (reduce el riesgo de mercado)	360 000
Desarrollo y ventas del producto (reduce el riesgo de producción)	260 000
Valoración premoney no debe ser mayor de 1'720 000	

En los cuadros anteriores hemos evaluado los 5 factores de éxito de una startup que propone el método en la etapa de preventa del modelo de negocio.

Método Scorecard

También llamado Método de Bill Payne, consiste en la valoración de Startups mediante la división de las mismas basado en un número de criterios, tanto cuantitativos y cualitativos, a los cuales se les da un peso.

El primer paso es encontrar otras startups similares en el sector para realizar la comparación. Para este caso, tenemos algunos ejemplos de startups peruanas:

- Andino Art (<https://www.andinoart.com/es/>): Startup que conecta al proveedor (mujeres artesanas) con el cliente para la compra y venta de artesanías peruanas, esto con el fin de brindarle una mayor oportunidad a ambos. Su forma de ganancia es en porcentaje como broker.
- Artesanía app (<https://artesaniamia.app>): En el caso de esta empresa, el modelo de negocio está enfocado en conectar artesanos de los distintos departamentos del Perú con potenciales clientes.
- Vive artesanía: De igual forma, es un proyecto que busca revalorar el trabajo realizado por los maestros artesanos. Está principalmente orientado a sectores socioeconómicos altos, debido a los altos precios de las artesanías.

Factor de comparación	%	Compañía vs comparable	Factor
Capacidad del equipo emprendedor	30%	100%	0.3
Tamaño de la oportunidad	25%	110 %	0.275
Producto/Tecnología	15%	110 %	0.165
Entorno competitivo	10%	90 %	0.09
Marketing/ventas/alianzas	10%	85 %	0.085
Necesidad de inversión adicional	5%	100 %	0.05
Otros factores	5%	120%	0.06
Suma			1.025

En la tabla realizada, hemos seguido el método scorecard; en la primera columna se establecieron los criterios propuestos por la metodología de Bill Payne. En la segunda los pesos para cada criterio, y en la tercera columna, las referencias. Se obtuvo una suma ponderada de todos los factores de 1.025, en comparación con la industria (1).

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- La difusión de historia, cultura y costumbres genera un mayor impacto en el público objetivo. Por lo tanto, suelen responder más rápidamente que solo mostrar un producto. El informar acerca de los trabajos como patrimonio cultural del Perú, beneficia no solo a los usuarios sino a los maestros artesanos.
- La alianza con asociaciones de maestros artesanos es vital para mantener las actividades de la empresa, seguir un orden de producción y generar empatía con los artesanos.
- Dada la coyuntura actual, el mayor reto de la empresa es la distribución de los productos a las manos del público objetivo. Por lo que, será un proceso clave que se debe mejorar constantemente de acuerdo con los protocolos de seguridad necesarios y calidad de entrega. De esta manera, las empresas courier se vuelven aliados que la empresa debe cuidar y mantener.
- El enfoque hacia la cultura peruana que se le da a la plataforma virtual, la variedad de trabajos que pertenecen a diferentes familias y costumbres más el acabado de cada trabajo, junto a un diseño exclusivo superará las expectativas del público objetivo. Así, Cultural Legacy podrá mantener un crecimiento positivo por más tiempo.
- Cultural Legacy es un emprendimiento que mantiene una fuerte inclinación hacia el respeto por la RSE y lo demuestra mediante la elección y priorización de sus grupos de interés. Ya que, la empresa los considerará como participantes activos en la toma de decisiones y planteamiento de estrategias que tome la empresa. Por lo que, negociará con ellos para llegar a acuerdos que satisfagan a ambas partes. Esto mediante actividades basadas en el compromiso con la misión y visión que tiene su equipo de trabajo como administración de insumos, cumplimiento de remuneraciones y normas, plan de control de ventas y comisiones, cuidado en el proceso de empaquetamiento y seguimiento de pagos a proveedores, en el primer año. Además, la responsabilidad de las comisiones que les pertenecerán a los maestros artesanos y el apoyo a las asociaciones artesanales, mediante donaciones que permitirán ayudar a desarrollar sus proyectos, capacitaciones, manejo y actualización de herramientas por Internet, etc. Reforzando el compromiso que tiene la empresa con sus grupos de interés clave.

5. REFERENCIAS

- ADEX. (2020). *Exportación de artesanía se agrava por pandemia*.
<https://www.adexperu.org.pe/notadeprensa/exportacion-de-artesania-se-agrava-por-pandemia/>
- Adonde.com. (2020). Directorio Web. *Artesanías*. Adonde.com Portal y buscador del Perú.
<https://adonde.com/peru-peru/artesantias.html>
- Aguilar, R. (2020). Así trabajan los artesanos del Perú durante la cuarentena. *El Comercio*.
<https://elcomercio.pe/vamos/peru/asi-trabajan-los-artesanos-del-peru-durante-la-cuarentena-cusco-piura-lambayeque-noticia/>
- Andina. (2018). *Exportadores peruanos de artesanía apuntan al mercado de Dubai*.
<https://andina.pe/agencia/noticia-exportadores-peruanos-artesania-apuntan-al-mercado-dubai-763780.aspx>
- Andina. (2019). *Día del Artesano: más 76,000 peruanos celebran hoy su día y el 74% son mujeres*. <https://andina.pe/agencia/noticia-dia-del-artesano-mas-76000-peruanos-celebran-hoy-su-dia-y-74-son-mujeres-745928.aspx>
- Andino Art. (2020). Acerca de Nosotros. Andino Art. <https://www.andinoart.com/es/acerca-de-nosotros/>
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados. (2020). Niveles Socio Económicos 2020. APEIM.
- BBC. (2019). *Disolución del Congreso en Perú: los factores que explican el fuerte crecimiento de la economía (pese a la grave crisis política que atraviesa el país)*.
<https://www.bbc.com/mundo/noticias-48050868>
- BBC. (2020). *Renuncia Manuel Merino: 4 claves que explican por qué han caído tantos presidentes en Perú*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-54897687>

- Benjamín, E., & Fincowsky, F. (2009). *Organización de empresas (3.a ed.)*. Interamericana Editores.
- Bonilla Soto, V. (2017). *Las tendencias contemporáneas de los negocios online como proceso vinculante en la formación emprendedora de los estudiantes de bachillerato de la Unidad Educativa José Joaquín Pino Ycaza de la ciudad de Guayaquil Parroquia Tarqui Provincia del Guayas. Distrito 09d05. Zona 8 en el periodo lectivo 2016-2017*. (Bachelor's thesis, Universidad de Guayaquil. Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación).
<http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/26301>
- Bonilla, E. y Carbajal, M. (s.f). *El desarrollo de la artesanía y su formalización empresarial*.
https://revistas.ulima.edu.pe/index.php/Ingenieria_industrial/article/download/527/490/
- Celag. (2020). *Crisis política en Perú, nueva temporada*. <https://www.celag.org/crisis-politica-en-peru-nueva-temporada/>
- CEPAL. (2020). *La educación en tiempos de la pandemia de COVID-19*.
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45904/S2000510_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Compañía peruana de estudios de mercados y opinión pública S.A.C (2019). *Perú: Población 2019*. Market Report. CPI.
http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf
- Connectamericas. (2020). *La exportación de artesanías, una oportunidad para América Latina*. <https://connectamericas.com/es/content/la-exportación-de-artesan%C3%ADas-una-oportunidad-para-américa-latina>
- Dédalo. (s.f.). *¿Quiénes somos?*. Dédalo Arte y Artesanía. <https://www.dedalo.pe/nosotros/>
- Gestión. (2018). *Día del Artesano Peruano: Más de 72,000 están registrados a nivel nacional, según Mincetur*. *Diario Gestión*. <https://gestion.pe/economia/dia-artesano-peruano-72-000-registrados-nivel-nacional-mincetur-229669-noticia/>

