

Universidad de Lima

Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas

Carrera de Administración



PLAN DE NEGOCIOS PARA IMPLEMENTAR UNA PLATAFORMA DIGITAL DE VENTAS DE PRODUCTOS PERSONALIZADOS UTILIZANDO EL ARTE INFANTIL

Trabajo de suficiencia profesional para optar el título profesional de licenciado en
Administración

Zegarra Sierra, María Luisa

Código 20132381

Asesor

Jaddy Fernández Iparraguirre

Lima – Perú

Setiembre de 2024





**BUSINESS PLAN TO IMPLEMENT A
DIGITAL SALES PLATFORM DEDICATED
TO CREATING PERSONALIZED PRODUCTS
FROM CHILDREN'S ART**

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mi abuelo, quien me enseñó a valorar el arte infantil y a ponerle color a la vida, incluso cuando todo parezca estar en escala de grises.



AGRADECIMIENTO

Agradezco a mis padres, cuyo esfuerzo y amor me motivaron a seguir estudiando. A mi tía Ana, por empujarme siempre a cumplir mis metas y sueños. A Gus, mi mano derecha durante todos estos años. Y a nuestra pequeña hija Zoe, en quien me inspiré para hacer este trabajo.



TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	XXI
ABSTRACT.....	XXII
CAPITULO I: IDEA DE NEGOCIO.....	1
1.1 Explicación del problema identificado a solucionar	1
1.2 Descripción del producto o servicio.....	2
1.2.1 Productos y servicios	2
1.3 Definición de la propuesta de valor	6
1.4 Público Objetivo.....	8
1.5 Lean Canvas Model.....	9
1.5.1 Propuesta de valor.....	10
1.5.2 Segmento de clientes	10
1.5.3 Relación con los clientes.....	10
1.5.4 Actividades clave.....	11
1.5.5 Recursos clave	12
1.5.6 Socios clave	13
1.5.7 Canales.....	13
1.5.8 Estructura de costos	14
1.5.9 Flujo de Ingresos.....	14
CAPITULO II: DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO	16
2.1 Inspiración.....	16
2.2 Misión	16
2.3 Visión	17
2.4 Valores	17
2.5 Objetivos Estratégicos.....	17
2.6 Principales patrones de negocio en el mercado.....	18

2.6.1	Sector de productos y regalos personalizados	18
2.6.2	Tecnologías emergentes.....	21
CAPITULO III: ANÁLISIS SITUACIONAL		25
3.1	Análisis del entorno externo.....	25
3.1.1	Político.....	25
3.1.2	Legal	26
3.1.3	Económico	26
3.1.4	Social/Cultural	27
3.2	Tecnológico.....	30
3.2.1	Ecológico	31
3.3	Análisis de las 5 fuerzas de Porter	31
3.3.1	Poder de negociación de compradores.....	31
3.3.2	Poder de negociación de proveedores.....	32
3.3.3	Amenaza de nuevos competidores.....	32
3.3.4	Amenaza de productos sustitutos.....	33
3.3.5	Rivalidad del sector	33
3.4	Análisis FODA.....	34
3.4.1	Fortalezas	34
3.4.2	Oportunidades.....	35
3.4.3	Debilidades	36
3.4.4	Amenazas.....	36
3.4.5	Estrategias derivadas.....	37
3.5	Matriz EFI.....	38
3.6	MATRIZ EFE	39
CAPITULO IV: INVESTIGACIÓN DE MERCADO		41
4.1	Objetivos de la investigación	41
4.1.1	Objetivo General.....	41

