



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**“PLAN DE MARKETING PARA EL LANZAMIENTO DE UN
ECOMMERCE DE PRODUCTOS DE MERCHANDISING
RELACIONADOS A LA MÚSICA PERUANA”**

**Trabajo de investigación presentado
para optar el Grado Académico de Magister en
Dirección del Marketing y Gestión Comercial**

Presentado por

Sr. Carlos Artemio Antezana Palomino

Sr. Johann Barnaby Rubio

Sr. Jose Rodrigo Lopez Viteri

Asesora: Profesora Carla Pennano Villanueva

[0000-0001-9351-9781](tel:0000-0001-9351-9781)

Lima, noviembre 2022

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, Carla Pennano deja constancia que el trabajo de investigación titulado "PLAN DE MARKETING PARA EL LANZAMIENTO DE UN ECOMMERCE DE PRODUCTOS DE MERCHANDISING RELACIONADOS A LA MÚSICA PERUANA" presentado por Don Carlos Artemio Antezana Palomino, Don Johann Barnaby Rubio y Don Jose Rodrigo Lopez Viteri, para optar el Grado de Magíster en Dirección de Marketing y Gestión Comercial fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin del programa Blackboard el 22 de febrero de 2023 dando el siguiente resultado:

Feedback Studio - Google Chrome
es.turnitin.com/app/carta/ee/?o=2020d50735&u=1&u=11331118d&lang=es

turnitin Johann Barnaby Rubio Trabajo Investigacion_Larana.docx 5 de 5 + ?

Resumen de coincidencias ✕

10 %

1	repositorio.up.edu.pe	5 %	>
2	repositorio academico...	2 %	>
3	es.wikipedia.org	1 %	>
4	www.businessempresas...	1 %	>
5	hel handlo.net	1 %	>

Página: 1 de 72 Número de palabras: 17947 Versión solo texto del informe Alta resolución Activado 🔍

Fecha: 22/02/2023

Dedicamos el presente trabajo a nuestras familias y especialmente a Luna y a Julieta por su apoyo incondicional durante todo este tiempo.

Resumen ejecutivo

El presente trabajo de investigación propone un plan de marketing para la creación y lanzamiento de JARANA, una tienda *ecommerce* dedicada a la creación, distribución y venta de productos relacionados a músicos peruanos, dirigido a todos los amantes de la buena música y en especial a la música peruana, sin importar la década o el género musical. Se busca ofrecer productos de calidad que se destaquen por su diseño, calidad y originalidad y que además trascienden a lo largo de los años permitiendo a los consumidores disfrutar de colecciones únicas y exclusivas de sus bandas, artistas peruanos favoritos.

Del análisis del macroentorno se aprecia que, a pesar de la situación actual, no solo con la pandemia del Covid 19, sino también con la guerra entre Rusia y Ucrania y la inestabilidad política que se vive en el Perú, el *ecommerce* ha presentado crecimientos importantes no solo a nivel de ventas sino también de captación de nuevos clientes, aumentando así el ecosistema de potenciales clientes, quienes antes del Covid 19 se mostraban reacios a realizar compras *online* y ahora lo han vuelto uno de sus canales preferidos de compras. Por otro lado, al empezar a tener incrementos a nivel de demanda, la oferta de nuevas empresas que empezaron a migrar hacia el mundo digital también se vio en aumentando generando así, no solo mayor competencia sino también nuevos proveedores que ayudan a mejorar el sistema logísticos y la entrega de última milla, reduciendo costos y mejorando los tiempos de entrega.

A través de la investigación de mercado se identificaron dos grupos de potenciales clientes, el primero el cual es fanático de la música, mientras que en el segundo grupo no. Los *focus groups* se realizaron a dos grupos de personas divididos entre fanáticos musicales y no fanáticos musicales, donde se consideró a fanáticos como aquellas personas que son seguidoras de un grupo musical peruano o no es fanática de la música. La primera diferencia notoria es en el conocimiento de sus gustos musicales, mientras los fanáticos saben perfectamente cuál es su género favorito, los no fanáticos atribuyen a no tener un género en particular. Un punto en donde ambos grupos sí coinciden es que el uso del internet como medio de compras no depende exclusivamente de los gustos musicales sino más bien de la calidad, variedad y originalidad de los productos, ya que ambos grupos realizan compras por este medio.

Por otro lado, la encuesta realizada a los potenciales clientes muestra que el 42% sí compraría productos relacionados a músicos peruanos (168 personas), y el 44% tal vez lo haría (177 personas).

En la actualidad, los artistas y músicos peruanos han visto afectados sus ingresos con la llegada de la Covid - 19 limitando su capacidad de realizar conciertos, principal medio de generación de

ingresos, sumado a la poca capacidad que pueden tener muchos de ellos de aprovechar herramientas digitales para generar ingresos adicionales de forma constante, es por eso que Jarana busca ofrecer colecciones de calidad, originales y exclusivas que permitan no solo acercar a las bandas o músicos peruanos con sus fans, sino también crear una economía colaborativa para que los artistas peruanos puedan tener una fuente de ingresos adicional a las que ya tienen actualmente.

El lanzamiento involucra una inversión inicial de S/. 60.697 y un incremento en los gastos asociados a: gastos generales y de mantenimiento, compra de motos y tecnología y contratación de personal operativo. La evaluación financiera que se realizó para el proyecto a cinco años muestra una TIR de 69% en el escenario moderado y un VAN S/ 120.933,13 con un 25% de COK.

Índice

Índice de tablas	ix
Índice de gráficos	x
Índice de anexos	xi
Capítulo I. Introducción	1
Capítulo II. Marco teórico	2
2.1 Comercio electrónico	2
2.1.1 Internet	2
2.1.2 Definición de comercio electrónico	3
2.2 Merchandising.....	3
2.3 Industria musical peruana	4
2.3.1 Géneros	4
2.3.2 Comparación industria musical peruana y global	6
Capítulo III. Análisis y diagnóstico situacional	7
3.1 Análisis del macroentorno.....	8
3.1.1 Factor político	8
3.1.2 Factor económico.....	9
3.1.3 Factor sociocultural.....	10
3.1.4 Factor tecnológico.....	10
3.1.5 Factor ecológico.....	11
3.1.6 Factor legal.....	12
3.1.7 Conclusiones del macroentorno	12
3.2 Análisis del microentorno	13
3.2.1 Evolución y características del sector	13
3.2.2 Análisis de los clientes	13
3.2.3 Análisis de los competidores.....	14
3.2.4 Análisis de las 5 fuerzas de Porter	15
Capítulo IV: Investigación de mercados	17
4.1 Objetivos de investigación de mercados	17
4.1.1 Objetivo general.....	17
4.1.2 Objetivos específicos	17
4.2 Metodología	17
4.3 Fuentes de información.....	18
4.3.1 Fuentes secundarias.....	18
4.3.2 Fuentes primarias	19

4.5 Estimación de la demanda.....	20
Capítulo V. Planeamiento estratégico	24
5.2 Estrategias de crecimiento.....	24
5.3 Estrategia de segmentación.....	24
5.4 Estrategia de posicionamiento.....	26
5.5 Estrategia de marca	27
5.5.1 Logo	27
5.5.2 Mantra de marca.....	28
5.5.3 Estrategia de clientes.....	28
Capítulo VI. Tácticas de marketing	31
6.1. Estrategia de producto.....	31
6.2. Estrategia de precio.....	32
6.3 Estrategia de plaza	34
6.4 Estrategia de promoción.....	35
6.4.1 Publicidad.....	35
6.4.2 Promociones de ventas.....	35
6.4.3 Las relaciones públicas	35
6.4.4 Marketing directo.....	36
6.5 Estrategia de personas.....	37
6.5.1 Políticas de motivación y retención	37
6.5.2 Personal externo.....	37
6.5.3 Requerimiento de personal.....	37
6.6 Estrategia de proactividad	37
Capítulo VII. Implementación y control.....	39
7.1 Premisas y supuestos generales.....	39
7.2 Proyección de ventas.....	39
7.3 Presupuesto de gastos.....	40
7.4 Presupuesto de inversiones	41
7.5 Estado de ganancias y pérdidas.....	42
7.6 Flujo de económico.....	43
7.7 Análisis de sensibilidad.....	43
7.8 Planes de contingencia.....	44
Capítulo VIII. Conclusiones y recomendaciones.....	45
8.1 Conclusiones	45
8.2 Recomendaciones.....	46

Bibliografía	47
Anexos	50
Anexo 1. Industria musical peruana.....	50
Anexo 2. Comparación industria musical peruana y global	51
Anexo 3. Análisis de los competidores.....	52
Anexo 4. Entrevistas	54

Índice de tablas

Tabla 1.	Matriz FODA.....	7
Tabla 2.	Factor político.....	8
Tabla 3.	Factor económico.....	9
Tabla 4.	Factor sociocultural.....	10
Tabla 5.	Factor tecnológico.....	11
Tabla 6.	Factor ecológico.....	11
Tabla 7.	Factor legal.....	12
Tabla 8.	Análisis de competidores.....	14
Tabla 9.	Fuentes secundarias.....	18
Tabla 10.	Entrevistas en profundidad.....	19
Tabla 11.	Encuestas.....	21
Tabla 12.	Hallazgos de la encuesta.....	22
Tabla 13.	Estimación de la demanda.....	23
Tabla 14.	Objetivos de marketing.....	25
Tabla 15.	Análisis de posicionamiento.....	26
Tabla 16.	Segmentación RFM de clientes Jarana.....	30
Tabla 17.	Detalles de los productos.....	31
Tabla 18.	Gantt de implementación.....	36
Tabla 19.	Supuestos generales.....	39
Tabla 20.	Proyección de ventas (Expresado en soles).....	40
Tabla 21.	Presupuesto de sueldos (Expresado en soles).....	40
Tabla 22.	Presupuesto de otros gastos administrativos (Expresado en soles).....	40
Tabla 23.	Presupuesto de inversiones (Expresado en soles).....	41
Tabla 24.	Presupuesto de depreciación (Expresado en soles).....	41
Tabla 25.	Estado de ganancias y pérdidas (Expresado en soles).....	42
Tabla 26.	Flujo de caja económico (Expresado en soles).....	43
Tabla 27.	Análisis de sensibilidad.....	43
Tabla 28.	Planes de contingencia.....	44

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Logotipo de la empresa.....	27
Gráfico 2.	Mantra de marca.....	28
Gráfico 3.	Customer journey map de Jarana.....	29
Gráfico 4.	Price brand ladder polos.....	32
Gráfico 5.	Price brand ladder tazas.....	33
Gráfico 6.	Price brand ladder cuadros.....	33
Gráfico 7.	Organigrama.....	38

Índice de anexos

Anexo 1.	Industria musical peruana.....	47
Anexo 2.	Comparación industria musical peruana y global.....	48
Anexo 3.	Análisis de los competidores.....	49
Anexo 4.	Entrevistas.....	51

Capítulo I. Introducción

En el mes de marzo del 2020, con la situación a nivel mundial relacionada con la pandemia que sigue vigente hasta el día de hoy; en el Perú, el Gobierno tomó la decisión de imponer cuarentena con el objetivo de salvaguardar la salud de las personas evitando las aglomeraciones. Esto llevó a un crecimiento exponencial del comercio por medios digitales a nivel global y nacional.

Sin embargo, uno de los rubros más golpeados localmente fue el artístico, donde los músicos tuvieron que romper contratos, reducir producciones y sobre todo cancelar eventos, que es la principal fuente de ingresos de algunos compatriotas. En la actualidad, a pesar de la flexibilización de las medidas sanitarias, se han reactivado los eventos, pero a un nivel muy limitado, y además los asistentes se han reducido.

El problema es la reducción y casi eliminación de la principal fuente de ingresos de los artistas musicales nacionales, y la falta de oferta hacia los seguidores de estos artistas respecto a productos relacionados a los mismos. La importancia del problema radica en que, en la actualidad, los músicos no tienen todos los medios y conocimientos para generar nuevas fuentes de ingresos, y en el enorme crecimiento del comercio digital, que no solamente es circunstancial sino será constante de ahora en adelante.

Según Euromonitor International (2021), una base de datos estadísticos a nivel mundial, en su reporte Passport sobre el E-Commerce en el Perú, el rubro de comercio digital creció en 90,7% del 2019 al 2020, y 25,5% en el 2021 respecto al año anterior. Se espera que para el 2025, el mercado digital peruano crezca en 102% respecto al 2021 (Euromonitor International, 2021). Es importante saber y tener claro que es un rubro que se va a mantener en constante crecimiento en los próximos años.

Según PwC Perú citado en Business Empresarial (2021) los ingresos de los artistas por eventos en vivo se redujeron en 69,2% del 2020 al 2021, y se espera que recién equipare los niveles pre-pandémicos pasado el año 2024. A pesar que en el Perú el consumo de música por plataformas de *streaming* está creciendo muy rápidamente, las preferencias populares no son mayoritariamente de artistas peruanos.

En grandes rasgos, la principal fuente de ingresos de los artistas nacionales se ha visto muy golpeada y no se recuperará en varios años, y en paralelo, la plataforma digital se ha visto muy beneficiada respecto a su crecimiento y masividad; por eso se propone la creación, planificación e implementación de una tienda virtual de productos relacionados a músicos peruanos, como fuente de ingresos y como plataforma de acercamiento entre artistas y seguidores.

Capítulo II. Marco teórico

En el presente capítulo se presentarán los términos y definiciones teóricas para poder conocer a profundidad cada elemento relacionado al plan de marketing y entender con mayor claridad cada uno de los puntos a tratar.

2.1 Comercio electrónico

2.1.1 Internet

El internet empezó en los años 60's como una herramienta militar de comunicación segura en tiempo de conflicto. Funcionaba con varias computadoras interconectadas entre sí y si el enemigo destruía un camino comunicativo existían otros adicionales, es decir, varios caminos llegaban a distintos destinos lo cual lo hacía impenetrable e indestructible (Glossary of Computing and ICT, 2008).

Adicionalmente Pazmiño (2010) agregó que sus orígenes se remontan a 1969, cuando se estableció la primera conexión o red de computadoras, conocida como "ARPANET", cuyas siglas derivan de "Red de Agencia de Investigación de Proyectos Avanzados", entre tres universidades de California y una de Utah, EE. UU. Este sistema empezó a crecer cuando varias computadoras empezaron a agregarse a esta red, especialmente en las instituciones educativas; ya que estas ya tenían su propio sistema de comunicación interno.

Hoy, "internet" es un sistema mundial de comunicaciones de computadoras (u otras plataformas) conectadas entre sí a través de distintos medios de telecomunicaciones como líneas telefónicas, *routers*, satélites y otros (Glossary of Computing and ICT, 2008).

En la actualidad, según las empresas consultoras Hootsuite y We are Social (2021), que son reconocidas por hacer el reporte anual sobre medios digitales más reconocido, la penetración mundial de internet es del 59,5% de la población mundial, es decir, que a enero del 2021 existían 4.660 miles de millones de usuarios.

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2021a) para el 2020 en Perú, el 73,8% de la población total en Perú mayor de seis años ya se podía considerar como un usuario de internet y este número se mantiene en constante crecimiento, ya que creció en 8,7% respecto al periodo anterior. Adicionalmente, cabe agregar que, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2021b) el 52,5% de los hogares peruanos tienen conexión a internet, y que el 68,3% de los hogares en Lima tiene acceso a este servicio. Además, en una investigación sobre el Internet

en Perú realizada por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2021a), se obtuvo que los usos más frecuentes de esta herramienta en el país en las poblaciones urbanas son redes sociales (77%), conversar en tiempo real (70%), estudiar (67%), ver contenido multimedia (67%), buscar información (66%) y comprar (65%). De igual forma, se considera en este mismo estudio que las categorías más compradas son alimentos, cuidado personal, moda y equipamiento del hogar. Por último, los motivadores más importantes de compra son: garantizar seguridad de datos personales y financieros, delivery gratis y aceptar más métodos de pago.