- Gestión. (2020). *Artesanía peruana a la baja: Envíos al exterior cayeron 14% en primer trimestre*. <https://gestion.pe/economia/artesania-peruana-a-la-baja-envios-al-externo-cayeron-14-en-primer-trimestre-nndc-noticia/>
- Gestión. (2020). *Cepal: 40 millones de hogares en América Latina viven la pandemia sin internet*. <https://gestion.pe/mundo/cepal-40-millones-de-hogares-en-america-latina-viven-la-pandemia-sin-internet-noticia/>
- Google. (2020). *Definición de cookies*.
<https://policies.google.com/technologies/cookies?hl=es>
- Google. (2020). Definición de cookies. Recuperado 1 de diciembre de 2020, de
<https://policies.google.com/technologies/cookies?hl=es>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020). *Condiciones de vida en el Perú*.
<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/condiciones-de-vida-ene-feb-mar2020.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020). *Economía*.
<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020). *Estadística de las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares*.
https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_tics.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020). *Estadísticas Ambientales*.
<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/11-informe-tecnico-estadisticas-ambientales-oct-2020.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020). *Estadísticas de las Tecnologías y Comunicación en los Hogares. INEI*.
https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_tics.pdf
- Ipsos. (2018). *Encuesta Nacional. Percepciones sobre Diversidad Cultural y Discriminación Étnico - Racial*. <https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2018-03/percepciones-sobre-diversidad-cultural-y-discriminacion-etico-racial.pdf>

- Manos Creadoras. (2018). *Nuestra historia*. Asociación de Artesanos Manos Creadoras.
<http://asociacionmanoscreadoras.com/nosotros>
- Naguska. (2018). *Conoce más de nosotros*. Naguska Peruvian Handcraft.
<https://naguska.com/nosotros.php>
- Oficina de comunicación e imagen. (17 de octubre de 2020). *Ruraqmaki.pe ofrece descuentos en arte tradicional de todo el Perú*. Plataforma digital única del Estado Peruano. Ministerio de Cultura. <https://www.gob.pe/institucion/cultura/noticias/307685-ruraqmaki-pe-ofrece-descuentos-en-arte-tradicional-de-todo-el-peru>
- Organización Mundial del Trabajo. (2020), *Perú › Impacto de la COVID-19 en el empleo y los ingresos laborales*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_756474.pdf
- Osterwalder y Pigneur. (2010). *Generación de modelos de negocio*. <https://cecma.com.ar/wp-content/uploads/2019/04/generacion-de-modelos-de-negocio.pdf>
- Pascual Rodríguez, I. (2019). *Neuromarketing, publicidad y análisis de la publicidad de instagram mediante el neuromarketing* (Doctoral dissertation).
<http://hdl.handle.net/10251/128062>
- PENdAR. (2018). *Lineamientos Plan Estratégico Nacional de Artesanía*.
https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/31553/22192_25_PENDAR_2011.pdf20180706-19116-1qmzhji.pdf
- Plataforma digital única del Estado Peruano. (13 de agosto de 2020). *Registrar una Marca*. Comercio, Negocio y Emprendimiento. Gob.pe. <https://www.gob.pe/333-registrar-una-marca-registrar-marca-de-producto-y-o-servicio>
- Plataforma digital única del Estado Peruano. (13 de diciembre de 2019). Gob.pe. *La riqueza artesanal de todo el Perú se presenta desde hoy en la feria Ruraq Maki*. Ministerio de Cultura. <https://www.gob.pe/institucion/cultura/noticias/70932-la-riqueza-artesanal-de-todo-el-peru-se-presenta-desde-hoy-en-la-feria-ruraq-maki>

- Plataforma digital única del Estado Peruano. (18 de diciembre de 2019). *Registrar y Constituir una Empresa*. Comercio, Negocio y Emprendimiento. Gob.pe. <https://www.gob.pe/269-registrar-o-constituir-una-empresa>
- Plataforma digital única del Estado Peruano. (2019). *Mincetur: más de 5 mil artesanos se incorporaron en el 2018 al Registro Nacional del Artesano*. <https://www.gob.pe/institucion/mincetur/noticias/25412-mincetur-mas-de-5-mil-artesanos-se-incorporaron-en-el-2018-al-registro-nacional-del-artesano>
- Plataforma digital única del Estado Peruano. (2020). *Información de Interés - Estadísticas del SIPDAR*. <https://www.gob.pe/institucion/mincetur/informes-publicaciones/374828-informacion-de-interes-estadisticas-del-sipdar>
- Plataforma digital única del Estado Peruano. (26 de septiembre de 2019). Gob.pe. *Inscribirse en el Registro Nacional del Artesano (RNA)*. Migración Turismo y Viajes. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. <https://www.gob.pe/747-inscribirse-en-el-registro-nacional-del-artesano-rna>
- Practical Action. (2017). *Quiénes Somos*. Artesanía textil.com. <http://artesianiatextil.com/quienes-somos/>
- Programa Iberoamericano para la promoción de artesanías. (s.f.). *¿Qué hacemos?* Iberatesanías. <https://iberartesanias.com/peru/>
- Prompex. (2020). *Mercado internacional de artesanía*. <http://www.prompex.gob.pe/Miercoles/Portal/MME/descargar.aspx?archivo=A7F16DA0-F000-40E3-AC1D-370ED98A6D84.PDF>
- RPP. (2020). *COVID-19: ¿Cómo está la economía peruana a 200 días del Estado de Emergencia?* <https://rpp.pe/economia/economia/covid-19-como-esta-la-economia-peruana-a-200-dias-del-estado-de-emergencia-reactivacion-economica-fase-4-pbi-bcr-oit-empleo-noticia-1295793?ref=rpp>
- Stakeholders Sostenibilidad. (2020). *Estado de emergencia por coronavirus profundiza crisis en artesanos peruanos y amenaza su supervivencia*.

<https://stakeholders.com.pe/coronavirus/estado-emergencia-coronavirus-profundiza-crisis-artesanos-peruanos-amenaza-supervivencia/>

STATISTA. (2019). *Most important issues facing women and girls in Peru as of 2019*.

<https://www.statista.com/statistics/814665/issues-facing-women-girls-peru/>

Sunarp. *Te enseñamos a realizar la reserva de nombre de tu empresa en 24 horas*.