4.1.2	Objetivos Específicos	41
4.2	Población objetivo.....	41
4.3	Metodología para el estudio de mercado	47
4.3.1	Investigación cualitativa	48
4.3.2	Investigación cuantitativa	59
4.3.3	Tamaño de la muestra	61
4.4	Análisis de los resultados de la investigación	62
4.4.1	Resumen y Análisis de las Encuestas	62
4.5	Análisis de la oferta.....	77
4.5.1	Análisis de los principales competidores.....	77
4.6	Análisis de la demanda.....	79
4.6.1	Mercado Disponible.....	79
4.7	Proyección de la demanda.....	84
CAPITULO V: PLAN DE MARKETING		86
5.1	Objetivos del plan de marketing	86
5.1.1	Estrategia genérica.....	87
5.2	Estrategias de segmentación y targeting	89
5.2.1	Evaluación de segmentación de mercado	89
5.2.2	Identificación y evaluación de segmentos de mercado.....	91
5.2.3	Identificación de atributos clave	93
5.2.4	Desarrollo de propuesta de valor única.....	94
5.2.5	Posicionamiento.....	95
5.2.6	Comunicación coherente.....	96
5.3	Estrategias funcionales de marketing.....	97
5.3.1	Estrategia de Producto	98
5.3.2	Estrategia de Precios	102
5.3.3	Estrategias de Promoción y Comunicación	107

5.3.4	Canales de Distribución	114
CAPITULO VI: OPERACIONES Y GESTIÓN		115
6.1	Estudio Técnico.....	115
6.1.1	Objetivo de las Operaciones	115
6.1.2	Diagrama de flujo	115
6.1.3	Planificación de las Ventas y Operaciones	123
6.1.4	Decisiones respecto a la Capacidad	125
6.1.5	Proveedores.....	126
6.1.6	Cadena de Suministro	129
6.1.7	Localización del proyecto	137
6.1.8	Factores de localización	137
6.1.9	Evaluación de ubicaciones candidatas	138
6.1.10	Diseño y distribución de las áreas del negocio	140
6.1.11	Plano de la oficina.....	141
6.1.12	Presupuestos.....	141
6.1.13	Presupuesto de la plataforma de servicio de almacenamiento en la nube 151	
6.1.14	Impactos, económicos, ambientales y sociales	154
6.2	Estructura organizacional.....	155
6.2.1	Alineamiento entre Estrategia y Estructura	155
6.2.2	Organización de los puestos de trabajo.....	156
6.2.3	Requerimiento de personal	159
6.2.4	Análisis de Diferenciación e Integración.....	161
6.2.5	Análisis del Modelo Genérico de Organización	161
6.2.6	Forma Legal de la Organización.....	162
6.2.7	Trámites de Legalización para la Constitución de la empresa.....	162
6.3	Tecnología y Sistemas.....	164

6.3.1	Descripción de la infraestructura tecnológica.....	164
6.3.2	Hardware.....	164
6.3.3	Software.....	167
6.3.4	Sistemas y Plataformas.....	168
6.3.5	Desarrollo Tecnológico.....	169
CAPITULO VII: PLAN FINANCIERO		170
7.1	Ingresos.....	171
7.1.1	Precio de venta unitario.....	171
7.1.2	Unidades vendidas / Servicios brindados.....	172
7.1.3	Ventas.....	173
7.2	Egresos.....	174
7.2.1	Costo de Ventas.....	174
7.2.2	Gastos de Administración.....	177
7.2.3	Gastos de Ventas.....	179
7.3	Inversión:.....	183
7.3.1	Activos fijos.....	183
7.3.2	Activos intangibles.....	185
7.3.3	Gastos preoperativos.....	187
7.3.4	Cambio en el capital de trabajo.....	188
7.4	Valor residual de activos fijos.....	189
7.5	Impuesto general a las ventas.....	190
7.6	Financiamiento de la inversión.....	191
7.6.1	Financiamiento con deuda.....	194
7.6.2	Flujo de Financiamiento neto.....	195
7.7	Estado de resultados.....	196
7.7.1	Flujo de caja.....	197
7.8	Costo de Oportunidad.....	198