2.1.2 Definición de comercio electrónico

Gariboldi (1999) definió al comercio electrónico como toda aquella transacción comercial (producción, publicidad, distribución y venta de bienes y servicios) realizada tanto como por personas, empresas o agentes electrónicos a través de medios digitales de comunicación, en un mercado virtual que carece de límites geográficos y temporales. A pesar de los años, esta es una definición que no ha cambiado, sino que se ha adaptado a los nuevos medios digitales, nuevos rubros y nuevas plataformas. Hoy existen dos modalidades de comercio electrónico: el propio y el *Marketplace*. Según Riveros (2021) los *marketplaces* son plataformas en línea donde compradores, vendedores y distribuidores se encuentran para intercambiar información, además se consideran dos condiciones para ser considerados como tal: que haya información de funcionalidades comerciales y que no sea una página de venta de una empresa (o un Comercio electrónico propio).

Para finalidades de este plan de marketing, se busca crear una plataforma de venta administrada y manejada por sus creadores, donde los artistas sean proveedores e imagen de sus productos y colecciones, para lo tal se busca hacer un comercio electrónico propio.

2.2 Merchandising

Según Borja (2000) el *merchandising* es el conjunto de estudios y técnicas de aplicación puestos en práctica, de forma separada o conjunta, por distribuidores y fabricantes con miras a acrecentar la rentabilidad del punto de venta y la introducción de los productos, mediante una aportación permanente del producto a las necesidades del mercado y mediante la presentación apropiada de las mercancías. Para este autor, los tipos de *merchandising* pueden ser visuales en el punto de venta o de gestión.

El concepto implica motivar el consumo de un producto que, para fines prácticos de esta tesis, el mismo serán los grupos musicales; estos que han optado por la venta de productos de esta índole para fidelizar a sus seguidores. Usualmente, estos son tazas, polos, cuadros o similares.

2.3 Industria musical peruana

Se estima que para el 2024 la industria musical y radio en el Perú generarán un ingreso conjunto de USD 201 millones, con una tasa de crecimiento promedio anual de 5,57%. Este ingreso estaría dividido en USD 54 millones para la industria musical, mientras que la radio generará USD 148 millones. Como contexto, los ingresos de la industria musical peruana en el 2019 fue de USD 24 millones subiendo un 18,9% vs 2018, este crecimiento viene soportado por el incremento de suscriptores a servicios digitales (ver Anexo 1).

2.3.1 Géneros

En los inicios de la historia de Perú; antes de la conquista española, se asume que existió una extensa variedad de géneros, sin embargo, luego de la conquista, lo que se logró conservar, en su mayoría, fue música proveniente de los españoles. Las iglesias fueron parte principal de la concentración de la música, tanto religiosa como para lo que se consideraba en ese momento como profana. Las catedrales más importantes de todo el Perú contaban con sus propias orquestas, y las iglesias más pequeñas contrataban músicos para sus fiestas y procesiones. En Lima se documenta la Orquesta de Indios del Cercado, la cual contaba con gran acogida de la gran mayoría de limeños.

Según Filarmonía 102.7 FM (2022) a partir de la independencia, los peruanos empezaron a mostrar una gran predilección por los ritmos locales, prefiriendo apoyar de esta forma a la música nacional; durante los años 1820 y 1830 estuvieron de moda tonadas del músico mulato José Bernardo Alcedo, conocido por ser el autor del himno nacional del Perú. Otro género musical con mucha predilección por parte de los peruanos fue las comedias musicales; siendo las obras principales en ese momento: “El mágico peruano” y “La cora y la chicha”

Sin embargo, con el pasar de los años y las décadas estos gustos fueron cambiando y se empezó a preferir ritmos músicas provenientes de Europa y la Ópera desplazó a los ritmos nacionales dentro de la clase alta y media. En el caso de la música europea, el compositor principal fue Rossini, quien se convirtió en el preferido durante los años 40 del siglo XIX. Las preferencias musicales por parte de las clases acomodadas hacia la música europea generaron un desprecio

hacia la música nacional y no por falta de artistas locales sino por un tema de prestigio. A continuación se presentan algunos de los géneros más escuchados en Perú:

- Música criolla: Con la llegada de la época republicana nace la música criolla, la cual estuvo influenciada por el afrancesamiento del *minuet*, el *waltz* vienés, la mazurca polaca, la jota española y las expresiones mestizas de la costa central. La producción musical a inicios del siglo XX fue muy intensa, pero tuvieron como característica principal que cada compositor tenía un estilo particular dependiendo del barrio del que provenía. La popularidad de la música criolla dentro del Perú es generada por la masificación del fonógrafo, el cual generó un arma de doble filo para la industria musical peruana, ya que a su vez trajo consigo ritmos extranjeros como el tango y el *fox-trot*.
- Música andina: Según el portal especializado en música andina peruana, Música Andina del Perú (2022), en todos los andes peruanos, existe una gran cantidad de cantos y bailes que han sido recopilados por diferentes cronistas. Con la llegada de los conquistadores se generan procesos de transformación de la música andina, no solo a nivel de cantos o bailes sino también a nivel de instrumentos utilizados. Es por eso, que en la actualidad la música andina es considerada mestiza, ya que no existe ningún pueblo que no haya sido influenciado por la conquista española.
- El yaraví: Un estilo melancólico de canto, es uno de los tipos de canto más difundidos en ciudades como Arequipa y de los andes del sur. Por otro lado, el huaylas, ritmo alegre, popularizado principalmente en los andes centrales, así como en Ancash, el huayno, la chuscada, el pasacalle y la cashua son los principales ritmos. Sin embargo, el huayno es sin lugar a dudas el género musical más famoso dentro de la música andina.
- Rock: Según el portal especializado en música Rock Peruano (2021), el rock se inició en el Perú en la década de los 50s, debido a la influencia de músicos británicos y estadounidenses de aquella época. En los años ochenta surgieron bandas como Frágil (con su álbum debut Avenida Larco), Leusemia, Narcosis, Arena Hash y Río y Miki González. Los años noventa fueron dominados por Líbido, Rafo Ráez, Mar de Copas, Dolores Delirio, Los Mojarras, Los Nosequién y los Nosecuántos, Electro Z, y El Aire, entre otros.
- Cumbia peruana: Según Laura (2021) la historia de la cumbia peruana se remonta en la década de 1960, gracias a la influencia de diferentes géneros musicales como la cumbia colombiana principalmente pero también de géneros como la rumba cubana y el merengue dominicano. La cumbia peruana logró ingresar con mucha popularidad en el interior del país y en zonas rurales y en un inicio las principales bandas de aquel entonces no buscaban tener mucha originalidad sino al contrario buscaban cierto parecido con la cumbia colombiana.

2.3.2 Comparación industria musical peruana y global

A nivel mundial, en el 2019 la industria generó USD 103.766 millones en ingresos y se estima que anualmente crecerá 2,84% hasta el 2024, generando USD 119.384 millones (Business Empesarial, 2021). Los países con el crecimiento más importante se encuentran situados en el Oriente y África, seguidos por Latinoamérica.

A nivel regional, el Perú se mantendrá como el país con menos ingresos en la industria musical para el 2024. De acuerdo con Business Empesarial (2021) Argentina proyecta generar USD 249 millones para el 2024, mientras que Brasil y México se mantendrán como los países más representativo (ver Anexo 2).

Capítulo III. Análisis y diagnóstico situacional

En el presente capítulo se realizará un análisis y diagnóstico de los factores externos (macroentorno) e internos (microentorno) en los que está envuelto el negocio.

Matriz FODA

Dentro de la matriz FODA, se tiene como características principales la exclusividad de los productos, acompañada de la alta calidad de estos. Sin embargo, se puede encontrar como una de las principales debilidades la piratería de los productos. La oportunidad más importante que se presentan es el poder generar una economía circular junto con artistas y productores (ver Tabla 1).

Tabla 1. Matriz FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> ● Productos exclusivos con diseños únicos. ● Materia prima de alta duración y calidad. ● Negocio con costo bajo de implementar. ● Relaciones con músicos del medio. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Negocio nuevo. ● Marca no conocida. ● Recursos limitados. ● Idea fácil de copiar.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Músicos y artistas están buscando nuevas formas de generar ingresos. - Crecimiento de las ventas por internet desde el 2020. - Avance de la vacunación en distintos grupos etarios. - Programa PAE-MYPE (financiamiento de capital hasta por 36 meses). 	<ul style="list-style-type: none"> - Tendencia al consumo de envases y empaques biodegradables. - Propuesta de nueva regulación de comercio electrónico. - Productos sustitutos.

Fuente: Elaboración propia, 2022.

3.1 Análisis del macroentorno

3.1.1 Factor político

En la Tabla 2 se presentan tres factores políticos que se consideraron relevantes para el desarrollo y éxito de Jarana, siendo como primer factor el avance de la vacunación, lo cual ha permitido que poco a poco se vuelva a la normalidad, ampliando aforos y actualmente con el retiro de la mascarilla. También se considera la constante fricción política que se vive en el Perú el cual reduce la confianza de los inversionistas contrayendo así la economía. Y, por último, la guerra entre Rusia y Ucrania que afecta el costo de la gasolina, lo cual encarece de esta forma la cadena de suministro de los diferentes productos.

Tabla 2. Factor político

Factor	Fuente	Impacto	Decisión estratégica
Avance de la vacunación (1era, 2da y 3era dosis) en distintos grupos etarios.	Ministerio de Salud (2021)	Oportunidad: Reducción de gravedad y fatalidad de los casos por COVID.	Mantener ritmos de trabajo constantes con los proveedores sin posibles quiebres por parar operaciones.
Fricción política		Amenaza: Inestabilidad política, Vacancia presidencial	Implementar estrategias que garanticen continuidad del negocio ante posible inestabilidad política
Guerra Ucrania - Rusia		Amenaza: Encarecimiento de combustible y potencial 3era Guerra Mundial Oportunidad: El incremento de costos de la materia prima es una oportunidad para que el Perú incremente su PBI.	Mantener precios de venta, buscando reducir costos no en la calidad del producto.

Elaboración: Adaptado de “Vacuna Covid – 19 en el Perú”, por Ministerio de Salud, 2021, <https://www.minsa.gob.pe/reunis/data/vacunas-covid19.asp>

3.1.2 Factor económico

En la Tabla 3 se presentan los tres factores económicos que al igual que en los factores políticos se consideraron relevantes para el desarrollo y éxito de Jarana, siendo como primer factor la oferta crediticia que actualmente existe. Si bien es cierto las tasas de referencia han aumentado eso no ha reducido la facilidad para acceder a un crédito con el Gobierno. Como se mencionó en la Tabla 2 las fricciones políticas no solo golpean el nivel de confianza de los inversores, sino también los niveles de crecimiento de PBI, el cual viene acompañado de los índices más altos de inflación encareciendo así la canasta básica de los peruanos.

Tabla 3. Factor económico

Factor	Fuente	Impacto	Decisión estratégica
Oferta crediticia Programa PAE-MYPE (financiamiento de capital hasta por 36 meses)	Ministerio de Salud (2021)	Oportunidad: Facilita el acceso al crédito a mypes con condiciones favorables en plazo e interés.	Acceder a crédito con el Gobierno dará las condiciones favorables en tasa de interés y plazo.
Evolución y estimación del PBI 2022	Villar (2022)	Amenaza: Baja en estimación de crecimiento de PBI de 4,5% a 3,4% para el 2022	
Enfoque en niveles socioeconómicos medios/altos	Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados (2021)	Oportunidad: Población de mayor ingreso.	Implementar estrategias en los NSE A, B y C en donde existe mayor poder adquisitivo.
Inflación	Nieves (2022)	Amenaza: Incremento en el precio de productos	Mantener precios de venta, buscando reducir costos no en la calidad del producto.

Elaboración: Adaptado de “Vacuna Covid – 19 en el Perú”, por Ministerio de Salud, 2021, <https://www.minsa.gob.pe/reunis/data/vacunas-covid19.asp>, de “MEF dice que Perú crecería 3,5% el 2023 con propuesta de reglas macrofiscales”, por Villar, 2022, <https://www.bloomberglinea.com/2022/04/21/mef-dice-que-peru-creceria-35-el-2023-con-propuesta-de-reglas-macrofiscales/>, de “Niveles socioeconómicos 2021”, por Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados, 2021, <https://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2021/10/niveles-socioecono%CC%81micos-apeim-2021.pdf>, y de “Por qué la inflación no para de aumentar pese a las históricas subidas de tipos del BCE”, por Nieves, 2022, <https://www.economista.es/economia/noticias/12020189/11/22/Por-la-inflacion-no-para-de-aumentar-pese-a-las-historicas-subidas-de-tipos-del-BCE.html>

3.1.3 Factor sociocultural

A nivel sociocultural cada uno de los factores que se han encontrado son oportunidades para poder desarrollar el presente negocio. El crecimiento de las ventas por internet debido a la llegada del COVID-19 es un factor muy importante; además, viene acompañado de un incremento de la formalización de los trabajadores generando así un aumento en la cantidad de clientes potenciales (ver Tabla 4).

Tabla 4. Factor sociocultural

Factor	Fuente	Impacto	Decisión estratégica
Crecimiento de las ventas por internet desde el 2020	Ipsos (2020) Ipsos (2021)	Oportunidad: Mayor cantidad de público potencial.	Desarrollar una web responsive, segura y fácil de navegar con opciones de pago.
Empleo formal se incrementó 6.5% en el primer mes del 2022	Andina (2022)	Oportunidad: Mayor cantidad de clientes potenciales, que reciben beneficios laborales.	Estrategia de marketing enfocada a impactar a estos clientes.

Elaboración: Adaptado de “Hábitos y actitudes hacia Internet en el Perú urbano 2020”, por Ipsos, 2020, <https://www.ipsos.com/es-pe/habitos-y-actitudes-hacia-internet-en-el-peru-urbano-2020>, de “Compras por internet 2021”, por Ipsos, 2021, <https://www.ipsos.com/es-pe/compras-por-internet-2021>, y de “BCR: empleo formal se incrementó 6.5 % en primer mes del 2022”, por Andina, 2022, <https://andina.pe/agencia/noticia-bcr-empleo-formal-se-incremento-65-primer-mes-del-2022-884354.aspx>

3.1.4 Factor tecnológico

Al igual que los factores socioculturales, los factores tecnológicos también están a favor del proyecto, y esto se debe a que, al tener un incremento de la demanda por comprar por internet, la oferta de diferentes proveedores ha aumentado, es así que ahora se tiene una mayor cantidad de opciones de pasarelas de pago, como Niubiz, vendemas, entre otros generando así la posibilidad de negociar las comisiones, esto mismo sucede con los proveedores de desarrollo web (ver Tabla 5).

Tabla 5. Factor tecnológico

Factor	Fuente	Impacto	Decisión estratégica
Incremento oferta de pasarelas de pago	Cámara Peruana de Comercio Electrónico (2021)	Oportunidad: Alternativas de pasarelas de pago.	Exclusividad con pasarela de pago con el objetivo de reducir el <i>fee</i> que cobran.
Incremento de proveedores de Web		Oportunidad: Alternativas para crear tiendas online de manera gratuita.	Desarrollar una tienda online a través de proveedores gratuitos con oportunidad de realizar <i>upgrade</i> .

Elaboración: Adaptado de “Reporte oficial de la industria ecommerce en Perú”, por Cámara Peruana de Comercio Electrónico, 2021, <https://www.capece.org.pe/wp-content/uploads/2021/03/Observatorio-Ecommerce-Peru-2020-2021.pdf>

3.1.5 Factor ecológico

A diferencia de los dos factores anteriores, el factor ecológico se presenta como una amenaza, pero a la vez también una oportunidad para que se pueda adaptar el proyecto y buscar soluciones sostenibles para el *packaging* de los productos (ver Tabla 6).