<https://www.sunarp.gob.pe/PRENSA/inicio/post/2019/06/04/te-ensenamos-a-realizar-la-reserva-de-nombre-de-tu-empresa-en-24->

[horas#:~:text=Durante%20el%20plazo%20de%20calificaci%C3%B3n,del%20Registro%20de%20Personas%20Jur%C3%ADdicas.](https://www.sunarp.gob.pe/PRENSA/inicio/post/2019/06/04/te-ensenamos-a-realizar-la-reserva-de-nombre-de-tu-empresa-en-24-horas#:~:text=Durante%20el%20plazo%20de%20calificaci%C3%B3n,del%20Registro%20de%20Personas%20Jur%C3%ADdicas.)

Tejeda, F. (2020). *Comercio electrónico Perú: La guía más completa del mercado*.

Ecommerce News. <https://www.ecommerce-news.pe/ecommerce-insights/2020/crecimiento-del-comercio-electronico-en-peru.html>

Turismo Investiga Innova. (2020). *Perfil del turista extranjero que viene al Perú por vacaciones 2019*. Promperú.

https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Motivo%20-%20Vacaciones&url=~/Uploads/perfiles_extranjeros/43/tips/2699/PTE%202019%20-%20Vacaciones.pdf&nombObjeto=PerfTuristaExt&back=/TurismoIN/sitio/PerfTuristaExt&peso=200180

Turismo Investiga Innova. (2020). *Perfil del vacacionista nacional que visita Lima 2019*. Promperú.

https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Lugar%20visitado%20-%20Lima&url=~/Uploads/perfiles_vacac_nac/1041/tips/2267/PVN%202019%20-%20Visita%20Lima.pdf&nombObjeto=PerfVacacionistaNac&back=/TurismoIN/sitio/PerfVacacionistaNac&peso=189685

Vella Jean. (30 de agosto de 2020). *Cinco tiendas de artesanía peruana que usted debe conocer*. Revista Diners. <https://revistadiners.pe/2020/08/30/cinco-tiendas-de-artesania-peruana-que-usted-debe-conocer/>

Wikipedia (2020) Definición de Curriculum Vitae .Recuperado 1 de diciembre de 2020, de

https://es.wikipedia.org/wiki/Curriculum_vitae

Wikipedia (2020) Definición de ventana emergente.

https://es.wikipedia.org/wiki/Ventana_emergente#:~:text=El%20t%C3%A9rmino%20ventana%20emergente%E2%80%8B,de%20la%20p%C3%A1gina%20web%20activa.

Wikipedia. (2020). *Definición de Curriculum Vitae*.

https://es.wikipedia.org/wiki/Curriculum_vitae

Wikipedia. (2020). Definición de ventana emergente.

https://es.wikipedia.org/wiki/Ventana_emergente#:~:text=El%20t%C3%A9rmino%20ventana%20emergente%E2%80%8B,de%20la%20p%C3%A1gina%20web%20activa.

6. ANEXOS

ANEXO A. ANÁLISIS EXTERNO - MATRIZ DE OSTERWALDER

Cuadro 1. Fuerza de mercado

	ASPECTO	DESCRIPCIÓN	PRINCIPALES PREGUNTAS	RESPUESTAS
FUERZAS DEL MERCADO	Cuestiones de mercado	Identifica los aspectos que impulsan y transforman el mercado desde el punto de vista del cliente y la oferta	¿Cuáles son las cuestiones con un mayor impacto En el panorama del cliente?	La desaparición de muchas culturas antiguas del Perú, así como sus costumbres y la falta de valoración de estas.
			¿Qué cambios se están produciendo?	La nueva generación muestra más interés por saber de donde provienen, y por aprender de nuevas costumbres y culturas. Así también como la preservación de la naturaleza y patrimonios culturales.
			¿Hacia dónde va el mercado?	El mercado se dirige a una transformación en la que aprender de las demás culturas desde cualquier parte del mundo es posible y hacia el apoyo de los artesanos que día a día se esfuerzan por transmitir mensajes e historias mediante sus obras.
	Segmentos de mercado	Identifica los principales segmentos de mercado, describe su capacidad generadora e intenta descubrir nuevos segmentos	¿Cuáles son los segmentos de mercado más importantes?	El segmento de mercado más importante son el sector Textil, orfebre y artesanal.
			¿Qué segmentos tienen mayor potencial de Crecimiento?	El sector textil y orfebre tiene más potencial de crecimiento, debido a que la moda y accesorios con diseños andinos están en tendencia no solo en el país sino en el mundo.
			¿Qué segmentos están decayendo?	Los segmentos de trabajos en madera
	Necesidades y demandas	Refleja las necesidades del mercado y estudia el grado en que están atendidas	¿Qué necesitan los clientes?	Comprar de manera digital de la manera más parecida a una compra presencial
			¿Cuáles son las necesidades menos atendidas?	Experiencia de compra
			¿Qué servicios quieren los clientes en realidad?	Seguridad en la transacción, garantía y buena experiencia de compra
			¿Dónde está aumentando la demanda y dónde ¿Está decayendo?	La demanda de productos ofrecidos por plataformas que brindan aparte del producto un sentido y un valor a lo que venden, la demanda de productos con publicidad engañosa están disminuyendo
	Costes de cambio	Describe los elementos relacionados con el cambio de los clientes a la	¿Qué vincula a los clientes a una empresa y su oferta?	La cultura e historia que transmite cada obra de arte promocionada mediante la plataforma

		competencia	¿Qué costes de cambio impiden que los clientes se vayan a la competencia?	La seguridad en cada transacción y la excelente experiencia de compra
			¿Los clientes tienen a su alcance otras Ofertas similares?	Si, ya que existen muchas páginas y grupos en redes sociales e internet que venden y publicitan este tipo de productos.
			¿Qué importancia tiene la marca?	La identidad de nuestra empresa se basa principalmente en la transmisión de cultura a través de obras de arte, accesorios y/o diseños que tienen una historia detrás.
Capacidad generadora de ingresos	Identifica los elementos relacionados con la capacidad generadora de ingresos y de fijación de precios		¿Por qué están dispuestos a pagar los clientes?	Porque se le brinda asesoramiento durante toda la experiencia de compra y además, se les proporciona imágenes y dimensiones de cada producto para evitar caer en confusiones y decepciones a la hora de la recepción.
			¿Dónde se puede conseguir un margen de beneficios mayor?	En el segmento A y B se pueden conseguir mayores márgenes, ya que al tener mayores ingresos poseen más capacidad de compra.
			¿Los clientes tienen a su alcance productos y servicios más baratos?	Si existen productos del mismo tipo promocionados por distintas plataformas pero que no te garantizan autenticidad ni seguridad a la hora de la compra