7.8.1	Costo de oportunidad del inversionista.....	199
7.8.2	Costo de oportunidad del proyecto	199
7.9	Análisis de la Rentabilidad.....	200
7.9.1	Valor actual neto (VAN).....	200
7.9.2	Tasa interna de retorno (TIR)	201
7.9.3	Estado de situación financiera	201
7.9.4	Análisis de los riesgos del proyecto.....	205
 CAPITULO VIII: PLAN DE IMPLEMENTACIÓN, EVALUACIÓN Y CONTROL		
CONTROL		208
8.1	Implementación.....	208
8.1.1	Plan de acción detallado	208
8.1.2	Asignación de recursos	209
8.1.3	Responsabilidades y cronograma.....	210
8.1.4	Comunicación Interna.....	213
8.2	Evaluación.....	213
8.2.1	Establecimiento de criterios de evaluación.....	213
8.2.2	Monitoreo del progreso.....	214
8.2.3	Evaluación de la estrategia	215
8.3	Control.....	216
8.3.1	Acciones correctivas	216
8.3.2	Revisión de presupuesto	216
8.3.3	Revisión de riesgos	217
8.3.4	Adaptación del plan	217
CONCLUSIONES		219
RECOMENDACIONES		220
REFERENCIAS.....		222
ANEXOS.....		233

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Lean Canvas de ArTeRecuerdo	9
Tabla 3.1 FODA	34
Tabla 3.2 Matriz EFI.....	39
Tabla 3.3 Matriz EFE.....	40
Tabla 4.1 Población según zonas	42
Tabla 4.2 Población según nivel socioeconómico	43
Tabla 4.3 Variables para determinar la población objetivo	46
Tabla 4.4 Tasa de crecimiento poblacional (en miles de personas).....	47
Tabla 4.5 Emociones que generan las piezas de arte del hijo(a)	51
Tabla 4.6 Sentimientos que genera la acumulación de arte infantil	52
Tabla 4.7 Decisiones sobre conservación de arte infantil.....	52
Tabla 4.8 Almacenamiento de piezas de arte del hijo(a).....	53
Tabla 4.9 Fuentes y métodos de investigación sobre almacenamiento y organización del arte infantil	53
Tabla 4.10 Sentimientos al desechar las manualidades infantiles	54
Tabla 4.11 Daño o pérdida de piezas de arte del hijo(a).....	54
Tabla 4.12 Deseos de gestión de las piezas infantiles	55
Tabla 4.13 Opiniones sobre convertir el arte infantil en productos personalizados	55
Tabla 4.14 Conocimiento sobre empresas en Perú que ofrecen servicios de personalización de arte infantil	56
Tabla 4.15 Preferencia para encargar productos personalizados con arte infantil en gamarra o el centro de lima.....	56
Tabla 4.16 Pregunta sobre preferencias y frecuencia de compra	57
Tabla 4.17 Canales de preferencia	57

Tabla 4.18	Interés en Galería Digital de ArTeRecuerdo	58
Tabla 4.19	Aplicación móvil de ArTeRecuerdo	58
Tabla 4.20	Reciclaje de piezas de arte	59
Tabla 4.21	Medidas para el cálculo del tamaño muestral.....	61
Tabla 4.22	Análisis de empresas del sector de productos y regalos personalizados de Perú	78
Tabla 4.23	Mercado Disponible de ArTeRecuerdo	80
Tabla 4.24	Peso de cada producto	80
Tabla 4.25	Peso de Galería digital	80
Tabla 4.26	Mercado disponible de los productos de ArTeRecuerdo.....	81
Tabla 4.27	Disposición de pago de los encuestados	82
Tabla 4.28	Frecuencia de compra de los productos.....	83
Tabla 4.29	Canales de compra de ArTeRecuerdo	83
Tabla 4.30	Market Share de ArTeRecuerdo	84
Tabla 4.31	Criterios para definir la demanda del mercado objetivo.....	84
Tabla 4.32	Mercado objetivo 2025-2029.....	85
Tabla 4.33	Demanda proyectada de productos	85
Tabla 5.1	Criterios de segmentación.....	89
Tabla 5.2	Productos de ArTeRecuerdo.....	98
Tabla 5.3	Comparación de precios de la competencia.....	103
Tabla 5.4	Fechas festivas en Perú.....	108
Tabla 6.1	Cálculo de piezas digitalizadas por hora	124
Tabla 6.2	Proyección de demanda diaria de productos de ArTeRecuerdo	124
Tabla 6.3	Nro. de fotografías necesarios para cubrir demanda	125
Tabla 6.4	Capacidad de producción de los trabajadores de ArTeRecuerdo	125
Tabla 6.5	Demanda mensual de productos	130