Tabla 6. Factor ecológico

Factor	Fuente	Impacto	Decisión estratégica
Tendencia a consumo de envases y empaques biodegradables	Rivera (2019)	Amenaza: Encarecimiento del costo en el <i>packaging</i> .	Buscar proveedores económicos para realizar <i>packaging</i> biodegradable simple y reducir el <i>fee</i> que cobran.

Elaboración: Adaptado de “Los empaques biodegradables, una respuesta a la conciencia ambiental de los consumidores”, por Rivera, 2019, <https://revistas.uca.edu.sv/index.php/reuca/article/view/4788/4777>

3.1.6 Factor legal

Otra amenaza que se identificó viene desde el factor legal, debido a la nueva propuesta de regulación electrónico, la cual tiene como principales factores la cancelación de pedidos y los plazos de devolución de las compras por este medio, generando así un posible encarecimiento de la operación (ver Tabla 7).

Tabla 7. Factor legal

Factor	Fuente	Impacto	Decisión estratégica
Propuesta de nueva regulación comercio electrónico	Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (2021)	Amenaza: Encarecimiento de la operación por riesgos legales.	Procesos que sigan nuevas normas. Planes de contingencia <i>ad hoc</i> en caso de falta.

Elaboración: Adaptado de “El Indecopi presenta propuesta normativa para regular el comercio electrónico en el Perú”, por Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual, 2021, <https://www.indecopi.gob.pe/-/el-indecopi-presenta-propuesta-normativa-para-regular-el-comercio-electronico-en-el-peru>

3.1.7 Conclusiones del macroentorno

El macroentorno muestra un ambiente bastante favorable en las variables tecnológica, sociocultural y ecológica que le permitirá a Jarana aprovechar estos factores para capitalizar al máximo las ventas por internet a través de campañas de *always-on* y de temporada con artículos con diseños exclusivos de artistas de música peruana. También presenta condiciones positivas para diseñar estrategias de marketing responsable con orientación al triple resultado, es decir, en lo social, económico y ambiental.

Por otro lado, el factor político con la inestabilidad que viene atravesando el país desde el poder ejecutivo generan una desaceleración en la inversión privada y extranjera dado que no existen condiciones y garantías con horizontes a mediano y largo plazo.

La variable económica toma una posición un poco adversa según las estimaciones de crecimiento lentos en el PBI y en el aumento de los precios (inflación), a pesar de las medidas tomadas por el Gobierno, por ejemplo, el programa PAE-MYPE lanzado en el 2021.

3.2 Análisis del microentorno

3.2.1 Evolución y características del sector

El impacto que la crisis sanitaria tuvo en la vida de los consumidores y empresas fue muy grande: transformación de los hogares en oficinas o pequeños gimnasios, cambio total en la estrategia (cultura, procesos, producto, etc.) de las empresas hacia una orientación 100% digital, reseteo en los hábitos de los consumidores, entre otras más. El confinamiento social trasladó el consumo en establecimientos físicos-presenciales al canal digital-*online*; todo un reto para la gran mayoría de empresas en el Perú debido a su bajo nivel de digitalización.

Según la Cámara Peruana de Comercio Electrónico (2021) el Perú registró un crecimiento del 58% una semana previa al aislamiento social (16 de marzo 2020). En mayo de 2020, luego de que el Gobierno quitará algunas restricciones que limitaban el desarrollo de la industria, el sector se recuperó y creció 56% en dicho mes. En junio el crecimiento fue aún mayor con 86% y en julio alcanzó un récord histórico con un 186%.

Para la Cámara Peruana de Comercio Electrónico citado en Vásquez (2022) en el 2020 se tenía un mercado con 263.200 negocios con un ingreso total de \$6.000 millones de dólares y 11,8 millones de compradores *online* que tuvieron un *ticket* promedio de S/141 soles.

3.2.2 Análisis de los clientes

Jarana está dirigido a hombres y mujeres residentes en Lima Metropolitana, específicamente de los distritos de Miraflores, San Isidro, Surco, La Molina y San Borja, de los NSE A, B y C, entre 26 y 45 años, con gustos por la música y cultura peruana y con un estilo de vida moderno.

Según Arellano (2010) el grupo con estilo de vida moderno es un segmento mixto, con un nivel de ingreso más alto que el promedio, son innovadores en el consumo, liberales en ideas y actitudes y también son cazadores de tendencias (moda). Les atraen los productos innovadores, se relacionan intensamente con las marcas y es el grupo que presta más atención a su arreglo personal y a la moda (vestimenta).

El desafío más grande será posicionarse como el primer *ecommerce* de venta de productos y artículos basados en diseños de música peruana a través de una página web.

3.2.3 Análisis de los competidores

Actualmente, en el mercado existen muchos *ecommerce* con una amplia línea de productos para la venta, incluido artículos de *merchandising*, sin embargo, no hay un competidor directo con una oferta como la de Jarana. Dado que no se ha identificado una competencia directa, para el presente análisis se considerarán aquellos *ecommerce* que vendan al menos una de las líneas de productos que se ofrecerá (tazas, polos o cuadros) (ver Anexo 3).

Tabla 8. Análisis de competidores

Competidor	Logo	Oferta	Plaza
POP		Polos y tazas relacionadas a grupos independientes peruanos.	Página web. Redes sociales.
ROCKNATION		Polos	Página web. Redes sociales.
FAN & FUN		Tazas, accesorios tecnológicos y juguetes. Cosas relacionadas a la cultura popular, no solo de la música.	Página Web. Redes sociales. Tiendas físicas en centros comerciales.
JANKLO SOLER	Janklo Soler	Cuadros y dibujos personalizadas.	Mercado Libre
HACEMOSMERCH		Polos, accesorios y posters relacionados a grupos musicales punk peruanos	Tienda física en Miraflores, Lima.

Fuente: Elaboración propia, 2022

3.2.4 Análisis de las 5 fuerzas de Porter

3.2.4.1 Poder de negociación de los proveedores (Bajo)

Actualmente, en el mercado existe una amplia red de proveedores que ofrecen todo el portafolio de productos que se quiere ofertar, e inclusive, tienen opciones innovadoras potenciales a incluir más adelante dentro de los productos de Jarana.

Por otro lado, la materia prima utilizada en estos productos no es diferenciada (tazas, vasos, tomatodos, cuadros, etc) por lo que se puede conseguir sin mayor dificultad y sin incurrir en costos altos. Dado lo expuesto líneas arriba, se considera que el poder de negociación de los proveedores es bajo.

3.2.4.2 Rivalidad entre los competidores (Media)

La creación de nuevas plataformas digitales se ha acelerado exponencialmente en los últimos dos años, generando mucha oferta a través de canales digitales. Específicamente, en el rubro de *ecommerce* existen muchos competidores, sin embargo, son muy pocos los que cuentan con una propuesta de valor diferenciada como la de Jarana. En este sector, las barreras de salida son bajas, ya que la inversión en activo fijo, infraestructura y personal es limitada, sin embargo, esta puede incrementar si se incurre en un desarrollo de plataforma tecnológica como es una aplicación para Android y IOS. Dado lo expuesto líneas arriba, se considera que la rivalidad entre los competidores es media.

3.2.4.3 Poder de negociación de los compradores o clientes (Bajo)

El número de compradores *online* ha tenido un crecimiento exponencial durante la época de cuarentena llegando a un total de 11,8 millones al término del 2020 y con una proyección incremental para los próximos años (Cámara Peruana de Comercio Electrónico, 2021). Los productos que se ofrecen en la industria no tienen una diferencia marcada, por lo que los compradores pueden encontrar productos equivalentes con las mismas características. Por otro lado, los compradores se enfrentan a pocas variaciones en los costos de cambiar de proveedor. Dado lo expuesto líneas arriba, se considera que el poder de negociación de los compradores es bajo.

3.2.4.4 Amenaza de nuevos competidores (Alto)

El número de negocios que venden a través de una plataforma *online* ha tenido un crecimiento exponencial durante la época de cuarentena, llegando a un total 263.200 al cierre del 2020 (Cámara Peruana de Comercio Electrónico, 2021). Por otro lado, los requisitos de capital para poner en marcha un *ecommerce* no son elevados, dado que no es requisito una inversión en activo fijo, instalaciones o desarrollo de tecnología. Finalmente, el acceso a canales de distribución (logística de última milla) es sencillo dada la variedad de proveedores que hay en el mercado actualmente. Dado lo expuesto líneas arriba, las barreras de entrada a la industria son bajas por lo que se considera que la amenaza de nuevos competidores es alta.

3.2.4.5 Amenaza de productos sustitutos (Alto)

El costo de cambio de los productos por parte de los clientes es bajo dada la oferta de competidores en el mercado. No existe una diferenciación en la oferta de productos, por lo que se pueden utilizar otros productos, pero de menor calidad-durabilidad. Dado lo expuesto líneas arriba, se considera que la amenaza de productos sustitutos es alta.

Capítulo IV: Investigación de mercados

4.1 Objetivos de investigación de mercados

4.1.1 Objetivo general

La presente investigación se realizó con el fin de medir la viabilidad comercial del negocio planteado según el público objetivo y la estimación de la demanda.

4.1.2 Objetivos específicos

- Conocer la industria musical peruana y su funcionamiento.
- Identificar los distintos medios de ingresos importantes para los artistas peruanos.
- Identificar los géneros musicales favoritos de los consumidores peruanos.
- Conocer al consumidor potencial respecto a sus hábitos de consumo por internet.
- Validar que la propuesta de valor sea adecuada para el consumidor potencial.
- Estimar el mercado y la demanda potencial de un comercio digital especializado en *merchandising* de artistas peruanos.

4.2 Metodología

La investigación se realizó en dos fases: una primera fase exploratoria y luego una fase concluyente. La fase exploratoria comprendió de fuentes secundarias, entrevistas a profundidad y focus groups. Por otro lado, en la fase concluyente se realizaron 400 encuestas al público potencial.

Con los resultados obtenidos, se buscó conocer los hábitos de compra y las preferencias de los consumidores, estimar la demanda, proyectar las ventas, ticket promedio, frecuencia de compra, entre otros aspectos que serán relevantes para personalizar la experiencia que se ofrecerá al cliente final.

4.3 Fuentes de información

4.3.1 Fuentes secundarias

Como parte del proceso de investigación exploratoria, se inició con un proceso de investigación de fuentes secundarias con la finalidad de conocer más sobre la población con conexión a internet y consumidores de productos relacionados a la música en general (ver Tabla 9).

Tabla 9. Fuentes secundarias

Fuente	Hallazgo
Business Empresarial (2021)	Tamaño del mercado de la industria musical y radial generarán USD 201 millones en el 2024 pese al Covid-19 (01/2021)
Instituto Nacional de Estadística e Informática (2021a)	El 73,8% de la población total en Perú mayor de seis años ya se podía considerar como un usuario de internet en el 2020 y este número se mantiene en constante crecimiento, ya que creció en 8,7% respecto al periodo anterior.
	El 52,5% de los hogares peruanos tienen conexión a internet y el 68,3% de los hogares en Lima tiene acceso a este servicio.
IAB Perú (2021)	Tres de cada cinco usuarios digitales en Perú ha realizado una compra por internet en el último año.
	El 90% de los usuarios digitales escucha música por <i>streaming</i> .
Business Empresarial (2021)	En el 2019 la industria generó USD 103.766 millones en ingresos y se estima que anualmente crecerá 2,84% hasta el 2024, generando USD 119.384 millones
Cámara Peruana de Comercio Electrónico (2021)	Para el 2020, en Perú, se tenía un mercado con 263,200 negocios con un ingreso total de USD 6,000 millones de dólares y 11.8 millones de compradores online que tuvieron un ticket promedio de S/141 soles.
Borja (2000)	Los tipos de <i>merchandising</i> pueden ser visuales en el punto de venta o de gestión. El concepto implica motivar el consumo de un producto

Elaboración: Adaptado de “PwC: La industria musical y radial peruana generará USD 201 millones en 2024 pese al COVID-19”, por Business Empresarial, 2021, <https://www.businessempresarial.com.pe/pwc-la-industria-musical-y-radial-peruana-generara-usd-201-millones-en-2024-pese-al-covid-19/>, de “El internet de cada día: Hábitos y actitudes hacia el internet 2021”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2021a, <https://www.ipsos.com/es-pe/el-internet-de-cada-dia-habitos-y-actitudes-hacia-el-internet-2021>, de “Reporte del Peruano Digital”, por IAB Perú, 2021, https://iabperu.com/wp-content/uploads/2021/01/peruano_digital-Ipsos.pdf, de “Reporte oficial de la industria del ecommerce en el Perú”, por Cámara Peruana de Comercio Electrónico, 2021, <https://www.capece.org.pe/wp-content/uploads/2021/03/Observatorio-Ecommerce-Peru-2020-2021.pdf>, de “Merchandising: Teoría, práctica y estrategia” por R. Borja, 2000, ESIC.

4.3.2 Fuentes primarias

Como parte de la fase concluyente de la investigación se realizaron entrevistas a profundidad a expertos, *focus groups* al público objetivo y encuestas (ver Anexo 4).

4.3.2.1 Entrevistas

En la Tabla 10 se muestran los hallazgos de los tres rubros consultados (*ecommerce*, artistas musicales y productor/organizador musical).

Tabla 10. Entrevistas en profundidad

Rubro	Hallazgo
<i>Ecommerce</i>	La experiencia de usuario es de lo más importante en el rubro de ventas por internet.
	El proceso de ventas debe ser rápido, desde que ingresas hasta que pagas.
	Todos los proyectos tienen que ser validados por un experto, probado y lanzado.
	La primera estrategia publicitaria tiene que ser para generar recordación y conocimiento.
	El <i>ecommerce</i> continuará creciendo en los próximos cinco años.
Artistas musicales	Los conciertos se han reducido bastante, incluso ahora, respecto a antes de la pandemia.
	Todos quieren hacer <i>merchandising</i> pero es difícil que los músicos se encarguen por sus agendas y por la inexperiencia.
	Los artistas pequeños suelen tener seguidores más fieles.
Productor/Organizador musical	El número de fuentes de ingresos para los artistas ha aumentado, están enfocados en más cosas porque dedicarse únicamente a la música ha dejado de ser rentable.
	Un artista ganaba generalmente únicamente por el contrato con el organizador.

Fuente: Elaboración propia, 2022.

4.3.2.2 Focus groups

Los *focus groups* se realizaron a dos grupos de personas divididos entre fanáticos musicales y no fanáticos musicales, donde se consideró a fanáticos como aquellas personas que son seguidoras de un grupo musical peruano o no. La primera diferencia notoria es en el conocimiento de sus

gustos musicales, mientras los fanáticos saben perfectamente cuál es su género favorito, los no fanáticos atribuyen a no tener un género en particular.

Las personas de ambos grupos coinciden en la necesidad del enfoque en la atención al cliente y el servicio postventa; lo que es una prioridad para los dos. Sin embargo, entre los atributos más valorados, hay diferencias en cada grupo, mientras que entre los fanáticos musicales el atributo más valorado es la originalidad y el diseño, para los no fanáticos es la atención al cliente.

Entre las verdades identificadas se tiene que el uso del internet como un medio de compras no depende de los gustos musicales, ya que es una plataforma muy utilizada por ambos grupos. Las personas que son fanáticas musicales son más consumidoras de productos relacionados a los grupos que siguen, sin embargo, los no fanáticos, no son ajenos a consumir algo por su diseño.

4.3.2.3 Encuestas

Como parte de la fase concluyente, se realizaron 400 encuestas, a través de la herramienta Google Forms para identificar el público objetivo y se consideraron dos filtros: (a) ¿Usted escucha música de artistas peruanos? y (b) ¿Usted realiza o ha realizado compras por internet? Estas encuestas contaron con seis preguntas con la intención de conocer información respecto a los objetivos específicos que fueron expuestos anteriormente (ver Tabla 11 y Tabla 12).