Cuadro 2. Fuerza de la industria

ASPECTO	DESCRIPCIÓN	PRINCIPALES PREGUNTAS	RESPUESTAS
Competidores	Identifica a los competidores incumbentes y sus puntos fuertes relativos	¿Quiénes son nuestros competidores? ¿Quiénes son los principales jugadores de nuestro sector?	Artesanía Textil - Iberartesanias-Asociación de manos creadoras
		¿Cuáles son sus desventajas o ventajas competitivas? Describe su oferta principal.	VENTAJAS: Algunas de las plataformas cuentan con presencia internacional. DESVENTAJAS: No muestran mucho interés en enseñar a los Artesanos a insertarse en el mundo digital y tampoco les brindan apoyo Logístico a los artesanos. Asimismo no han desarrollado una buena experiencia para el usuario
		¿En qué segmentos de mercado se centran?	Maestros Artesanos y Amantes de la Cultura
		¿Qué estructura de costes tienen?	Mantenimiento de tienda virtual y Campañas de Marketing

		<p>¿Qué influencia ejercen sobre nuestros segmentos de mercado, fuentes de ingresos y márgenes?</p>	<p>Los competidores influyen en lo que es la difusión de la cultura y/o venta de los productos. Sin embargo, según las entrevistas realizadas se concluye que el usuario está en busca de una mejor experiencia a la hora de comprar. Esto nos da la oportunidad de ofrecer una experiencia completa de compra a los usuarios y ayudar con la logística a los artesanos para poder contribuir a nuestros márgenes.</p>
Nuevos jugadores	Identifica a los nuevos jugadores especuladores y determina si compiten con un modelo de negocio diferente al tuyo	<p>¿Quiénes son los nuevos jugadores del mercado? ¿En qué se distinguen?</p>	<p>Actualmente hay muchos grupos de Artesanos en Redes sociales que están promoviendo el hecho de la difusión y venta de este tipo de artículos.</p>
		<p>¿Cuáles son sus desventajas o ventajas competitivas? ¿Qué barreras deben superar? ¿Cuáles son sus propuestas de valor? ¿En qué segmentos de mercado se centran? ¿Qué estructura de costes tienen? ¿Qué influencia ejercen sobre tus segmentos de mercado, fuentes de ingresos y márgenes?</p>	<p>VENTAJAS: Suelen ser menos costosas. DESVENTAJAS: No hacen una correcta difusión y tampoco llegan al público al que se dirigen debido a la falta de capacitación en publicidad digital. Se centran en los amantes de la cultura y en los artesanos interesados en aumentar sus ventas y presencia en las plataformas digitales. Incurren en gastos de envío y no aseguran del todo que la artesanía llegue bien. Esto nos coloca como una buena opción, ya que brindamos apoyo logístico y seguridad en cada transacción.</p>
Productos y servicios sustitutos	Describe los posibles sustitutos de tus ofertas, incluidos los que proceden de otros mercados e industrias	<p>¿Qué productos o servicios podrían sustituir a los nuestros?</p>	<p>Servicio de Delivery a Nivel de todo el Peru, Envios por encomienda</p>
		<p>¿Cuánto cuestan en comparación con los nuestros?</p>	<p>Los productos que son ofrecidos en grupos de redes sociales dedicados a promocionar este tipo de productos suelen ser más baratos que los que ofreceremos nosotros.</p>

Proveedores y otros actores de la cadena de valor	Describe a los principales incumbentes de la cadena de valor de tu mercado e identifica nuevos jugadores emergentes	¿Cuáles son los principales jugadores de la cadena de valor?	Los proveedores que vendrían siendo los Maestros artesanos, que se encargan de lo más importante que es la elaboración de cada pieza producto de un arduo trabajo de horas, días y hasta meses. Para la Distribución es importante la empresa de envíos que cuente con geolocalización para poder brindarle al cliente información certera de su pedido. También es importante recalcar que en cuanto a la publicidad los socios clave como instituciones o grupos de artesanos reconocidos en el país son un gran aporte para llegar a más personas.
		¿En qué grado depende tu modelo de negocio De otros jugadores?	Dependemos en un Alto Grado de los Maestros artesanos que vienen a ser nuestros proveedores, ya que son estos los que nos brindaran material para transmitir cultura a través de sus piezas. Y también de la Empresa de envíos, ya que es la encargada de trasladar las piezas.
		¿Cuáles son los más rentables?	Maestros Artesanos
Inversores	Especifica los actores que pueden influir en la empresa y el modelo de negocio	¿Qué inversores podrían influir en tu modelo de negocio?	Los inversores que podrían influir en nuestro modelo de negocio son aquellos que están vinculados con la difusión de cultura y/o participen en grupos de cooperación para ayudar a dar a conocer costumbres y artes del Perú.
		¿Qué grado de influencia tienen los inversores, los trabajadores, el gobierno o los grupos de presión?	Los inversores tienen un alto grado de influencia debido a que su apoyo daría reconocimiento y valoración de la marca.

Cuadro 3. Fuerzas Macroeconómicas

	ASPECTO	DESCRIPCIÓN	PRINCIPALES PREGUNTAS	RESPUESTAS
FUERZAS MACROECONÓMICAS	Condiciones del mercado global	Esboza las condiciones generales actuales desde una perspectiva macroeconómica	¿La economía se encuentra en una fase de auge o Decadencia?	Decadencia , debido a la coyuntura actual vivida a causa del COVID-19 , la cual ha afectado la economía global paralizando diversas actividades económicas perjudicando el gasto en los hogares y diversas inversiones privadas.
			Describe el sentimiento general del mercado.	Imposibilidad de desarrollo y crecimiento debido a la coyuntura
			¿Cuál es la tasa de crecimiento del PIB?	5.1%
	Mercados de capital	Describe las condiciones actuales del mercado de capitales con relación a tus necesidades de capital	¿En qué estado se encuentran los mercados de capitales? ¿Es fácil obtener fondos para tu mercado?	Se encuentran paralizados, es complicado obtener fuentes de financiamiento o fondos
			¿El capital inicial, el capital de riesgo, los fondos públicos, el capital Del mercado y los créditos son de fácil acceso?	Difícil acceso
	Productos básicos y otros recursos	Resalta los precios actuales y las tendencias de precios de los recursos necesarios para tu modelo de negocio	¿Es fácil obtener los recursos necesarios para ejecutar el modelo de negocio (por ejemplo, atraer a los grandes talentos)? ¿Qué coste tienen? ¿En qué dirección van los precios?	No es fácil pero tampoco es tan complicado, lo que sí es costoso. Los precios están en alza
			Describe el estado actual de los mercados de productos básicos y otros recursos vitales para tu negocio (por ejemplo, precio del petróleo y coste del trabajo).	La mayoría de las actividades productivas están paralizadas y/o en estado de reactivación, por lo que conseguir varios de los productos básicos se hace más complicado y costoso
	Infraestructura económica	Describe la infraestructura económica de tu mercado	¿Es buena la infraestructura (pública) del mercado? ¿Cómo describirías el transporte, el comercio, la calidad de la educación y el acceso a los proveedores y los clientes?	No es tan buena, hay lugares de difícil acceso. El comercio informal , el tráfico y el difícil acceso a conexión entre proveedores clientes hace que la infraestructura sea complicada

			¿Son muy elevados los impuestos individuales Y corporativos? ¿Son buenos los recursos públicos Disponibles para las empresas?	No son tan elevadas, el estado está intentando promover el consumo de productos del mercado
			¿Cómo calificarías la calidad de vida?	Media