Tabla 6.6 Frecuencia de compra materiales.....	131
Tabla 6.7 Frecuencia de compra materiales para empaquetado	131
Tabla 6.8 Procesos externos.....	132
Tabla 6.9 Ranking de Factores de Localización	139
Tabla 6.10 Equipos fotográficos (Soles).....	143
Tabla 6.11 Planilla de empleados de ArTeRecuerdo (Soles)	144
Tabla 6.12 Muebles de oficina.....	145
Tabla 6.13 Materiales de oficina.....	146
Tabla 6.14 Electrodomésticos.....	147
Tabla 6.15 Materiales de Limpieza.....	147
Tabla 6.16 Materiales de Seguridad	147
Tabla 6.17 Libros	148
Tabla 6.18 Costos relacionados al libro.....	148
Tabla 6.19 Cuadros	149
Tabla 6.20 Costos relacionados a los cuadros	149
Tabla 6.21 Láminas.....	149
Tabla 6.22 Costos relacionados a las láminas.....	149
Tabla 6.23 Polos	150
Tabla 6.24 Costos relacionados a los polos	150
Tabla 6.25 Materiales y procesos para la producción de tazas	150
Tabla 6.26 Costos relacionados a las tazas	150
Tabla 6.27 Empaquetado (Soles).....	151
Tabla 6.28 Capacidad de almacenamiento por cuenta.....	152
Tabla 6.29 Costos del Amazon Web Services	153
Tabla 6.30 Proyección del personal	159
Tabla 6.31 Estructura Organizacional	160

Tabla 6.32 Gantt de los Trámites de Legalización para la Constitución de la empresa	163
Tabla 6.33 Equipos de computación y oficina.....	166
Tabla 7.1 Listado de precios (Soles).....	171
Tabla 7.2 Precio de venta unitario promedio (Soles, sin IGV).....	172
Tabla 7.3 Unidades vendidas y servicios brindados (Soles, sin IGV).....	172
Tabla 7.4 Ventas totales (Soles, sin IGV).....	173
Tabla 7.5 Costo promedio de producción de los productos (Soles, sin IGV).....	174
Tabla 7.6 Costo de Ventas (Soles).....	176
Tabla 7.7 Gastos de planilla de personal de Administración (Soles)	177
Tabla 7.8 Gastos Administrativos totales (Soles).....	178
Tabla 7.9 Gastos de marketing y publicidad (Soles)	179
Tabla 7.10 Gastos de marketing y publicidad año 1 al 5 (Soles).....	180
Tabla 7.11 Gastos de planilla del personal de ventas (Soles).....	180
Tabla 7.12 Gastos de ventas totales (Soles).....	180
Tabla 7.13 Margen de Contribución (Soles).....	182
Tabla 7.14 Inversión en activos fijos (Soles).....	183
Tabla 7.15 Depreciación anual de activos fijos (Soles).....	184
Tabla 7.16 Valor en libros de activos fijos (Soles).....	184
Tabla 7.17 Inversión en Activos Intangibles Anual (Soles)	185
Tabla 7.18 Activos Intangibles (Soles).....	186
Tabla 7.19 Amortización anual de intangibles (Soles).....	186
Tabla 7.20 Valor en libros de intangibles (Soles).....	186
Tabla 7.21 Suma total de gastos preoperativos (Soles, sin IGV)	187
Tabla 7.22 Cambio en el capital de trabajo del Año 0 al Año 4 (Soles, sin IGV).....	188
Tabla 7.23 Valor de liquidación de activos fijos (Soles, sin IGV)	189