4.5 Estimación de la demanda

Para la estimación de la demanda de Jarana, se ha considerado el universo, mercado disponible, mercado efectivo y mercado meta. Como universo potencial, se han considerado a hombres y mujeres 26-45 años de los NSE A B y C1 de Lima Metropolitana inicialmente de las zonas geográficas 7 delimitadas por INEI.

Con respecto al mercado efectivo, se ha calculado en base a lo obtenido como respuesta en las preguntas de interés de compra por cada uno de los productos que inicialmente se comercializarán en Jarana (polos, tazas y cuadros).

Finalmente, se ha aplicado el factor de *early adopters* de Rogers de 16% sobre el mercado efectivo, teniendo como resultado personas que comprarían los productos de Jarana (ver Tabla 13).

Tabla 11. Encuestas

<p>1) Estilo de Vida (si / no):</p> <p>¿Usted escucha música de artistas peruanos? Se considera como válido cualquier género de música peruana</p> <p>¿Usted realiza o ha realizado compras por internet (página web o apps)?</p> <p>2) Predisposición (si / tal vez / no):</p> <p>Somos una plataforma de venta digital enfocada en la creación de diseños, productos y colecciones inspiradas en bandas y músicos peruanos.</p> <p>Por ejemplo, dentro de nuestra página web podrás encontrar tazas, polos, cuadros, accesorios entre otras cosas con letras de canciones o serigrafías más representativas de nuestros artistas.</p> <p>¿Usted estaría interesado en comprar alguno de estos productos?</p> <p>3) Precio</p> <p>¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un polo con un diseño inspirado en un artista o banda peruana?</p> <p>¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una taza con un diseño inspirado en un artista o banda peruana?</p> <p>¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un cuadro (de 80 cms de alto x 60 cms de ancho) con un diseño inspirado en un artista o banda peruana?</p> <p>4) Atributos</p> <p>Por favor evalúe la importancia de los siguientes atributos utilizando una escala del 1 al 5 donde 1 es nada importante y 5 muy importante</p> <p>Seguridad de compra / Facilidad en el proceso de compra / Rapidez (entrega del producto) / Durabilidad (calidad del producto) / Variedad de géneros musicales</p> <p>5) Frecuencia de compra</p> <p>¿Con qué frecuencia comprarías estos productos con diseños de música peruana?</p> <p>1 vez al año / 1 vez cada 6 meses / 1 vez cada 3 meses / 1 vez al mes / Cada 15 días / Todas las semanas</p> <p>6) Grado de exposición</p> <p>Redes sociales (Facebook, Instagram, TikTok) / TV / Radio / Revistas / Periódicos / Otro: _____</p>
--

Fuente: Elaboración propia, 2022

Tabla 12. Hallazgos de la encuesta

Hallazgos
<ul style="list-style-type: none"> ● El 42% de los encuestados sí compraría productos relacionados a músicos peruanos (168 personas), y el 44% tal vez lo haría (177 personas). ● El 44% de los encuestados pagaría más de 35 soles por un polo de su artista favorito. ● El 38% de los encuestados pagaría más de 25 soles por una taza de su artista favorito. ● El 56% de los encuestados pagaría más de 100 soles por un cuadro relacionado a su artista favorito.
<p>Frecuencia de compra</p> <p>Polos</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 1 vez al mes - 3% ● 1 vez cada 3 meses - 18% ● 1 vez cada 6 meses - 38% ● 1 vez al año - 41% <p>Tazas</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 1 vez al mes - 3% ● 1 vez cada 3 meses - 16% ● 1 vez cada 6 meses - 32% ● 1 vez al año - 49% <p>Cuadros</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 1 vez al mes - 4% ● 1 vez cada 3 meses - 12% ● 1 vez cada 6 meses - 36% ● 1 vez al año - 48% <ul style="list-style-type: none"> ● Por último, el 99% de las personas encuestadas, dijeron que preferirían encontrar publicidad y/o anuncios sobre la tienda en redes sociales.

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Tabla 13. Estimación de la demanda

	Lima Metropolitana	100%	11.000.000	APEIM NSE 2020
NSE	A y B	26%	2.860.000	APEIM NSE 2020
Rango de Edad	26 - 35 / 36 - 45	79%	2.259.400	APEIM NSE 2020
Geográfico	Zona 7	7.7%	173.974	CPI 2019

F1: Estilo de Vida	¿Escucha música de artistas peruanos?	91%	158.316	Encuesta
F1: Estilo de Vida	¿Compra o ha comprado por internet?	99%	156.733	
F2: Disposición	Estaría dispuesto...?	64%	100.310	Encuesta
F3: Precio - Polos	Estaría dispuesto...? Más de 35 soles	44%	44.137	Encuesta
F3: Precio - Tazas	Estaría dispuesto...? Más de 25 soles	38%	38.118	
F3: Precio - Cuadros	Estaría dispuesto...? Más de 100 soles	56%	56.174	
Early adopters - Polos		16%	7.062	Rogers, 1962 (1 año de operaciones)
Early adopters - Tazas		16%	6.099	Rogers, 1962 (1 año de operaciones)
Early adopters - Cuadros		16%	8.988	Rogers, 1962 (1 año de operaciones)

Grado de exposición de marketing - Polos	Alcance	20%	1414	
Grado de exposición de marketing - Tazas		20%	1220	
Grado de exposición de marketing - Cuadros		20%	1798	

M: Frecuencia de compra - Polos	Cuántas veces al año comprarían	2,2	3.111	Encuesta (productos)
M: Frecuencia de compra - Tazas	Cuántas veces al año comprarían	2,1	2.562	Encuesta (productos)
M: Frecuencia de compra - Cuadros	Cuántas veces al año comprarían	2,2	3.956	Encuesta (productos)

Ticket promedio			
Polos	35	S/ 108.885	ingresos al año
Tazas	25	S/ 64.050	ingresos al año
Cuadros	100	S/ 395.600	ingresos al año
Polos		S/ 9.074	al mes
Tazas		S/ 5.338	al mes
Cuadros		S/ 32.967	al mes

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Capítulo V. Planeamiento estratégico

5.1 Estrategias genéricas

De acuerdo con las estrategias genéricas definidas por Porter (2008) y en función al análisis realizado, se define que la estrategia genérica de Jarana es: Diferenciación enfocada en un segmento. Se definió esta estrategia, ya que a partir de la propuesta de valor de Jarana se busca generar un valor diferenciado a través de la creación de productos y colecciones únicos con diseños de músicos peruanos. Por otro lado, se busca dirigirse a un segmento nicho de hombres y mujeres de 20 a 65 años de Lima Metropolitana de las zonas 6, 7 y 8 (excepto San Juan de Miraflores) que buscan alternativas de calidad en productos como tazas, polos o cuadros con diseños exclusivos de la música peruana, algo que actualmente no existe de manera concreta en el mercado.

5.2 Estrategias de crecimiento

De acuerdo a la matriz de Ansoff y en función al análisis realizado, se define que la estrategia de crecimiento de Jarana es: Penetración de mercado. Se seleccionó esta estrategia ya que el objetivo de Jarana es, a partir de su portafolio de productos (tazas, polos y cuadros), colocarlos en el mercado, tanto a clientes nuevos como clientes actuales. En este último caso, el objetivo es aumentar el uso de estos productos. Estos productos buscan satisfacer en el mercado actual la falta de diseños innovadores relacionados a la música peruana y la baja calidad en los mismos (ver Tabla 14).

5.3 Estrategia de segmentación

Jarana está enfocado a personas amantes de la música peruana en sus diversos géneros y que buscan productos con diferentes prestaciones relacionados a la misma. En función a esto, se ha realizado la siguiente segmentación de mercado:

- Mercado Potencial: Hombres y mujeres mayores de 20 años amantes de la música peruana.
- Mercado Objetivo: Hombres y mujeres de 20 a 65 años, pertenecientes a los NSE A, B y C pertenecientes a Lima Metropolitana, de los distritos Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel, Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina, Surquillo, Barranco y Chorrillos (Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados, 2021).

Tabla 14. Objetivos de marketing

Concepto	Objetivo estratégico	Estrategias	Indicador	Período				
				CP	MP		LP	
Ingresos	Aumentar las ventas en 100% respecto al primer año de ventas en cinco años	Incrementar las ventas	Porcentaje anual de incremento de ventas		50%	25%	15%	10%
Desarrollo de portafolio	Desarrollar seis colecciones exclusivas de distintos productos y artistas por año en cinco años	Creación de colecciones exclusivas	Cantidad de colecciones exclusivas	1	2	3	4	6
		Cerrar contrato con artistas exclusivos	Cantidad de artistas exclusivos	1	2	3	4	6
Alianzas estratégicas	Concretar el cierre de 24 artistas nuevos en cinco años	Cerrar contratos con otros artistas	Cantidad de artistas cerrados por año	10	12	16	20	24
Posicionamiento	Generar un millón de visitas al término de 5to año	Fortalecer fuentes de tráfico web	Visitas a nuestra web por mes	67K	200K	467K	734K	1M
		Generar contenido de valor en nuestras redes sociales	Porcentaje de tasa de <i>engagement</i>	0,5%	1%	2%	3%	4%
Fidelización	Tener un 70% de nivel de recompra en 90 días en cinco años	Aumentar fidelización de clientes	Incremento anual del RR90	10%	25%	50%	60%	70%

Fuente: Elaboración propia, 2022.

- Mercado Meta: Hombre y mujeres de 25 a 65 amantes de la música peruana, de productos relacionados a la misma y compradores digitales.

El perfil del consumidor de Jarana es el siguiente:

- Demográfico: Hombres y mujeres de 26 a 45 años.
- Geográfico: Lima Metropolitana, Zona 7.
- Socio-Económico: NSE A, B y C.

5.4 Estrategia de posicionamiento

La estrategia de posicionamiento estará basada en los atributos más valorados de la encuesta y de los *focus groups* que son: Seguridad en la compra, facilidad en el proceso de compra, rapidez. Los clientes que compran por primera vez a través de un *ecommerce* lo que buscan es que el proceso sea lo más sencillo posible, acompañado de la seguridad al momento de colocar información de su tarjeta de débito / crédito y por último que el producto llegue dentro de los plazos establecidos. Para poder obtener el posicionamiento se realiza el siguiente análisis (ver Tabla 15).

Tabla 15. Análisis de posicionamiento

<i>Insight</i>
“Siempre que navego por internet encuentras mucho <i>merchandising</i> de mi cantante favorito que venden a solo través de redes sociales; pero me da miedo comprar, ya que no se si cuando pague efectivamente me entregaran el pedido y si aceptan contra entrega no tengo certeza de la calidad del producto y tampoco tengo tiempo de irme a buscar el producto por todo Lima”.
Beneficio
“En JARANA sabemos lo importante que es la música en tu vida, por lo tanto no solo ofrecemos productos de calidad a un precio justo sino que ofrecemos comodidad, confianza y rapidez”.
Razón para creer
JARANA cuenta con un equipo con más de 5 años de experiencia en el mundo del <i>ecommerce</i> . Además contamos con productores musicales, cantautores y bandas musicales peruanas como aliadas principales.
Propuesta de valor
Generamos valor a nuestros clientes creando diseños, productos y colecciones especiales, únicas y memorables, a través de diseños de músicos peruanos.”
Posicionamiento
Liderar la creación de diseños y su aplicación en productos y colecciones especiales que aporten a la difusión y expansión de la música peruana alrededor del mundo.

Fuente: Elaboración propia, 2022.

5.5 Estrategia de marca

Para la estrategia de marca se optó por una Marcas Nuevas. Si bien es cierto existen algunas marcas en el mercado que ofrecen productos como polos, tazas, pañuelos, pines, etc de bandas o cantantes, lo que JARANA propone es disruptivo, ya que busca ofrecer un negocio sostenible y que no solo ayude a generar ingresos adicionales a los músicos peruanos, sino también que aporte en la promoción y expansión dentro y fuera del Perú.

Después de las seis entrevistas a profundidad y los dos *focus groups* en los cuales no solo se pudo conversar con fanáticos de la música peruana, sino también con músicos peruanos y productores musicales, la idea de negocio y nombre de la marca tuvieron buena acogida, principalmente porque apoya al músico peruano no solo con la promoción de su música, sino también de forma económica, con lo cual las personas al comprar un producto en JARANA están apoyando a su artista o banda preferida.

5.5.1 Logo

Jarana es una fiesta peruana de cantos y bailes, algunos inclusive con temáticas de por medio, celebrados días enteros en una vivienda o vecindario. Es por eso que se eligió este nombre, porque la marca se enorgullece de la música peruana a lo largo de los años y en todos los géneros y recoge en un su significado la experiencia que se quiere brindar a los consumidores: fiesta.

El color elegido para el logo es rojo y viene acompañada de un saxo peruano. Dicha combinación de color e instrumento busca reflejar con fuerza la personalidad de la marca, la cual se centra en transmitir espíritu de fiesta, alegría y, sobre todo, amor por el Perú (ver Gráfico 1). El eslogan de la empresa es “Vive la música peruana”.

Gráfico 1. Logotipo de la empresa



Fuente: Elaboración propia, 2022.

5.5.2 Mantra de marca

El mantra de la marca estará enfocado en los atributos más valorados de Jarana, pasión por la música, acompañado de factores como la relación precio-calidad, diseños novedosos, rapidez en la entrega, calidad del producto y que además se pueda tener un seguimiento a las compras, para que de esta manera el cliente pueda saber cuándo llegará su pedido. La relación que Jarana tendrá con los músicos también es un punto relevante dentro del mantra, ya que busca generar una economía circular con ellos, en donde las ventas de los productos decanten en un beneficio económico para nuestros socios / músicos (ver Gráfico 2).

Gráfico 2. Mantra de marca



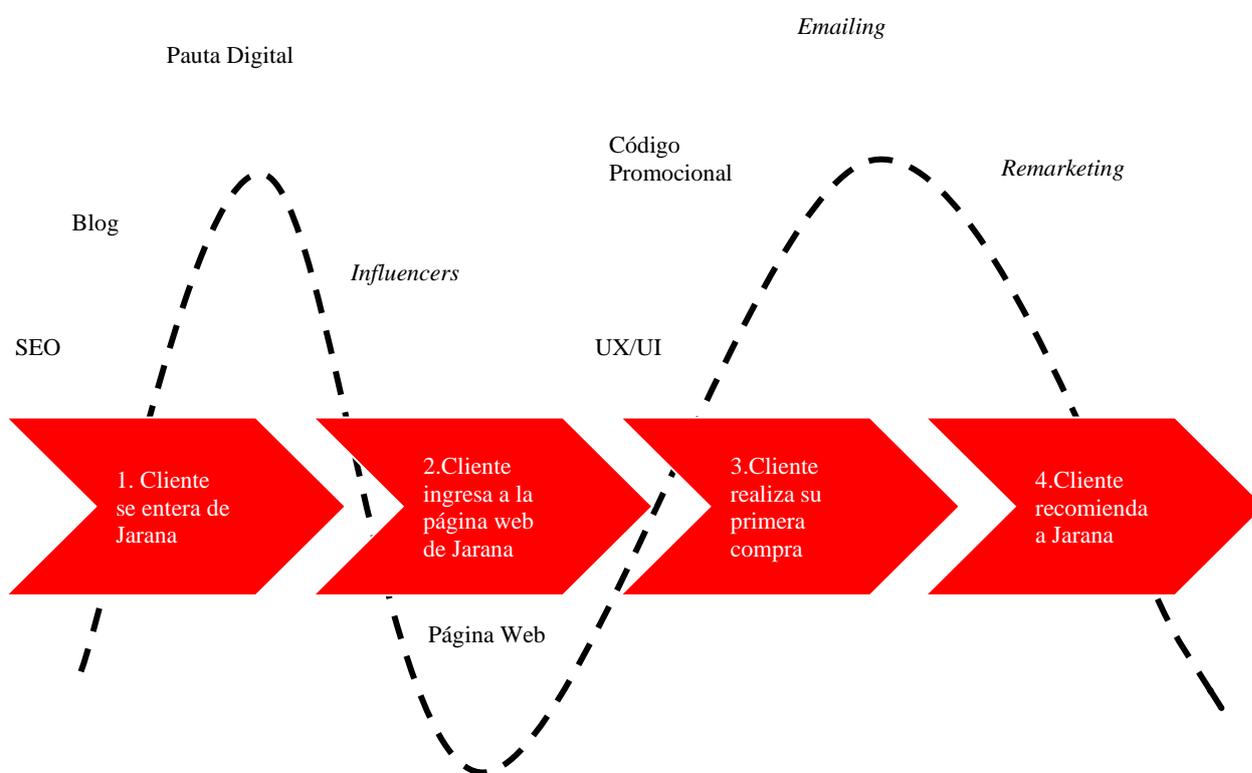
Fuente: Elaboración propia, 2022.