Cuadro 4. Tendencias Clave

	ASPECTO	DESCRIPCIÓN	PRINCIPALES PREGUNTAS	RESPUESTAS
TENDENCIAS CLAVE	Tendencias tecnológicas	Identifica las tendencias tecnológicas que podrían poner en peligro tu modelo de negocio o permitir su evolución o mejora	¿Cuáles son las principales tendencias tecnológicas Dentro y fuera del mercado?	Las tiendas y compras online son las tendencias que están dando la hora en el mercado actual.
			¿Qué tecnologías presentan oportunidades importantes o amenazas disruptivas? ¿Qué nuevas tecnologías empiezan a utilizar los clientes periféricos?	Según datos del INEI, el 44% de la población prefiere comprar de manera digital. Asimismo la banca ha tenido crecimiento debido a sus aplicaciones que facilitan el manejo de dinero de manera digital y automatizada.
	Tendencias normalizadoras	Describe las normativas y tendencias normalizadoras que afectan al modelo de negocio	¿Qué tendencias normalizadoras afectan a tu mercado?	No hay tendencia que afecte nuestro mercado
			¿Qué normas afectan a tu modelo de negocio?	Ninguna norma afecta al modelo de negocio actualmente
			¿Qué normativas e impuestos afectan a la demanda de los clientes?	No hay normativa que afecte nuestro mercado
	Tendencias sociales y culturales	Identifica las principales tendencias sociales que podrían afectar el modelo de negocio	Describe las principales tendencias sociales. ¿Qué ¿Los cambios en los valores culturales o sociales afectan a tu modelo de negocio?	El mayor uso de la tecnología en la población y la preocupación por el bienestar social y la preservación de las culturas, costumbres y la naturaleza.
			¿Qué tendencias pueden influir en El comportamiento de los compradores?	Mayor uso de la tecnología para la compra y venta de productos
	Tendencias socioeconómicas	Describe las principales tendencias socioeconómicas para tu modelo de negocio	¿Cuáles son las principales tendencias demográficas?	La tasa de crecimiento poblacional actual es del 1.01% respecto al año anterior. La esperanza de vida es de un promedio de 76.5 años, en el que la población entre 18 y 60 años comprende la mayor parte.

		<p>¿Cómo describirías la distribución de la riqueza y los ingresos en tu mercado (por ejemplo, vivienda, asistencia sanitaria, ocio, etc.)?</p>	<p>La distribución de la riqueza y los ingresos son desiguales ya que mientras en el país el 10% de las familias más ricas viven como si estuvieran en España o algún país de mejores condiciones económicas y más desarrollado que el nuestro, el 10% más pobre no tiene muchas veces vivienda ni acceso a servicios básicos.</p>
		<p>¿Qué parte de la población vive en Zonas urbanas, en oposición a emplazamientos rurales?</p>	<p>Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) en el 2019, la población peruana fue de 32,495,510 habitantes, de los cuales el 79% pertenece a la zona urbana.</p>

ANEXO B. CATÁLOGO DE PRODUCTOS 2020

Link:

https://www.canva.com/design/DAEMqRNABUs/YF0F66Ng9SiQsvc81pHJEg/view?utm_content=DAEMqRNABUs&utm_campaign=designshare&utm_medium=link&utm_source=sharebutton

ANEXO C. PRESUPUESTO DE SOFTWARE

1. Hosting

a) Bluehost

Basic	Plus	Choice Plus
\$3.95/mo*	\$5.95/mo*	\$6.95/mo*
Normally \$7.99	Normally \$10.99	Normally \$14.99
Select	Select	Select
1 Website	Unlimited Websites	Unlimited Websites
50 GB SSD Storage	Unlimited SSD Storage	Unlimited SSD Storage
Unmetered Bandwidth	Unmetered Bandwidth	Unmetered Bandwidth
Free SSL Certificate	Free SSL Certificate	Free SSL Certificate
Standard Performance	Standard Performance	Standard Performance
1 Included Domain	Unlimited Domains	Unlimited Domains
5 Parked Domains	Unlimited Parked Domains	Unlimited Parked Domains
25 Subdomains	Unlimited Subdomains	Unlimited Subdomains
	Spam Experts	Spam Experts
	1 Microsoft 365 Mailbox - Free 30 Days	1 Microsoft 365 Mailbox - Free 30 Days
		Domain Privacy + Protection
		Site Backup - Free 1 yr

Fuente: Bluehost - Planes de hosting compartido.

.com	.org	.net	.tech	.co	website
\$12.99/yr	\$9.99/yr	\$14.99/yr	\$4.99/yr	\$14.99/yr	\$1.99/yr
Search	Search	Search	Search	Search	Search

Fuente: Bluehost - Dominios.

b) SiteGround

The image displays three shared hosting plans from SiteGround, each presented in a vertical card format. The 'StartUp' plan is the most basic, while 'GrowBig' and 'GoGeek' offer more advanced features. All plans include a 'CONTRATAR' (Contract) button and a 'Garantía de devolución de 30 días' (30-day money-back guarantee).

Plan Name	Special Price	Original Price	Discount	Website Count	Storage	Visits	Traffic	Domain	SSL	Security	CDN	Email	WordPress	MySQL	Renewable Energy	Guarantee
StartUp	\$6,99/mes.	\$14,99/mes.	53%	1	10 GB	~10,000	no medido	gratuito	gratuito	diarias	gratuita	gratuito	gestionado	ilimitadas	Equilibrio	30 días
GrowBig	\$9,99/mes.	\$24,99/mes.	60%	Varios	20 GB	~25,000	no medido	gratuito	gratuito	diarias	gratuita	gratuito	gestionado	ilimitadas	Equilibrio	30 días
GoGeek	\$14,99/mes.	\$39,99/mes.	62%	Varios	40 GB	~100,000	no medido	gratuito	gratuito	diarias	gratuita	gratuito	gestionado	ilimitadas	Equilibrio	30 días

Fuente: SiteGround - Planes de hosting compartido.

c) HostGator

The image shows three shared hosting plans from HostGator, each in a vertical card. A 'We Recommend' banner is at the top. All plans feature a 'Now 60% off!' promotion and a 'Buy now' button. The 'Baby Plan' is highlighted as the recommended option.

Plan Name	Introductory Price	Domains	WordPress	Transfer	Bandwidth	SSL	Upgrade	IP	SEO	Domain
Hatchling Plan	\$2.75/mo*	Single	One-click	Free	Unmetered	Free	Free	Free	Free	Free
Baby Plan	\$3.95/mo*	Unlimited	One-click	Free	Unmetered	Free	Free	Free	Free	Free
Business Plan	\$5.95/mo*	Unlimited	One-click	Free	Unmetered	Free	Free	Free	Free	Free

Fuente: HostGator- Planes de hosting compartido.