Tabla 7.24 Valor residual de activos fijos neto (Soles, sin IGV)	190
Tabla 7.25 IGV por pagar (Soles).....	190
Tabla 7.26 Fuentes de financiamiento (Soles, con IGV).....	193
Tabla 7.27 Financiamiento con deuda	194
Tabla 7.28 Flujo de Financiamiento Neto (Soles)	195
Tabla 7.29 Estado de Resultados sin Gastos Financieros (Soles).....	196
Tabla 7.30 Flujo de caja económico (Soles).....	197
Tabla 7.31 Flujo de Caja Financiero (Soles)	198
Tabla 7.32 Beta del proyecto	199
Tabla 7.33 Capital Asset Pricing Model (CAPM).....	199
Tabla 7.34 Weighted Average Cost of Capital (WACC)	200
Tabla 7.35 Valor Actual Neto (VAN)	200
Tabla 7.36 Tasa Interna de Retorno (TIR).....	201
Tabla 7.37 Estado de Situación Financiera (Soles)	203
Tabla 7.38 Análisis de sensibilidad (Soles).....	205
Tabla 7.39 Tabla de análisis	207
Tabla 8.1 Cronograma de la primera fase.....	212
Tabla 8.2 Balance Scorecard	215

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1	Portada libro de manualidades	3
Figura 1.2	Interior del libro de manualidades.....	3
Figura 1.3	Lámina.....	4
Figura 1.4	Cuadro ArTeRecuerdo	4
Figura 1.5	Galería Digital	5
Figura 1.6	Propuesta de Valor	7
Figura 3.1	PBI y Demanda Interna de Perú	26
Figura 3.2	Compras por Internet.....	28
Figura 3.3	Compras realizadas con tarjetas como porcentaje del Gasto Total	30
Figura 4.1	Población en Lima Metropolitana	42
Figura 4.2	Distribución de zonas en Lima Metropolitana por NSE	43
Figura 4.3	Población según segmento de edad.....	44
Figura 4.4	Población según NSE, edad e hijos menores de 18 años	45
Figura 4.5	Perú: Población por sexo en Lima Año 202 (en miles de personas).....	46
Figura 4.6	Perú: Población por sexo en Lima año 2023 (en miles de personas).....	47
Figura 4.7	¿Cuál es su género?.....	62
Figura 4.8	¿Cuál es su rango de edad?.....	62
Figura 4.9	¿En qué distrito vive?.....	63
Figura 4.10	¿Tiene hijos?.....	63
Figura 4.11	Si tiene uno o más hijo(as), ¿alguno está en el rango de edad de 2 a 9 años?	64
Figura 4.12	¿Su hijo(a) pinta, dibujo o hace manualidades en el colegio, hogar o nido?	64
Figura 4.13	¿Está familiarizado con productos personalizados?.....	65