5.5.3 Estrategia de clientes

La estrategia de clientes de Jarana está orientada en atraer nuevos clientes que busquen comprar productos relacionados a artistas y bandas peruanas y que se atrevan a ir más allá del *merchandising* tradicional que se puede encontrar en conciertos o en alguna tienda oficial de músico o banda, es decir, se quiere que Jarana esté presente acompañando en el día a día a sus

consumidores. Su propuesta de valor los reta a ofrecer una experiencia de venta segura, rápida, fácil e intuitiva esperando captar a clientes con experiencia comprando por internet, así como también clientes que nunca antes lo han hecho. Como fase inicial se implementará una estrategia Top of the Funnel comenzando por desarrollar estrategia SEO, pauta digital y marketing de contenido con *influencers*, en su mayoría los artistas asociados a Jarana. Luego de captar y analizar información de los potenciales clientes, en la segunda fase se dará énfasis en el siguiente *customer journey* (ver Gráfico 3).

Gráfico 3. Customer journey map de Jarana



Fuente: Elaboración propia, 2022.

Dentro del *journey* del cliente se espera que el cliente siga los cuatro pasos establecidos, siendo un primer momento donde el cliente a partir de la estrategia de captación el cliente se entera de Jarana. Como segundo momento se busca que el cliente entre a la página web y explore y realice su primera compra. Es sumamente importante que esta primera interacción del cliente sea lo mejor posible para que pueda llegar a ser un embajador de la marca y a la vez incentivar la recompra. Luego de que se empiece a tener una cantidad importante de clientes se aplicará una segmentación RFM con el objetivo de poder segmentar, diferenciar y aplicar distintas estrategias en base al

comportamiento de compra de los clientes. La segmentación RFM estará dividida de la siguiente manera (ver Tabla 16).

Tabla 16. Segmentación RFM de clientes Jarana

Clasificación	Tipo	Acciones
Diamante > 12 veces al año > 3 productos por compra.	Clientes de alto valor (5% del total de clientes)	<ul style="list-style-type: none"> ● Promociones exclusivas ● Envío gratis ● Eventos exclusivos con sus artistas preferidos. ● Código promocional por su cumpleaños.
Oro 3 a 4 veces al año > 2 productos por compra	Clientes de mayor potencial (55% del total de clientes)	<ul style="list-style-type: none"> ● Creación de combos especiales. ● Código promocional con condición. ● Sorteos de entradas a conciertos o eventos de artistas importantes.
Plata 1 vez al año	Clientes por desarrollar (40% del total de clientes)	<ul style="list-style-type: none"> ● Desarrollar journey de comunicación ● Encuesta de NPS.

Fuente: Elaboración propia, 2022.

La segmentación RFM estará dividida en tres categorías: los clientes Plata, Oro y Diamante. La primera línea de clientes son clientes que tendrán una compra al año y principalmente las acciones que se tendrán serán orgánicas. Para la segunda línea se tendrá a los Oros, clientes que tendrán una recurrencia mayor y un ticket promedio mayor, para ellos se buscará seguir incentivando su nivel de recompra, así como también se buscará fidelizarlos a través de premios y sorteos. Por último, para los clientes más valiosos que se calcula que tengan alrededor de una compra al año y tengan una mayor cantidad de productos, tendrán envíos gratis, promociones exclusivas y eventos con artistas que trabajen con la marca.

Capítulo VI. Tácticas de marketing

6.1. Estrategia de producto

La estrategia genérica de Jarana está basada en un enfoque con diferenciación y la línea de productos que se va a manejar son: polos, tazas y cuadros (ver Tabla 17).

Tabla 17. Detalles de los productos

<p>Los polos serán producidos con algodón pima peruano, que es un algodón que cumple con estándares de calidad mundial. El cuello será redondo y se ofrecerán 4 tallas: S, M, L, XL (hombre y mujer) con estampados de calidad resistentes a procesos exigentes de lavado y secado. El precio de lista que se va a manejar para cualquier polo es de S/. 35,00 incluido IGV.</p>	
<p>Los diseños serán impresos sobre lienzos cuyas medidas son 80cm alto por 60cm ancho. La imagen estará protegida sobre vidrio y el cuadro se entregará con un marco (azul o negro) El precio de lista que se va a manejar para cualquier cuadro es de S/. 100,00 incluido IGV.</p>	
<p>Las tazas serán de material cerámico resistentes a golpes y procesos de lavado. La capacidad de líquido en la taza es de 11 onzas. El precio de lista que se va a manejar para cualquier cuadro es de S/. 30,00 incluido IGV.</p>	
<p>Todos los productos serán envueltos en papel <i>kraft</i> con diseño de instrumentos peruanos, resistentes a la humedad, rotura y sellados con un <i>sticker</i> con el logo Jarana. El empaque es biodegradable y 100% reciclable.</p>	

Fuente: Elaboración propia, 2022.

6.2. Estrategia de precio

La definición de precios se sustenta en dos fuentes: la investigación de mercado y análisis de la competencia para cada producto. De la investigación de mercado se concluyó que el 71% está dispuesto a pagar más de 600 soles por los polos, el 60% está dispuesto a pagar más de S/ 100 soles por los cuadros y el 63% está dispuesto a pagar más de S/ 30 soles por las tasas. Existen en el mercado dos a tres marcas, según la categoría de productos, que ofrecen productos similares a la oferta de Jarana, sin embargo, cada una presenta una casuística diferente.

Para el caso de los polos, existen tres competidores principales, dentro de los cuales Jarana busca colocarse en el medio de la escalera con un PVS de S/ 35 siendo 22% menos que los polos que ofrece Pop! y 16% por encima de Rock Nation (ver Gráfico 4).

Gráfico 4. Price brand ladder polos



Fuente: Elaboración propia, 2022.

En el caso de las tazas se mantendrá una estrategia similar a la de los polos con un precio de venta 22% más barato que el de la marca Pop! y un 16% más caro que el de la marca Rock Nation (ver Gráfico 5).

Gráfico 5. Price brand ladder tazas



Fuente: Elaboración propia, 2022.

Por último, en el caso de los cuadros, en donde no existe una competencia directa definida, ya que lo que se busca es ofrecer una variedad de opciones por cada artista con diseños originales, los precios están 11% por encima del mercado (ver Gráfico 6).

Gráfico 6. Price brand ladder cuadros



Fuente: Elaboración propia, 2022.

En el producto de cuadros, se ha identificado que Jarana se encuentra un 11% por encima del precio de la competencia, la cual tampoco ofrece una variedad en diseños artísticos. La propuesta de valor de Jarana se basa en la originalidad y variedad de diseños de artistas de música peruana.

Luego de analizar los precios de mercado para cada artículo y tomando en consideración los resultados de las entrevistas a profundidad y la encuesta, se concluyó que existe potencial de compra para los productos cuyos precios se encuentran en promedio por encima de los de la competencia. Esta diferencia de precio está sustentada en la propuesta de valor de la marca que consiste en una variedad de diseños de artistas de música peruana y uso de insumos de calidad para la elaboración de un producto final de alto valor, que los consumidores están dispuestos a asumir.

6.3 Estrategia de plaza

Se trabajará con un canal directo y el canal de ventas y de atención al cliente final será la página web www.jarana.pe, la cual estará dividida por categoría de productos (polos, tazas, cuadros, etc), en donde se podrán encontrar todos los productos y colecciones disponibles, así como las novedades que tiene.

Los clientes podrán ver diferentes fotos del producto desde diferentes ángulos y podrán elegir entre cuatro tallas tanto para hombre como para mujer. Adicionalmente, la página web tendrá una pasarela de pagos que permitirá al cliente elegir pagar con tarjeta de crédito, débito e inclusive pago en efectivo.

Cabe mencionar que en todos los canales de venta se solicitará al cliente los siguientes datos: nombres y apellidos, DNI, número telefónico, correo electrónico, fecha de nacimiento y dirección. En cuanto a la información de la dirección, es importante validar que se encuentra dentro de los distritos de cobertura.

Por último, se tiene la opción de que los clientes puedan comprar los productos tanto por Instagram como por WhatsApp, con el objetivo de facilitar el proceso de compra de los clientes. Para estas opciones solo se tendrá habilitado el pago por depósito bancario y aplicativos móviles Yape y Plin (ver Anexo 3).

Jarana realizará un marketing directo y utilizará para su estrategia de distribución un *mix* entre estrategia *pull* y *push*. Con el objetivo de atraer clientes (*pull*) y teniendo en cuenta que se trata de un *ecommerce* especializado en música peruana, se definirá un plan en redes sociales y marketing de contenido. La atracción de clientes también se verá soportada en anuncios, artículos

y recomendaciones de personas relacionadas al rubro de la música, además de cantantes, productores musicales. Es importante la difusión de la marca a través de personas del medio a fin de transmitir confianza. Por otro lado, se implementará una estrategia *push* principalmente en redes sociales, principalmente en YouTube, específicamente en el momento en el que el usuario realice una búsqueda de géneros musicales peruanos.

6.4 Estrategia de promoción

La estrategia de promoción será una estrategia 360, la cual integrará acciones *online*, así como también acciones *offline*, con el objetivo de llegar a la mayor cantidad de clientes potenciales buscando así que los clientes no solo conozcan la marca sino también que puedan vivir la experiencia de compra. La publicidad estará enfocada en redes sociales y en *email* marketing con foco a masificar el alcance y buscar incrementar las ventas a través de pauta digital con objetivo de conversión.

6.4.1 Publicidad

La publicidad estará enfocada en pauta digital a través de canales *online*, como Facebook, Instagram y TikTok, dentro de estas plataformas se tendrá estrategias de conversión así como también de reconocimiento, ya que para la segunda mitad del año se estará lanzando la campaña de *branding* enfocada en el *top of the funnel* con el objetivo de generar reconocimiento y recordación de marca. Por último, al buscar que sea una estrategia 360, también se buscará promocionar el emprendimiento en los diferentes medios de comunicación escrito, radial y televisivo.

6.4.2 Promociones de ventas

La estrategia de publicidad vendrá acompañada de diferentes beneficios como por ejemplo el envío gratis el primer mes, porcentaje de descuento por primera compra y también una campaña de referidos para clientes que ayuden trayendo nuevos compradores.

6.4.3 Las relaciones públicas

Se buscará tener relaciones con medios de prensa, y organizadores de eventos musicales; pero lo principal es mantener las relaciones con los artistas afiliados que permitirá promocionar la marca.

6.4.4 Marketing directo

Al tener una base de datos de compradores se puede establecer campañas de envío de correo electrónico masivo específicas para los lanzamientos de nuevas campañas, nuevos artistas y tarjetas de cumpleaños.

De cara al lanzamiento de Jarana se han determinado tres bloques principales, los cuales están compuestos por la página web, redes sociales y otros. El primer trimestre del año está enfocado en que se puede tener la página web así como el despliegue de la estrategia de SEO y SEM, esto además vendría acompañado de la estrategia de redes sociales orgánicas y pagadas con el objetivo de generar tráfico. Por último, para la mitad del año se puede desplegar una campaña de *branding* enfocada en generar reconocimiento con los clientes y potenciales clientes y de esta forma buscar incrementar la llegada de clientes a la página web (ver Tabla 18).

Tabla 18. Gantt de implementación

Tareas	Costo	1T			2T			3T			4T		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Web Assets													
Estrategia SEO (Blog, Menciones)	S/.0												
Estrategia de EMKT	S/.68												
Estrategia SEM	S/.15.920												
Redes Sociales													
Despliegue <i>post</i> orgánicos (Facebook e Instagram)	S/.0												
Campaña con <i>Influencers</i> (Músicos)	S/.2.000												
Pauta Digital (<i>Performance</i>)	S/.17.865												
Otros													
Construcción videos y piezas digitales	S/.10.000												
Despliegue Campaña <i>Branding</i>	S/.11.000												

Fuente: Elaboración propia, 2022.

6.5 Estrategia de personas

Se tendrá un organigrama vertical dirigido por un Gerente General, y abajo se tendrá dos verticales, la primera enfocada en Marketing y la segunda enfocada en Comercial, que estará a cargo de las ventas y la logística mientras que la primera vertical estará a cargo de la comunicación externa, así como también de la atención de clientes.

6.5.1 Políticas de motivación y retención

En Jarana se desea que las personas que formen parte de esta familia se sientan como tal; para ello se buscará capacitarlos constantemente para mantenerlos motivados y además como estrategia de retención se buscará otorgar un aumento de salario anual de 3% si mantienen el puesto.

6.5.2 Personal externo

El personal externo estará compuesto inicialmente por un asesor contable, contratado una o dos veces al mes, para estar al día con los temas de impuestos y un diseñador gráfico, quien será el responsable de realizar las piezas del mes, tanto para redes sociales, página web y elementos físicos adicionales.

6.5.3 Requerimiento de personal

El primer año de operaciones Jarana empezará con seis personas (2 externos) de los cuales tres son los socios del proyecto y uno será un asistente de logística (ver Gráfico 7).

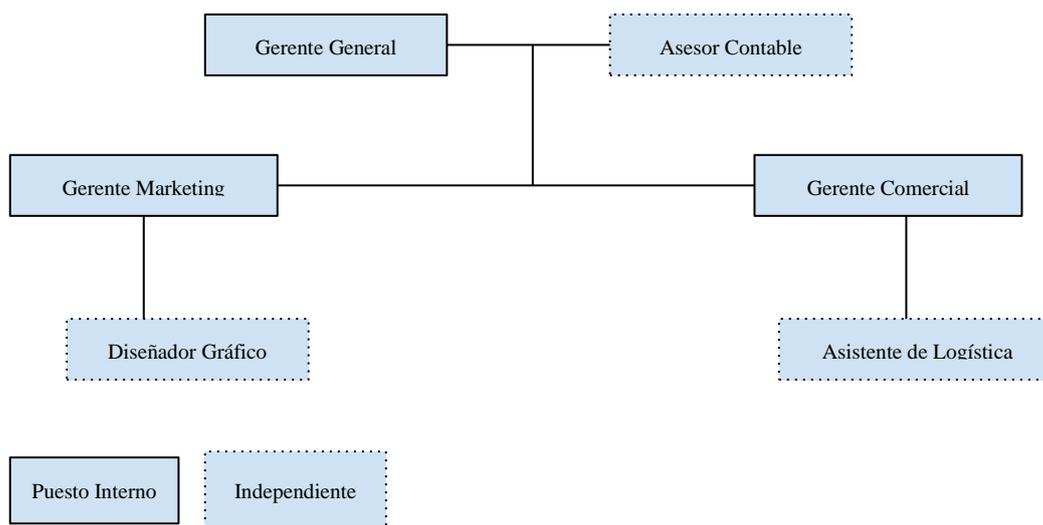
6.6 Estrategia de proactividad

Con un enfoque proactivo lo que se busca es reducir diversos tipos de riesgos antes de que estos ocurran, lo que les permite a las empresas tomar mejor control de una situación en lugar de simplemente reaccionar. Ante ello la estrategia que Jarana seguirá los siguientes lineamientos:

- Definición de criterios de selección de proveedores por tipo de producto.
- Disponibilidad de proveedores por tipo de producto.
- Servicio de estado del pedido.
- Servicio de GPS durante el servicio de *delivery*.