2. Trabajo remoto

a) Microsoft 365

<p>Microsoft 365 Empresa Básico</p> <p>USD\$5.00 por usuario al mes (suscripción anual)</p> <p>El precio no incluye impuestos.</p> <p>Comprar ahora</p> <p>O probar gratis ⁴ durante 1 mes ></p> <p>Ideal para los negocios que necesitan soluciones remotas fáciles, con Microsoft Teams, el almacenamiento en la nube seguro y Office Online (no se incluyen las versiones de escritorio).</p>	<p>Microsoft 365 Empresa Estándar</p> <p>USD\$12.50 por usuario al mes (suscripción anual)</p> <p>El precio no incluye impuestos.</p> <p>Comprar ahora</p> <p>O probar gratis ⁴ durante 1 mes ></p> <p>Ideal para los negocios que necesitan herramientas completas de trabajo remoto y colaboración, como Microsoft Teams, el almacenamiento en la nube seguro, el correo empresarial y aplicaciones Premium de Office en distintos dispositivos.</p>	<p>Microsoft 365 Empresa Premium</p> <p>USD\$20.00 por usuario al mes (suscripción anual)</p> <p>El precio no incluye impuestos.</p> <p>Comprar ahora</p> <p>O probar gratis ⁴ durante 1 mes ></p> <p>Ideal para los negocios que necesitan soluciones seguras de trabajo remoto con todo incluido en Empresa Estándar, además de protección avanzada contra ciberamenazas y administración de dispositivos.</p>
--	--	--



Aplicaciones y servicios adicionales

- Access (solo PC)
- Advanced Threat Analytics ¹
- Bookings
- Cloud App Security
- Microsoft Edge
- Enterprise Mobility + Security
- Exchange
- Forms
- Intune
- Kaizala
- Microsoft 365 Defender
- Microsoft Defender para punto de conexión
- Microsoft Defender for Identity
- Microsoft Defender para Office 365
- Editor Microsoft
- Microsoft Family Safety
- Microsoft Lists
- Microsoft Stream
- Microsoft To Do
- Aplicaciones móviles
- MyAnalytics
- Planner
- Power Apps
- Power Automate
- Project
- Publisher (solo PC)
- Microsoft Endpoint Manager
- SharePoint
- SharePoint Syntex
- Skype
- Skype for Business
- Sway
- Visio
- Whiteboard
- Windows
- Workplace Analytics
- Yammer

b) GSuite

Todos los planes incluyen lo siguiente:



MÁS POPULARES

Business Starter

\$5.40 USD

\$6*

por usuario al mes

Comenzar

Business Standard

\$10.80 USD

\$12*

por usuario al mes

Comenzar

Business Plus

\$18 USD

por usuario al mes

Comenzar

ANEXO D. PRESUPUESTO OUTSOURCING

1. Contabilidad

N°	Nombres	Página web	N° de contacto	Correo	Costo
1	JC Consultores Asociados Sac	https://www.jcconsultoresa	966623700	patricia@jcconsultoresasociados.com	S/ 240.00
2	Econ estudio contable	https://www.econ.pe/?gclid	981426676	comercial@econ.pe	S/ 189.00
3	CONSULTING PERU	https://consultingperu.com	964 367 522	jalva@consultingperu.com.pe	\$ 236.00
4	RSM	https://www.rsm.global/pe	612 8383	elizabeth.reategui@rsm.pe	\$ 1,200.00
5	Contadores Mype	https://contadoresmype.com	936 266 244	moises@contadoresmype.com	S/ 200.00
6	PGM	http://www.pgm.com.pe/?gclid=Cj0KCQjw8oCjBIAwAR31222762	ANEXO 114	acastillo@pgm.com.pe	\$ 600.00
7	S&M Contadores	https://symcontadores.com	982620980	contador@symcontadores.com	S/ 150.00

Fuente: Varios

Elaboración: Propia

2. Local



S/ 1,700
(USD 485)

Huancabamba al 900 ...
Breña, Lima

50 m² 1 baño

Local - Lima
Alquiler Local Comercial, puerta calle, ideal para farmacias, minimar...

Contactar



S/ 3,500
(USD 1,000)

Avenida Arica 845 - 8...
Breña, Lima

88 m² 1 dorm. 1 baño

¡Alquiler de Local Comercial en Breña Al Mejor Precio! ID
Contacto: monica muñante / cel: 999*107*092. Local comercial ubic...

Contactar



S/ 4,344
(USD 1,200)

JIRON NAPO 361
Chacra Colorada, Breña

200 m² 1 dorm. 2 baños


Atención: oportunidad de negocio, ¡Alquiler de Local Comercial! de
Descripción: local listo para ocupar Y expandir tu negocio, Ubicado...





ANEXO E. PRESUPUESTO DE INVERSIÓN INICIAL

1. Laptop




13" Pulgadas | 1.32kg Ligera | 14.9 mm Delgada


96 vendidos

Huawei Matebook 13 R5
8gb+256gb
Gris+mochila+mouse

S/ 3.995
S/ 2.659 33% OFF

 Publicación pausada

Información de la tienda

 **Huawei Distribuidor**
Tienda oficial de Mercado Libre

Fuente: Mercado Libre - Laptops 13"



Nuevo

Laptop Dell Xps 9360 13.3 I7 8gb 256ssd 7ma W10 L Huella

S/ 3.825

Hasta 12 cuotas sin interés
 Con tu VISA terminada en 7257
[Ver los medios de pago](#)

Entrega a acordar con el vendedor
 Límite
[Ver costos de envío](#)

Color: **Plata**

Cantidad: 1 Unidad (2 disponibles)

Fuente: Mercado Libre - Laptos 13”



Nuevo

Hp Spectre X360 13-ap0013dx, I7-8565u, 8gb, 256gb Ssd Nuevo

S/ 2.817

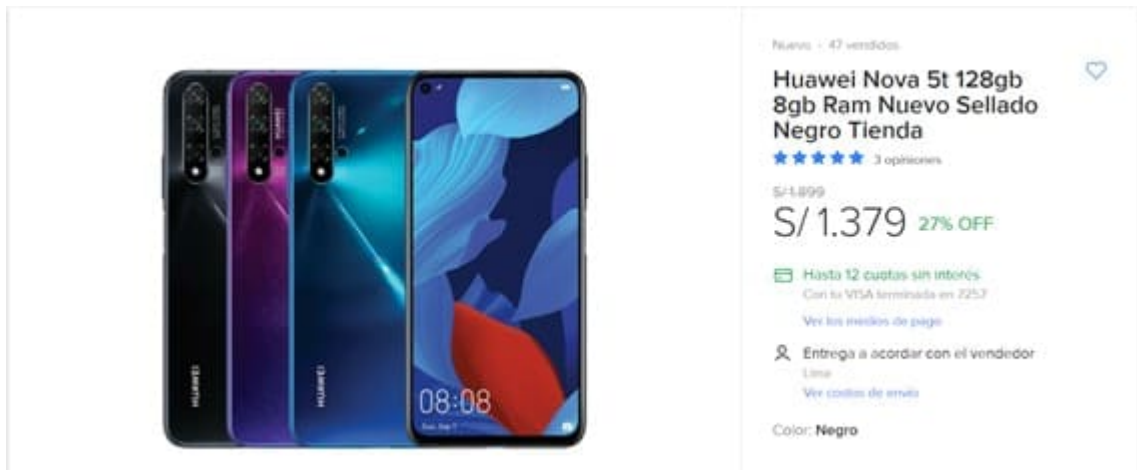
Hasta 12 cuotas sin interés
 Con tu VISA terminada en 7257
[Ver los medios de pago](#)

Entrega a acordar con el vendedor
 Límite
[Ver costos de envío](#)

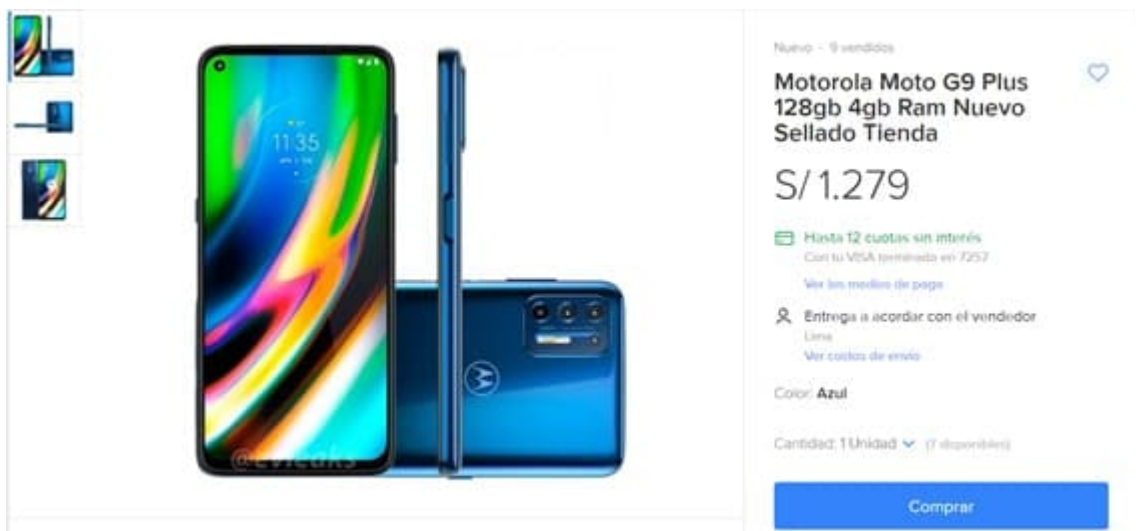
Color: **Negro**

Fuente: Mercado Libre - Laptos 13”

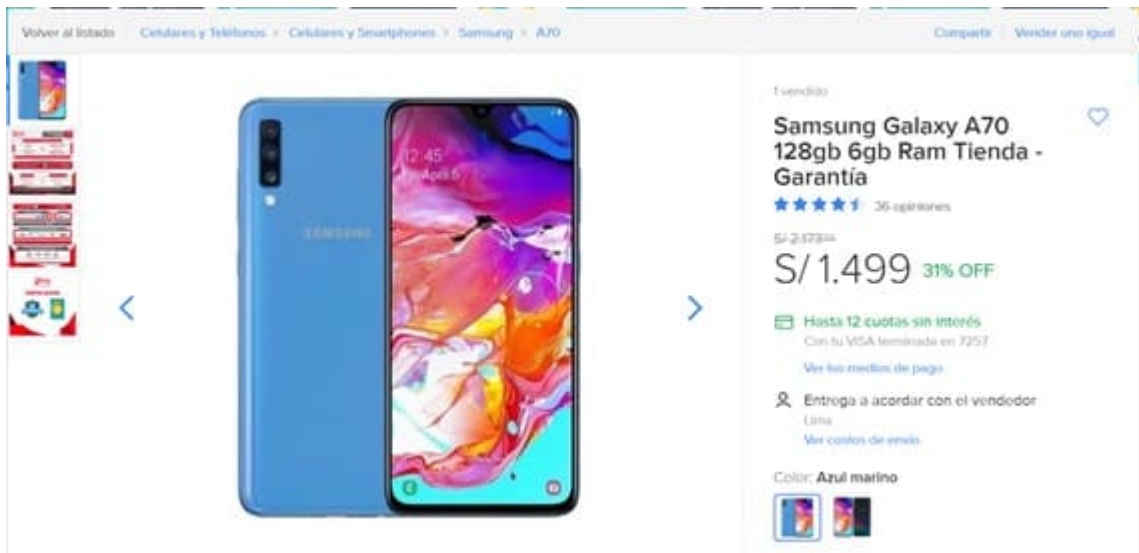
2. Celular



Fuente: Mercado Libre - Celulares con buena cámara y bajo precio

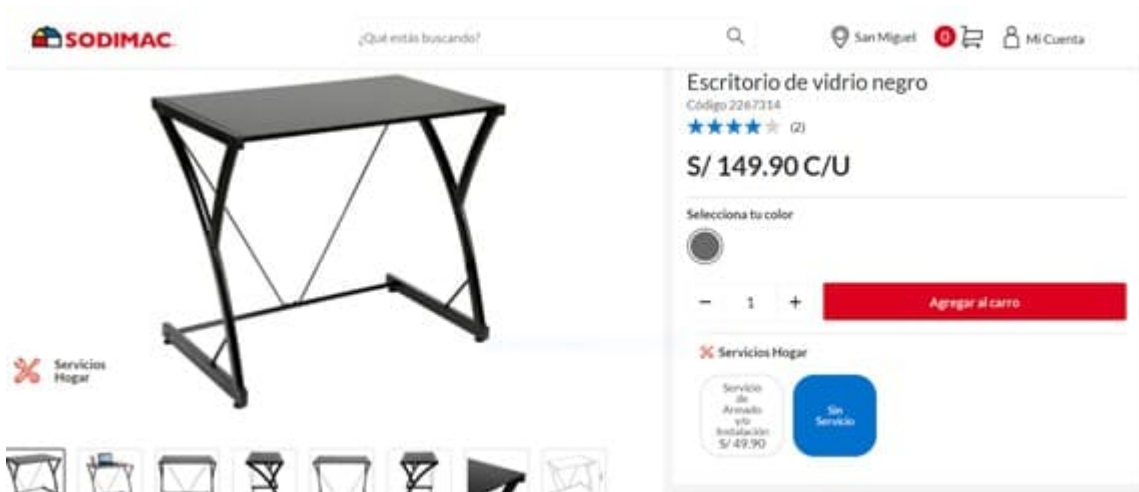


Fuente: Mercado Libre - Celulares con buena cámara y bajo precio



Fuente: Mercado Libre - Celulares con buena cámara y bajo precio

3. Muebles de oficina



Fuente: Sodimac - Muebles de oficina económicos

SODIMAC ¿Qué estás buscando? San Miguel 0 Mi Cuenta



HC Office
Silla de escritorio Avignon con brazos
 Código 2723689
 ★★★★★ (7)
S/ 139.90 C/U