- Contratos de exclusividad con músicos peruanos.
- Personal capacitado y con identificación (foto, nombres y apellidos y número de DNI/CE)
- Página web y redes sociales como mecanismo directo de comunicación con los clientes.

Gráfico 7. Organigrama



Fuente: Elaboración propia, 2022.

Capítulo VII. Implementación y control

7.1 Premisas y supuestos generales

Para la elaboración de los cuadros financieros y de implementación se han realizado 19 supuestos explicados en la Tabla 19.

Tabla 19. Supuestos generales

N° Supuesto	Detalle
Supuesto 1	Las fuentes de ingreso consideradas son por las ventas de polos, tazas y cuadros.
Supuesto 2	Para el cálculo de la demanda esperada se consideró al 80% de personas encuestadas que respondieron que estarían dispuestas a comprar algún producto. Para la demanda optimista se consideró al 100% y para la pesimista se consideró sólo al 40% de las personas que comprarían algún producto.
Supuesto 4	El crecimiento estimado por año se ha realizado en base al ratio de crecimiento del <i>ecommerce</i> en Latinoamérica hasta el 2025 (88,2%) según Statista (2022), repitiendo el crecimiento anual del 2025 para el año 5.
Supuesto 8	Se asume que los costos tendrán un crecimiento anual igual al de las ventas.
Supuesto 9	La vida útil de las computadoras y aparatos tecnológicos será de cinco años.
Supuesto 10	Se considera un incremento de sueldos para el Asistente de logística anual del 3%.
Supuesto 13	Se considera el 10% de las ventas proyectadas en gasto de marketing en el año 1 y un incremento en el presupuesto de marketing de 14% de un año a otro.
Supuesto 14	Personal administrativo se mantiene constante.
Supuesto 17	Se asume un costo de oportunidad del capital (COK) del 25% porque es lo mínimo que desearía obtener de rentabilidad el dueño.
Supuesto 18	Se considera como capital de trabajo 1 mes de gastos administrativos.
Supuesto 19	Se considera como comisión de artistas por uso de imagen el 15% de las ventas.

Fuente: Elaboración propia, 2022.

7.2 Proyección de ventas

Según los datos obtenidos en la estimación de la demanda, se procedió a hacer un proyectado de ventas con los supuestos de crecimiento de 25%, 15%, 10% y 5% en los años 1, 2, 3, 4 y 5, respectivamente (ver Tabla 20).

Tabla 20. Proyección de ventas (Expresado en soles)

Concepto	1	2	3	4	5
Polos	108.885,00	136.106,25	156.522,19	172.174,41	180.783,13
Tazas	64.050,00	80.062,50	92.071,88	101.279,06	106.343,02
Cuadros	395.600,00	494.500,00	568.675,00	625.542,50	656.819,63
Ventas	568.535,00	710.668,75	817.269,06	898.995,97	943.945,77

Fuente: Elaboración propia, 2022.

7.3 Presupuesto de gastos

Para el presupuesto de gastos se consideran los sueldos del personal, gasto de dominio y *hosting* de la página web, depreciación y otros gastos administrativos (ver Tabla 21 y Tabla 22).

Tabla 21. Presupuesto de sueldos (Expresado en soles)

Concepto	2022	2023	2024	2025	2026
Gerente General	54.000	54.000	54.000	54.000	54.000
Gerente de Marketing	54.000	54.000	54.000	54.000	54.000
Gerente Comercial	54.000	54.000	54.000	54.000	54.000
Asistente de Logística	18.000	36.000	36.000	36.000	36.000
Diseñador Gráfico	18.000	36.000	36.000	36.000	36.000
Repartidores	12.300	24.600	24.600	36.900	36.900
Total sueldos	210.300	258.600	258.600	270.900	270.900

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Tabla 22. Presupuesto de otros gastos administrativos (Expresado en soles)

Concepto	2022	2023	2024	2025	2026
Planes Móviles	3.355	3.355	3.355	3.355	3.355
Internet	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Dominio y Hosting	2.936	3.034	3.262	3.718	4.858
Apoyo Contabilidad	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400
Almacén	8.259	8.259	31.972	31.972	31.972
Gasolina	2.600	5.200	5.200	7.800	7.800
Mantenimiento	300	600	600	900	900
Total	21.050	24.048	47.989	51.345	52.485

Fuente: Elaboración propia, 2022.

7.4 Presupuesto de inversiones

Tabla 23. Presupuesto de inversiones (Expresado en soles)

Detalle	0	1	2	3	4	5
Celulares	6.276	-	1.569	6.276	-	-
Laptops	12.000	-	3.000	3.000	-	-
Página Web	18.000	-	-	-	-	-
App	-	-	-	30.000	-	-
Tracking software	-	-	17.510	35.021	35.021	35.021
Moto Lineal	3.391	3.391	-	-	3.391	-
Total	39.667	3.391	22.079	74.297	35.021	35.021

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Para el cálculo de la depreciación se consideran cinco años de vida útil en los equipos electrónicos y el vehículo (ver Tabla 24).

Tabla 24. Presupuesto de depreciación (Expresado en soles)

Detalle	2.022,00	2.023,00	2.024,00	2.025,00	2.026,00
Celulares	1.255,20	1.255,20	1.569,00	2.824,20	2.824,20
Laptops	2.400,00	2.400,00	3.000,00	3.600,00	3.600,00
Moto Lineal	1.356,40	1.356,40	1.356,40	1.356,40	2.034,60
Total	5.011,60	5.011,60	5.925,40	7.780,60	8.458,80

Fuente: Elaboración propia, 2022.

7.5 Estado de ganancias y pérdidas

Tabla 25. Estado de ganancias y pérdidas (Expresado en soles)

Concepto	1	2	3	4	5
Ventas	568.535,00	710.668,75	817.269,06	898.995,97	943.945,77
Polos	108.885,00	136.106,25	156.522,19	172.174,41	180.783,13
Tazas	64.050,00	80.062,50	92.071,88	101.279,06	106.343,02
Cuadros	395.600,00	494.500,00	568.675,00	625.542,50	656.819,63
Costo de ventas	109.596,00	136.995,00	168.715,25	206.532,40	251.768,40
Polos	20.228,00	25.285,00	29.077,75	31.985,53	33.584,80
Tazas	10.248,00	12.810,00	16.012,50	20.015,63	25.019,53
Cuadros	79.120,00	98.900,00	123.625,00	154.531,25	193.164,06
Gastos administrativos	378.495,17	459.072,72	508.991,75	549.106,14	569.459,15
Comisión artistas	85.280,25	106.600,31	122.590,36	134.849,40	141.591,87
Gerente General	54.000,00	54.000,00	54.000,00	54.000,00	54.000,00
Gerente de Marketing	54.000,00	54.000,00	54.000,00	54.000,00	54.000,00
Gerente Comercial	54.000,00	54.000,00	54.000,00	54.000,00	54.000,00
Asistente de Logística	18.000,00	36.000,00	36.000,00	36.000,00	36.000,00
Diseñador Gráfico	18.000,00	36.000,00	36.000,00	36.000,00	36.000,00
Repartidores	12.300,00	24.600,00	24.600,00	36.900,00	36.900,00
Otros gastos administrativos	21.049,82	24.047,82	47.989,18	51.345,18	52.485,18
Depreciación	5.011,60	5.011,60	5.925,40	7.780,60	8.458,80
Gastos de Marketing	56.853,50	64.812,99	73.886,81	84.230,96	96.023,30
Utilidad Operativa	80.443,83	114.601,03	139.562,06	143.357,43	122.718,23
Impuesto a la renta	24.133,15	34.380,31	41.868,62	43.007,23	36.815,47
Resultados	56.310,68	80.220,72	97.693,44	100.350,20	85.902,76

Fuente: Elaboración propia, 2022.

7.6 Flujo de económico

El flujo económico se realizó con el fin de obtener los fondos futuros proyectados del proyecto y conocer también la TIR (tasa interna de retorno) y el valor actual de los flujos futuros (ver Tabla 26).

Tabla 26. Flujo de caja económico (Expresado en soles)

	Año 0	1	2	3	4	5
Utilidad Neta		56.311	80.221	97.693	100.350	85.903
Depreciación	-	5.012	5.012	5.925	7.781	8.459
Saldo caja		61.322	85.232	103.619	108.131	94.362
Inversión fija	- 33.667	- 3.391	- 22.079	- 74.297	- 35.021	- 35.021
Capital de trabajo	- 21.030					
Flujo de fondo	- 54.697	57.931	63.153	29.322	73.110	59.341

Fuente: Elaboración propia, 2022.

7.7 Análisis de sensibilidad

Para realizar este análisis de sensibilidad, se optaron por tener tres escenarios y comparar los resultados. Según se indica en los supuestos, el escenario esperado implica que el 80% de los encuestados tomados en cuenta en la estimación de la demanda comprarían, en el optimista se consideró el 100% y en el pesimista se consideró el 40% (ver Tabla 27).

Tabla 27. Análisis de sensibilidad

	Optimista	Esperado	Pesimista
UTILIDAD NETA			
1	S/ 57.931,28	S/ 46.345,03	S/ 23.172,51
2	S/ 63.152,92	S/ 50.522,34	S/ 25.261,17
3	S/ 29.322,04	S/ 23.457,63	S/ 11.728,82
4	S/ 73.110,00	S/ 58.488,00	S/ 29.244,00
5	S/ 59.340,76	S/ 47.472,61	S/ 23.736,30
Inversión	-S/ 60.697,00	-S/ 60.697,00	-S/ 60.697,00
TIR %	89%	69%	25%
VAN	S/ 151.166,42	S/ 120.933,13	S/ 62.296,56
PRI	1,05	1,31	2,62

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Se obtiene una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 69% en el escenario esperado o conservador y un Valor Actual Neto (VAN) de S/ 120.933,13 usando una COK de 25%.

7.8 Planes de contingencia

A fin de minimizar los riesgos se han preparado diferentes planes según el frente de acción (ver Tabla 28).

Tabla 28. Planes de contingencia

Escenario	Herramienta	Estrategia
Clientes insatisfechos	Cantidad de reclamos y NPS	Entender el reclamo a través de una llamada al cliente y dar un vale de descuento de 15% (máx. S/20) en la próxima compra.
Bajo tráfico en página web	Analytics	Tácticas de SEO, SEM y <i>performance</i>
Demora en <i>delivery</i>	Entrega fuera de rango de horario	Revisión del proceso y exoneración de cobro en <i>delivery</i> y descuento en próxima compra.
Caída de redes sociales	Pedidos en cola	Revisar pedidos y llamar a clientes para cerrar venta. Pago con POS.
Ingresos nuevos competidores	Baja captación de clientes	Acciones de comunicación y promociones con descuentos del 15% (máx. S/ 30) por la primera compra.
Copias-Réplicas de productos	Copias-Réplicas de productos	Comunicación de diseños exclusivos con artistas peruanos y sello Jarana

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Capítulo VIII. Conclusiones y recomendaciones

8.1 Conclusiones

Luego de realizar el trabajo de investigación, se puede concluir lo siguiente:

- Si bien existe un panorama complicado a nivel internacional y nacional, el incremento de las ventas digitales ha logrado mantener un constante crecimiento. Este crecimiento permite ampliar la cantidad de clientes potenciales y la posibilidad de reducir costos por el incremento de proveedores de servicios básicos para este negocio.
- El trabajar de la mano con bandas musicales, artistas, productores y en general con personas relacionadas al entorno musical permite aprovechar el alcance que cada uno de ellos y a la vez generarles ingresos adicionales.
- El crecimiento que viene presentando la industria del *ecommerce* genera nuevas oportunidades con acciones complementarias para el generar un mayor ingreso permitiéndole la posibilidad de acercarse a la facturación de mercados más maduros.
- Es un mercado poco explorado, los competidores son indirectos y abarcan otros rubros sin enfoque en la música especialmente. No tienen una estrategia digital desarrollada y los más fuertes se han enfocado en los puntos físicos.
- De acuerdo al estudio de mercado, más del 60% de los encuestados está dispuesto a comprar un producto del portafolio de la marca y en promedio más del 35% estaría dispuesto a pagar como mínimo el precio sugerido, los cuales se encuentran dentro del rango que actualmente existe en el mercado por tipo de producto.
- En base a la encuesta realizada al público objetivo, el 86% considera la posibilidad de comprar un producto relacionado a músicos peruanos.
- A partir de la información recolectada el 99% del público objetivo se encuentra presente en las redes sociales de forma activa y prefieren este canal para recibir anuncios publicitarios.
- En base al precio de los distintos productos de la competencia Jarana se encuentra en promedio un 10% por encima del precio del mercado sustentado en la propuesta de valor.
- Jarana es un proyecto viable. La evaluación financiera arroja una TIR de 69% en el escenario moderado y un VAN S/ 120.933,13 con un 25% de COK para los cinco años.
- El proyecto de Jarana tiene retornos positivos incluso en el escenario pesimista, con una TIR de 25% con un PRI de 2.4 años.

8.2 Recomendaciones

- Se debe buscar generar una estrategia de posicionamiento de marca con el objetivo de que los clientes no confundan los productos como propios de los artistas sino como colaboraciones entre el artista y Jarana.
- Como estrategia principal a nivel de embudo de ventas, se debe tener presencia física en diferentes conciertos o *meets and greet* a través de *stands* o embajadores de marca.
- Se debe contar desde un inicio con una herramienta de analítica digital como por ejemplo Google Analytics o Adobe Analytics con el objetivo de entender el proceso de compra de los clientes así como también las campañas más efectivas.
- Si bien es cierto, existe una amenaza latente por la posibilidad de la falsificación de los productos de Jarana se debe buscar posicionarse mediante productos de buena calidad que tengan una larga duración que permita ser diferenciado de los productos relacionados como “bamba”.
- Al existir una gran cantidad de proveedores con los cuales es posible trabajar cada una de las etapas del proceso de venta es vital generar alianzas con proveedores claves para el óptimo desarrollo del negocio.
- Para no limitar la capacidad de entrega de los productos se deben desarrollar alianzas estratégicas con empresas de *courier* especializadas en la última milla.
- Se debe evaluar la posibilidad de expandir el proyecto en las principales ciudades del Perú a partir de estrategias de marketing tropicalizadas y con centros de distribución regionales.
- Se recomienda definir como parte de la política de negociación con las bandas y músicos rangos dentro de los *fee* a pagar en función a la capacidad de facturación de cada uno de ellos.
- Se sugiere realizar una alianza con productoras discográficas, ya que cuentan con una cartera de músicos la cual reduce el tiempo de captación para una base inicial.
- Una vez el negocio haya alcanzado madurez comercial y financiera, se recomienda desarrollar una aplicación móvil, lo que permitirá darle a la marca mayor presencia en el mercado, mejorar la experiencia del usuario y generar *engagement* con los clientes y artistas.
- A partir del despliegue de la aplicación móvil se recomienda aumentar la oferta de productos que los clientes puedan adquirir como ejemplo bufandas, vinilos o fundas protectoras para el celular.