- 1 + **Agregar al carro**

Servicios Hogar

Servicio de Armado y/o Instalación S/ 26.90 **Sin Servicio**

Satisfacción Garantizada [ver más](#)
 Si este producto no cumple con tus expectativas tienes 10 días desde su recepción para devolverlo en cualquiera de nuestras tiendas o llamando al (01) 419 2000 - opción 4


Servicios Hogar





Fuente: Sodimac - Muebles de oficina económicos

SODIMAC ¿Qué estás buscando? San Miguel 0 Mi Cuenta



Producto Exclusivo
Estante metálico 30X90X180cm Blanco
 Código 2524732
 ★★★★★ (8)
S/ 139.90 C/U



- 1 + **Agregar al carro**

Satisfacción Garantizada [ver más](#)
 Si este producto no cumple con tus expectativas tienes 10 días desde su recepción para devolverlo en cualquiera de nuestras tiendas o llamando al (01) 419 2000 - opción 4

Opciones de entrega para San Miguel

No disponible
 Despacho a domicilio [otros distritos](#)

Disponible
 Retiro en tienda [ver tiendas](#)

Fuente: Sodimac - Estante metálico económico

ANEXO F

PRESUPUESTO COSTOS DE VENTA

1. ¿A dónde lo llevamos?

LIMA LIMA LIMA

2. ¿Lo recogemos?

SIN RECOJO

3. ¿Qué envías?

Sobres Paquetes

4. ¿Cuánto Pesa?

1 KILOGRAMOS (KG)

5. ¿Y cuánto mide?

14 10 10

6. PRECIO ESTIMADO: S/7.00

Estimar

Fuente: Olva courier - Estimación de envío de caja pequeña a Lima Metropolitana

1. ¿A dónde lo llevamos?

LA LIBERTAD ▼ TRUJILLO ▼ TRUJILLO ▼

2. ¿Lo recogemos?

SIN RECOJO ▼

3. ¿Qué envías?

 Sobres  Paquetes

4. ¿Cuánto Pesa?

1 KILOGRAMOS (KG) ▼

5. ¿Y cuánto mide? ⓘ

14 10 10

6. PRECIO ESTIMADO: S/9.00

Estimar

Fuente: Olva courier - Estimación de envío de caja pequeña a provincias cercanas

1. ¿A dónde lo llevamos?

TACNA ▼ TACNA ▼ TACNA ▼

2. ¿Lo recogemos?

SIN RECOJO ▼

3. ¿Qué envías?



Sobres



Paquetes

4. ¿Cuánto Pesa?

1 KILOGRAMOS (KG) ▼

5. ¿Y cuánto mide? ⓘ



14



10



10

6. PRECIO ESTIMADO:

S/.13.00

Estimar

Fuente: Olva courier - Estimación de envío de caja pequeña a provincias lejanas

1. ¿A dónde lo llevamos?

LIMA ▼ LIMA ▼ LIMA ▼

2. ¿Lo recogemos?

SIN RECOJO ▼

3. ¿Qué envías?

 Sobres  **Paquetes**

4. ¿Cuánto Pesa?

1 KILOGRAMOS (KG) ▼

5. ¿Y cuánto mide? ⓘ

30 25 21

6. PRECIO ESTIMADO: S/.10.00

Estimar

Fuente: Olva courier - Estimación de envío de caja mediana a Lima Metropolitana

1. ¿A dónde lo llevamos?

LA LIBERTAD ▼ TRUJILLO ▼ TRUJILLO ▼

2. ¿Lo recogemos?

SIN RECOJO ▼

3. ¿Qué envías?

Sobres Paquetes

4. ¿Cuánto Pesa?

1 KILOGRAMOS (KG) ▼

5. ¿Y cuánto mide? ⓘ

30 25 21

6. PRECIO ESTIMADO: S/.14.00

Estimar

Fuente: Olva courier - Estimación de envío de caja mediana a provincias cercana.

1. ¿A dónde lo llevamos?

TACNA ▼ TACNA ▼ TACNA ▼

2. ¿Lo recogemos?

SIN RECOJO ▼

3. ¿Qué envías?

 Sobres
 Paquetes

4. ¿Cuánto Pesa?

1 KILOGRAMOS (KG) ▼

5. ¿Y cuánto mide? ⓘ

 30
 25
 21


6. PRECIO ESTIMADO: **S/20.90**

Estimar

Fuente: Olva courier - Estimación de envío de caja mediana a provincias lejanas

<p>Descripción</p> <ul style="list-style-type: none"> •Cajas de carton para envíos en Olva en color Craft Natural <p>Tipo Medidas Precio100cajas</p> <p>N1 14x10x10 68 soles N2 14x19x10 103 soles N3 15x26x11 140 soles N4 30x25x21 236 soles N5 38x29x30 313 soles</p> <ul style="list-style-type: none"> •Para envíos locales en cartón microcorrugado y para envíos a provincia o si su producto es pesado usamos el carton onda c o el doble corrugado. Siempre cuidando que su producto llegue tal como lo envío. •Somos fabricantes y podemos fabricarte cualquier medida de cajas, solo indicanos las medidas : anchoxlargoxaltura y fabricaremos el empaque que se adapte a tu producto. •Tenemos el Material adecuado para empaquetar sus productos . •Tiempo de entregas muy cortos de 2 dias. 	<p>Cajas De Cartón Para Envíos S/ 2</p> <p>Comprar</p> <p>Tarjetas de crédito y débito</p> <p>VISA </p> <p>Tarjetas de débito</p> <p>VISA </p> <p>Ver los medios de pago</p> <p>Formas de entrega</p> <p>Envío a acordar con el vendedor. Ubicado en Lima (Lima)</p>
---	--

Fuente: Mercado Libre - Cajas al por mayor para envíos en olva courier

	<p>Nuevo · 14 vendidos</p> <p>10m. Burbuja Plástica. Rollo De 50cm</p> <p>S/ 25</p> <p> Hasta 12 cuotas sin interés Con tu VISA terminada en 7257</p> <p>Ver los medios de pago</p> <p> Entrega a acordar con el vendedor Lima</p> <p>Ver costos de envío</p> <p>Cantidad: 1 Unidad (37 disponibles)</p> <p>Comprar</p>
--	---

Fuente: Mercado Libre - Rollo de burbujas



Nuevo - 32 vendidos

Stretch Film 20 X 20

★★★★★ 1 opinión

S/19

Hasta 12 cuotas sin interés
Con tu VISA terminada en 7257
[Ver los medios de pago](#)


Entrega a acordar con el vendedor
Lima
[Ver costos de envío](#)

Cantidad: 1 Unidad (58 disponibles)

[Comprar](#)

Compra Protegida, recibe el producto que esperabas o te devolvemos tu dinero.

Fuente: Mercado Libre - Stretch Film



Nuevo - 1 vendido

Papel Seda

S/16

Hasta 12 cuotas sin interés
Con tu VISA terminada en 7257
[Ver los medios de pago](#)

Entrega a acordar con el vendedor
Lima
[Ver costos de envío](#)

Cantidad: 1 Unidad (199 disponibles)

[Comprar](#)

Compra Protegida, recibe el producto que esperabas o te devolvemos tu dinero.

Fuente: Mercado Libre - Papel de Seda