Bibliografía

- Andina. (2022). “BCR: empleo formal se incrementó 6.5 % en primer mes del 2022”. En: Andina. 11 de marzo de 2022. <https://andina.pe/agencia/noticia-bcr-empleo-formal-se-incremento-65-primer-mes-del-2022-884354.aspx>
- Arellano, R. (2010). *Al medio hay sitio: El crecimiento social según los estilos de vida*. Planeta.
- Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados. (2021). Niveles socioeconómicos 2021. <https://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2021/10/niveles-socioecono%CC%81micos-apeim-2021.pdf>
- Borja, R. (2000). *Merchandising: Teoría, práctica y estrategia*. ESIC.
- Business Empresarial. (2021). “PwC: La industria musical y radial peruana generará USD 201 millones en 2024 pese al COVID-19”. En: Business Empresarial. 19 de enero de 2021. <https://www.busesempresarial.com.pe/pwc-la-industria-musical-y-radial-peruana-generara-usd-201-millones-en-2024-pese-al-covid-19/>
- Cámara Peruana de Comercio Electrónico. (2021). Reporte oficial de la industria del ecommerce en el Perú. <https://www.capece.org.pe/wp-content/uploads/2021/03/Observatorio-Ecommerce-Peru-2020-2021.pdf>
- Euromonitor International. (2021). *Passport sobre el E-commerce en el Perú*. www.euromonitor.com.
- Filarmonía 102.7 FM. (2022). José Bernardo Alcedo. <http://www.filarmonia.org/page/Jose-Bernardo-Alcedo.aspx>
- Gariboldi, G. (1999). *Comercio electrónico: Conceptos y reflexiones básicas*. BID-INTAL.
- Glossary of Computing and ICT. (2008). “A11: Internet. Swindon”. *BCS Learning & Development*, 21, 107-127. <https://search.proquest.com/docview/189252084?accountid=43860>
- IAB Perú. (2021). *Reporte del Peruano Digital*. https://iabperu.com/wp-content/uploads/2021/01/peruano_digital-Ipsos.pdf
- Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual. (2021). *El Indecopi presenta propuesta normativa para regular el comercio electrónico en el Perú*. <https://www.indecopi.gob.pe/-/el-indecopi-presenta-propuesta-normativa-para-regular-el-comercio-electronico-en-el-peru>

- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2021a). El internet de cada día: Hábitos y actitudes hacia el internet 2021. <https://www.ipsos.com/es-pe/el-internet-de-cada-dia-habitos-y-actitudes-hacia-el-internet-2021>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2021b). Nota de Prensa N148. <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/el-525-de-los-hogares-del-pais-tiene-conexion-a-internet-en-el-trimestre-abril-mayo-junio-de-este-ano-13129/>
- Ipsos. (2021). Compras por internet 2021. <https://www.ipsos.com/es-pe/compras-por-internet-2021>
- Ipsos. (2020). Hábitos y actitudes hacia Internet en el Perú urbano 2020. <https://www.ipsos.com/es-pe/habitos-y-actitudes-hacia-internet-en-el-peru-urbano-2020>
- Laura, M. (2021) Historia de la cumbia peruana. LP Producciones.
- Ministerio de Salud. (2021). Vacuna Covid – 19 en el Perú. <https://www.minsa.gob.pe/reunis/data/vacunas-covid19.asp>
- Música Andina del Perú. (2022). La música andina, indígena y mestiza. <https://musicaandinadelperu.com/>
- Nieves, V. (2022). Por qué la inflación no para de aumentar pese a las históricas subidas de tipos del BCE. En: El Economista. 03 de noviembre de 2022. <https://www.eleconomista.es/economia/noticias/12020189/11/22/Por-la-inflacion-no-para-de-aumentar-pese-a-las-historicas-subidas-de-tipos-del-BCE.html>
- Pazmiño, Q. (2010). El impacto de las redes sociales y el internet en la formación de los jóvenes de la Universidad Politécnica Salesiana: Caso carrera de Comunicación Social. Universidad Politécnica de Quito.
- Porter, M. (2008). Ser Competitivo. Deusto.
- Rivera, C. (2019). “Los empaques biodegradables, una respuesta a la consciencia ambiental de los consumidores”. *Realidad Empresarial*, 1-7. <https://revistas.uca.edu.sv/index.php/reuca/article/view/4788/4777>
- Riveros, J. (2021). Marketplace y su alcance a nivel social. *Revista Iberoamericana de Derecho Informático*, 10, 87-101.
- Rock Peruano. (2021). Historia del rock peruano. <https://rockperuano.win/historia-del-rock-peruano/>

Statista. (2022). Compound annual growth rate (CAGR) of digital commerce in selected Latin American countries between 2020 and 2025. <https://www.statista.com/statistics/1297484/cagr-digital-commerce-latin-america-country/>

Vásquez, R. (2022). “Comerciantes en el Perú optan por la digitalización”. En: Ecommerce News. 02 de agosto de 2022. <https://www.ecommercenews.pe/transformacion-digital/2022/comerciantes-en-el-peru-optan-por-la-digitalizacion.html>

Villar, P. (2022). “MEF dice que Perú crecería 3,5% el 2023 con propuesta de reglas macrofiscales”. En: Bloomberg. 21 de abril de 2022. <https://www.bloomberglinea.com/2022/04/21/mef-dice-que-peru-creceria-35-el-2023-con-propuesta-de-reglas-macrofiscales/>

We are Social. (2021). Digital Yearbook. <https://wearesocial.com/blog/2018/01/global-digital-report-2021>

Anexos

Anexo 1. Industria musical peruana

1.1. Música, radio y podcasts en Perú (Millones de USD)

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2019 - 2024
Música, radio y podcasts en Perú (US\$ mn)	132	142	154	134	152	184	193	201	5.57%
Música (US\$ mn)	30	33	37	31	38	48	51	54	7.45%
Música en vivo	13	13	13	4	7	12	12	12	-1.3%
Patrocinio música en vivo	3	3	3	1	2	3	4	4	2.34%
Venta de ticket música en vivo	10	10	10	3	5	9	9	9	-2.64%
Música grabada	17	20	24	28	31	36	39	41	11.22%
Música Digital grabada	11	14	17	21	24	28	32	34	14.36%
Descarga música digital	0	0	0	0	0	0	0	0	-39.73%
Streaming música digital	10	13	17	21	24	28	31	34	14.79%
Publicidad streaming música digital	3	3	3	4	4	4	4	4	4.51%
Consumo streaming música digital	7	10	14	18	20	24	27	30	16.84%
Derechos de interpretación musical	6	6	7	6	6	7	7	7	1.61%
Radio (US\$ mn)	102	109	116	103	114	136	142	148	4.93%
Publicidad	102	109	116	103	114	136	142	148	4.93%

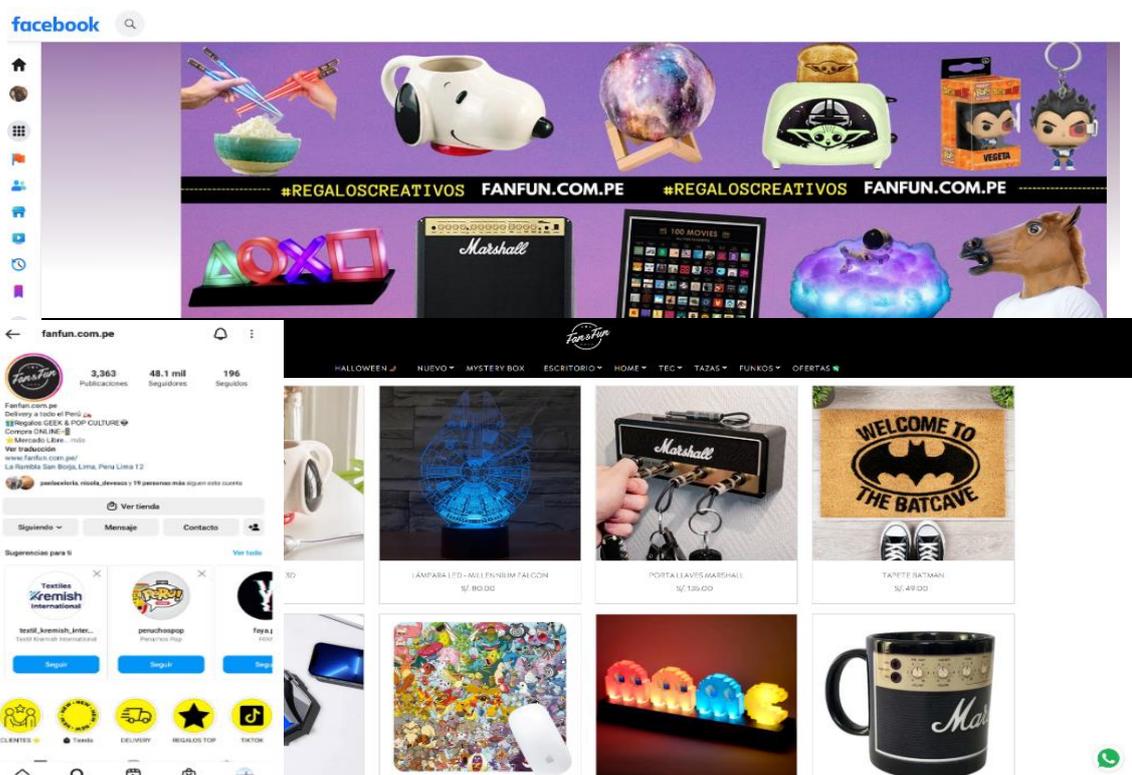
Anexo 2. Comparación industria musical peruana y global

2.2. Música, radio y podcasts en el mundo (Millones de USD)

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2019 - 2024 CAGR
México	971	1,034	831	992	1,167	1,198	1,226	3.47%
Música	408	443	317	404	514	531	546	4.29%
Podcasts	9	15	19	30	41	51	63	33.02%
Radio	553	576	495	559	612	616	617	1.38%
Brasil	801	894	819	995	1,119	1,169	1,206	6.16%
Música	488	578	559	686	793	839	872	8.56%
Podcasts	10	14	16	22	28	33	38	22.3%
Radio	304	302	244	287	298	297	296	-0.38%
Colombia	246	255	191	232	277	284	291	2.7%
Música	109	119	80	102	137	143	148	4.49%
Podcasts	-	-	-	-	-	-	-	-
Radio	137	137	111	130	140	142	144	1.03%
Argentina	121	144	142	159	212	232	249	11.59%
Música	86	105	106	121	160	176	188	12.3%
Podcasts	-	-	-	-	-	-	-	-
Radio	35	39	36	38	52	56	61	9.57%
Chile	183	195	163	193	224	231	236	3.88%
Música	91	101	83	101	123	129	133	5.75%
Podcasts	-	-	-	-	-	-	-	-
Radio	92	95	80	92	101	103	103	1.75%
Perú	142	154	134	152	184	193	201	5.57%
Música	33	37	31	38	48	51	54	7.45%
Podcasts	-	-	-	-	-	-	-	-
Radio	109	116	103	114	136	142	148	4.93%

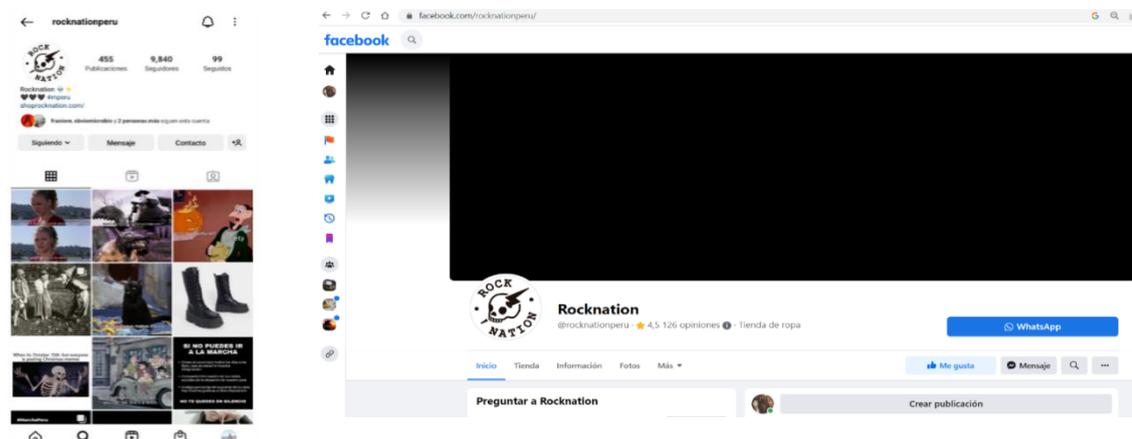
Anexo 3. Análisis de los competidores

Fan & Fun



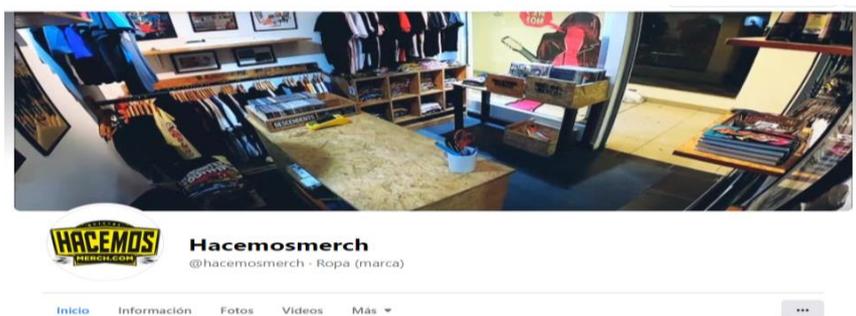
Fuente: Tomado de <https://www.facebook.com/fanfunperu>

Rock Nation



Fuente: Tomado de <https://www.facebook.com/rocknationperu>

Hacemos Merch



Fuente: Tomado de <https://www.facebook.com/hacemosmerch>

Janklo Soler



Fuente: Tomado de https://articulo.mercadolibre.com.pe/MPE-446683421-cuadro-wicho-ilustracion-a-mano-alta-resolucion-30x30cm-_JM?searchVariation=89799210853#searchVariation=89799210853&position=2&search_layout=stack&type=item&tracking_id=6f919507-a8ee-4a09-9185-9451f53eb772

Anexo 4. Entrevistas

Entrevista a: Músicos

1. ¿Qué opinas de la idea de negocio?
2. ¿Consideras que una idea de negocio como la que te estamos presentando, te ayude a tener un mayor número de seguidores y de generar ingresos extra?
3. ¿Con qué tipo de productos crees que tus seguidores se sentirían más cómodos?
4. ¿Cómo te afectó la pandemia? ¿Qué cosas diferentes tuviste que hacer o vienes haciendo para sobrellevarla?
5. ¿Se puede ganar dinero con las redes sociales o plataformas de streaming?
6. ¿Cuál/ es/son la/s principal/es fuente/s de ingreso/s?
7. ¿Cuál es tu visión en la industria de la música en los próximos 5 años?
8. ¿Te interesaría formar parte del proyecto?

Entrevista a: Productores – Christian Acuña (Productor musical – 11/10/2021)



1. Nos podrías comentar, ¿Qué involucra ser un productor musical?

“Lo que nosotros hacemos es ofrecer un servicio de direccionamiento, arreglista, compositor, es decir, escuchar a la banda-músico, entenderla y encaminarla y ese proceso implica no solamente registro y grabación, sino hay que manejar conceptos, escuchar la música, etc para que derive en un producto. El trabajo de un productor musical, desde mi punto de vista, es saber escuchar y saber dialogar porque las bandas-músicos tienen una visión mucho más artística y hay que saberlo

encajar en una propuesta integral (producto). El productor musical es una figura con la que el músico va a tener que congeniar y a la que va a tener que convencer; yo tengo que convencer al músico hacia dónde puede ir y ver si acepta mi propuesta”.

2. ¿Cuál/ es/son la/s principal/es fuente/s de ingreso/s de un músico en el Perú?

“Los *shows* son el principal ingreso de los músicos para todos aquellos músicos que viven realmente de la música, ese que está en el escenario, compone, hace *covers*. Luego también tienes, en algunos casos, lo que puede generar tu producción, que no es del interés o la ganancia de los músicos. El músico hace temas para tener alcance, resonancia para que luego te inviten a tocar, te paguen por un contrato, arreglos, para vender tu imagen, para hacer *endorsement* de alguna marca, entonces por ahí hay otra fuente y es como una especie de muchos conjuntos que generan ingresos. Hay ingresos directos e indirectos. Estoy empezando a dudar que dedicarse a una sola cosa como músico sea rentable, yo creo que el músico está haciendo de todo un poco.

3. ¿Consideras que una idea de negocio como la que te estamos presentando, te ayude de alguna manera? ¿Cómo?

Si es interesante pero tiene que ser algo que vaya con lo estético, que sea atractivo al consumidor, que sienta que la música lo identifica y que le dé ganas de vestirlo-usarlo. Esto puede servir llevar-jalar a la banda-músico y creo que ahí puede haber un win-win. Los modelos y diseños pueden llevar a generar un estilo, tendencia... esto pasa con Ramones y Nirvana. Veo a personas con estos polos y me pregunto si realmente saben cuál es el contenido de su música o solo lo usan por moda. La música te da esa identificación con un modelo, estereotipos, con crear nuevas cosas y si es interesante que alguien pueda hacerlo... que haya mayores ofertas en el mercado, más especializadas, que puedan jugar con influencers y que los vistan y así puedan acercar a la gente a la música.

4. ¿Cómo funciona la venta de *merch* en los conciertos? ¿Crees que sería un negocio complementario para el artista?

“Creo que todavía no es tan rentable porque no sé qué tan fiel es el público peruano hacia una banda o artista, sin embargo si algo que puede ocurrir con bandas extranjeras, creo que hay un tema de cultura de consumo que todavía no se ha desarrollado de la mejor forma. El género rock es donde más personas vas a ver que usan *merch*. Hay una empresa que se llama *hacemosmerch.com* habla con todas las bandas punk y les dice para hacer polos y venderlos en los conciertos. Cuando he ido a conciertos de cumbia o salsa no veo a la gente con polos

relacionados al músico-banda; en nuestra cultura local no hemos dado ese paso de que el público sea consumidor del *merch*. Esto del *merch* es bien pop, es de esta cultura de hacer popular las cosas pero en nuestra cultura local no hemos dado ese paso, de que el público sea consumidor de esto porque de repente el público más masivo no se siente identificado y es algo muy simple. Como arrastramos estas taras de discriminación hacia nuestra música, a la gente no le gusta decir que escucha cumbia pero bien que lo escucha. De repente aún el público se tiene que enganchar”.

5. ¿Cómo te afectó la pandemia? ¿Qué cosas diferentes tuviste que hacer o vienes haciendo para sobrellevarla?

“La pandemia frenó todo: *shows* y producción. Yo tenía la hipótesis que cuando ya empiecen abrirse las cosas, la gente va a explotar con la música que compuso mientras estaba encerrado y parece que eso no ha pasado, no se ha sentido eso. Yo he tenido otros tipos de trabajo, por ejemplo haciendo jingles. También produje un disco con poca inversión para seguir haciendo cosas. Los músicos que vivían de la música han tenido que reinventarse y hacer cosas fuera de la música. Ha sido difícil para todos. Yo soy comunicador audiovisual y trabajo todo temas de video. No he sentido que haya habido mayor producción de música, se han ido lanzando cosas pero tampoco ha sido algo muy grande. La industria de la música en el Perú se dio cuenta que es bastante endeble y no se sostuvo, todavía estamos lejos de otras latitudes”.

6. ¿Cuál es tu visión en la industria de la música en los próximos 5 años?

“El futuro de la música va a ir por cómo vamos a ir fusionando nuestra música, cómo la vamos a ir acercando a las personas. No veo un futuro tan prometedor en los próximos cinco años por el tema económico y Covid. Lo que creo que podría pasar es que podamos acercarnos más al público con nuevas propuestas. Para crecer tiene que haber políticas públicas”.

7. ¿Lo recomendarías con los músicos con los que trabajas?

Si lo recomendaría.

Entrevista a: Organizadores

1. Nos podrías comentar, ¿qué involucra ser un organizador musical?
2. ¿Cuál/ es/son la/s principal/es fuente/s de ingreso/s de un músico en el Perú?
3. ¿Consideras que una idea de negocio como la que te estamos presentando, te ayude de alguna manera? ¿Cómo?
4. ¿Cómo funciona la venta de *merch* en los conciertos? ¿Crees que sería un negocio complementario para el artista?

5. ¿Cómo te afectó la pandemia? ¿Qué cosas diferentes tuviste que hacer o vienes haciendo para sobrellevarla?
6. ¿Cómo afectó la pandemia a los músicos? ¿Qué cosas diferentes crees que tuvieron que hacer o vienen haciendo para sobrellevarla?
7. ¿Cuál es tu visión en la industria de la música en los próximos cinco años?
8. ¿Lo recomendarías con los músicos con los que trabajas?

Entrevista a: Ecommerce/UX – Carlos V (Subgerente Ecommerce Crepier – 08/10/2021)



1. ¿Cómo explicarías el término UX a un amigo?

“De manera simple yo siento que es la forma en que nosotros podemos presentar nuestra web hacia un cliente, pero de manera amigable. Como sabemos ahora todo el mundo el *ecommerce* está muy centrado al cliente, ya no solo al ofrecer producto o precio sino ofrecer también una experiencia, transmitir la experiencia que nosotros podemos brindar en tiendas...durante mi capacitación me han hecho visitar mucho el tema de las tiendas físicas más que todo para conocer como es el trato del cliente en el mundo real, como vive la experiencia cuando entra a una tienda, como se le atiende, cuál es el *journey* pero de manera física que tiene el cliente dentro de nuestras tiendas, entonces eso es lo que quiero lograr transmitir a la página web, a nuestro *home*, a las categorías... Al final el UX yo siento que es, como les dije al principio, la manera más fácil o la

manera más amigable de poder presentarnos hacia el cliente y que él pueda conseguir lo que está buscando dentro de nuestra página web.”

2. ¿Cómo plantearías el diseño de nuestro proyecto? Que nos recomiende páginas.

“El tema de la creación de la web creo que nacería en este caso teniendo como referencia ustedes una persona que haya trabajado en este medio y que pueda diseñarles la web de tal manera que se pueda encontrar fácilmente que es lo que se está buscando. Por ejemplo nosotros estructuramos, bueno en nuestro caso es el tema de categorías, el tema de la navegación, entonces hay cosas como palabras técnicas por así decirlo dentro de nuestra industria que usamos pero que tal vez hacia el cliente no es tan claro.

Yo creo que una estructura nace primero de cómo... o sea estructurarlo de manera fácil hacia el cliente, teniendo sus opiniones, haciendo tal vez un focus con algunas personas de que cómo podrías encontrar tal producto, cómo encontrarías por ejemplo una taza de un artista o un polo o cómo buscarías el polo de tal artista. Yo creo que construyendo tu árbol de categorías primero y de ahí ya distribuyendo bien ya tus secciones sería más fácil para el cliente.

Yo he escuchado más que todo de los artistas que dibujan o de diseñadores gráficos creo que sí tienen una página donde ponen ese tipo de cosas... Patreon... que yo sepa ahí es una página donde todos los artistas colocan sus trabajos que realizan y se pueden comprar mediante ese medio o se pueden apoyar a los artistas ahí... colocan cosas, pinturas, tips entonces tú puedes apoyar a cada artista que te va gustando o incluso hay una mensualidad que tú puedes pagar...”

3. ¿Qué tipo de métricas definirías para un *ecommerce*?

“Al final somos ventas entonces eso está de por sí ya más que implantando... Nosotros estamos midiendo actualmente... Yo creo que es algo estándar lo que cada *ecommerce* mide, pero en nuestro caso puntualmente lo que estamos observando ahora es ventas, el tema de margen porque obvio que nuestro *ecommerce* tiene que ser rentable tanto para nosotros como para las marcas a la que vendemos, el número de pedidos, unidades que vendemos por cada pedido, nuestro *ticket* promedio que siempre lo estamos midiendo, productos más vendidos. En relación al tema de tráfico, qué es lo que esperamos de nuestro tráfico es la cantidad de personas que nos visitan al día, nuestra tasa de conversión como esta respecto a las visitas, la inversión, costos de conversión, el tiempo de permanencia de nuestra página web, el número de páginas que nos están visitando, clientes nuevos, clientes recurrentes, remarketing más que todo ahora que está full todas las páginas web están poniendo todo el tema de *cookies* para el remarketing y eso más que todo dentro de la web... Aparte de ser una tienda tenemos que ver el tema del despacho hacia el cliente,

tiempo de despacho, *delivery*, cuanto está ofreciendo la competencia, hacer un *bench* de eso para nosotros estar a la par y por último el servicio al cliente, el servicio *post* venta tiene que ser fijo si o si, hay consultas, la calidad de respuestas que estamos brindando, si es que vamos a poder dar asesoría durante el *journey* del cliente. Hay cuatro subáreas que nosotros medimos: venta, calidad del tráfico, despachos y postventa.”

4. ¿Cómo sería para ti un buen proceso de compra? ¿Cómo lo harías? ¿Cuáles son a tu parecer los *touchpoints* más críticos?

“Todo nace desde que el cliente está buscando algo, tiene una dolencia y necesita solucionarlo y nosotros podemos ofrecer ese servicio o ese producto entonces dentro del mapeo del proceso hay una parte que está en antes que es el tema de brindar información, si es que queremos participar de todo el proceso del cliente, podemos participar desde que él está buscando información hasta que él concreta la compra entonces en el tema de participar mientras él está buscando información nosotros estamos viendo todo el tema de *blogs*, recomendaciones, tips dentro de redes sociales, publicando cosas así. Luego ya si encuentra algo y lo atraemos a nuestra página la idea es que dentro de nuestro home encuentre todo bien categorizado, como saben el home es la cara la vitrina hacia el cliente entonces tiene que estar perfecto, bonito, super llamativo pero que también encuentre todo lo que estaba buscando entonces nosotros tratamos de categorizar bien todo lo que nosotros queremos ofrecer hacia al cliente. De ahí es el árbol de categorías que también está estructurado pero ahí justo lo que mencionaba no con términos más técnicos como lo podemos manejar nosotros sino como lo buscaría el cliente. En nuestro caso si está buscando maletas para viaje tiene que decir maletas viajeras, si son carteras-bolsos tal cual carteras-bolsos porque tenemos un montón de definiciones o de estructuras de la carteras que el cliente no las conoce como *sachel*, *morrall*, cosas así, como que palabras un poquito más rebuscadas pero el cliente al final no lo sabe y solo está buscando bolsas entonces esa es forma más fácil de nosotros mostrar las cosas hacia al cliente y de categorizar también nuestros productos tanto en el árbol de categorías como en la barra del buscador. Si él tiene que buscar su bolso tiene que tipear “bolso” y tiene que aparecer todas las opciones que podamos brindarle...”

Lo que sí es recomendable y lo que estamos implementando nosotros es hacer funnels por cada unidad de negocio, por ejemplo, nosotros cada unidad de negocio mujer-hombre-viajes-escolar son cuatro unidades de negocio y cada una tiene que tener un funnel diferente porque el público tal vez es diferente y este armado de funnels nos va ayudar a conocer como es el cliente, cómo es la búsqueda del cliente hasta que encuentra el producto, en qué lugar se nos cae, si es que no estamos brindado la información adecuada, si es que tal vez los productos no cuentan con la

información adecuada. Por ejemplo en nuestro caso cuando quieres comprar una maleta de viajes lo que te interesa es el peso de la maleta, los compartimientos, el tipo de material... y todo ese tipo de información tienes que poner en la ficha de producto, sobre todo para ese tipo de productos que son de un *ticket* más elevado y el cliente la va a pensar más, va a buscar más información y mientras más fácil se la pongamos o más claro lo pongamos dentro de la ficha de producto más fácil va a encontrar todo entonces desde el home, el árbol de categorías, la barra de categorías, la barra de búsqueda la ficha de producto y al final en el *check out* mientras estás haciendo todo, esa parte debería ser la más simple y lo más rápido posible para cerrar y concretar la venta. Mientras se tengan esos puntos bien limpios pero sobre todo que el *check* sea eficiente, rápido, con pasos cortos, ofrecer la forma de que se registre o lo compre como invitado, que es mucho más sencillo, mientras eso sea sencillo la tasa de conversión podría incrementar. Yo creo que un buen *journey* o un buen funnel de conversión es tener todos los pasos bien mapeados, separarlos por unidades de negocio para que se puedan mapear cada tipo de producto que tengas y ver dónde están las oportunidades de mejora para lograr la conversión que se está buscando... Estamos buscando tener un proceso de compra para cada unidad de negocio porque cada cliente es distinto según el producto... Ya tenemos un *buyer* persona de mujer, pero queremos tener un buyer persona para hombre porque es un cliente totalmente diferente... Todo el UX tiene que ir dirigido al *buyer* persona”.

5. ¿Cómo trabajas con el equipo de desarrollo, marketing, etc...? ¿Nos recomiendas trabajar con *in house* o tercerizados?

“Siempre es bueno trabajar con personas externas al comienzo porque la idea es buscar especialistas que nos puedan guiar, ayudar y ellos tienen los procesos más formalizados, estructurados... buscar a personas que tengan experiencia en el rubro sería lo ideal porque al final van a transmitir todo el *know how* que tienen... obvio que nosotros tenemos que participar de todo el proceso de creación, porque si dejamos hacer todo a ellos no vamos a saber muchas cosas... la idea es que la agencia como las personas *in house* trabajen de la mano desde el inicio del proyecto, pero debería ser validado por un experto que pueda ayudar a plantearlo, ponerlo en estructura, maquetarlo y luego probarlo, testearlo y lanzarlo”.

6. ¿Qué se te ocurriría hacer para incentivar la compra incluso cuando el usuario aún no está preparado? - ¿Cómo atacar a un cliente que no es nativo digital? ¿Cuál debería ser el ecosistema digital para él?

“En nuestro caso es un poco más sencillo porque contamos con tiendas físicas y la comunicación tiene que ir de ambos lados, en tiendas físicas se tiene que comunicar que se tiene una página

web, que se tienen beneficios, también queremos que los vendedores estén capacitados para realizar ventas a través del celular, tablets y que se lo comuniquen a los clientes que van a sus tiendas. Al final todos tienen redes sociales y la comunicación ahí es básica tener un ppto para poder comunicar acciones que tiene la web, hacer una pauta de *awareness*, que conozcan que se está creando esta web, *awareness* de lo que vas hacer, de los beneficios que vamos a tener, pasos que tienes que hacer para comprar, cómo encontrar un producto y cosas así en un primer momento. Hay que ir lanzando poco a poco las cosas para que el público se vaya calentando, vaya teniendo conocimiento y en general vaya conociendo la web. Mientras más el cliente se vaya alimentando, lo vayamos educando nos va ayudar a que cuando hagamos una pauta fuerte donde lancemos productos fuertes la tasa de conversión sea mayor...”.

7. ¿Cuál es tu visión del *ecommerce* en los próximos cinco años?

“El *ecommerce* es una necesidad en el Perú, desde la pandemia todos observamos un disparo en el tema de compras, también se aceleró el tema de parte de los consumidores, ya que los no nativos-no digitales empezaron a investigar, educarse y comprar. Las empresas que no tenían web o las que sí tenían, pero solo eran informativas tuvieron que darle foco a la parte digital, se aumentaron los presupuestos y asignarlos de manera más específica... A nivel Perú los *ecommerce* más desarrollados son los de los bancos, al ser transnacionales traen mucho conocimiento de otros países y ellos están a la vanguardia del tema digital. Los bancos son un referente muy fuerte del UX porque están conociendo bastante a sus clientes. El *retail* es el segundo sector que está creciendo mucho, hasta los emprendedores quieren lanzar una página web, todos quieren vender por internet y al final lo que nos va a diferenciar de los competidores es conocer bien a nuestros clientes, que podamos ofrecer lo que están buscando. No solo hay que regirnos por producto/precio sino por la calidad y la experiencia que se le pueda dar al cliente...”.