Figura 4.14 En una escala del 1 al 5, ¿estaría dispuesto a comprar algún producto del portafolio presentado?.....	65
Figura 4.15 ¿Cuál de los productos compraría por primera vez?	66
Figura 4.16 Indique el rango de precio que estaría dispuesto a pagar por el libro de manualidades	66
Figura 4.17 ¿Con qué frecuencia compraría el libro de manualidades?	67
Figura 4.18 ¿Cuántas piezas le gustaría que incluya el cuadro?.....	67
Figura 4.19 Indique el rango de precio que estaría dispuesto a pagar por los cuadros..	68
Figura 4.20 ¿Con qué frecuencia compraría cuadros durante el año?	68
Figura 4.21 Indique el rango de precio que estaría dispuesto a pagar por las láminas..	69
Figura 4.22 ¿Cuántas piezas le gustaría que incluya la lámina?.....	70
Figura 4.23 ¿Con qué frecuencia compraría láminas durante el año?	70
Figura 4.24 ¿Con qué frecuencia compraría polos personalizados durante el año?	71
Figura 4.25 ¿Con qué frecuencia compraría polos personalizados durante el año?	71
Figura 4.26 ¿Estaría dispuesto a pagar hasta S/ 40 por un polo personalizado con una pieza de arte de su hijo(a)?	72
Figura 4.27 ¿Con qué frecuencia compraría tazas personalizadas con el arte de su hijo(a) durante el año?	72
Figura 4.28 ¿Estaría dispuesto a pagar hasta S/ 35 por una taza de cerámica personalizada con una pieza de arte de su hijo(a)?	73
Figura 4.29 Indique la temporada que compraría el producto que eligió	73
Figura 4.30 Indique por cuál medio compraría el producto	74
Figura 4.31 ¿Qué atributos valoras más de los productos del portafolio?.....	75
Figura 4.32 Pasado el período de prueba, ¿estaría dispuesto a suscribirse a la galería digital pagando S/ 8 mensuales?.....	76
Figura 4.33 ¿Qué preferiría que se haga con las piezas de arte originales de su hijo(a) al adquirir uno de los productos?.....	76
Figura 5.1 Estrategias genéricas de Porter.....	87

Figura 5.2 Mapa de la Empatía.....	88
Figura 5.3 Matriz de Posicionamiento ArTeRecuerdo	96
Figura 5.4 Logotipo ArTeRecuerdo.....	102
Figura 5.5 Alcance semanal de la publicidad según NSE en Lima Metropolitana	110
Figura 5.6 Nivel de atención a la publicidad según NSE en Lima Metropolitana	111
Figura 5.7 Instagram de influencers	113
Figura 6.1 Solicitud de Compra.....	118
Figura 6.2 Facturación al cliente.....	119
Figura 6.3 Proceso de digitalización.....	120
Figura 6.4 Proceso de reciclaje o retorno de piezas.....	121
Figura 6.5 Proceso de creación de cuenta en la galería digital	123
Figura 6.6 Cadena de Suministro.....	129
Figura 6.7 Croquis de la oficina.....	139
Figura 6.8 Plano de la oficina de ArTeRecuerdo.....	141
Figura 6.10 Organigrama de ArTeRecuerdo	160
Figura 6.11 Edición en Adobe Lightroom	167
Figura 6.12 Edición en Adobe Photoshop	168
Figura 7.1 Ventas de ArTeRecuerdo (Soles)	174
Figura 7.2 Costo de ventas ArTeRecuerdo	177
Figura 7.3 Ventas vs Punto de Equilibrio (Unidades)	183
Figura 7.4 Estructura de la deuda	191
Figura 7.5 Tasa de interés promedio del sistema bancario peruano	192
Figura 7.6 Flujo de caja financiero (Soles).....	198

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Encuesta inicial	234
Anexo 2: Formato de pedido	247
Anexo 3: Planilla de empleados de ArTeRecuerdo	250



RESUMEN

El plan de negocio tiene como objetivo evaluar la viabilidad operativa, económica y social de implementar una plataforma digital de ventas de productos personalizados utilizando el arte infantil. La propuesta busca ofrecer una solución práctica para que los padres almacenen y organicen las numerosas creaciones artísticas de sus hijos, optimizando tiempo y espacio. La empresa transformará los dibujos y manualidades de los niños en productos únicos, tales como libros de manualidades, cuadros decorativos, láminas, polos y tazas de cerámica. Se ofrecerá un servicio de galería digital con almacenamiento en la nube, accesible a través de suscripción mensual o anual, lo que permitirá a los usuarios acceder, organizar y añadir fotografías de las piezas artísticas de sus hijos desde cualquier dispositivo.

Para fundamentar el estudio, se realizó una encuesta, un focus group y una entrevista a una docente de educación inicial, lo que permitió identificar las necesidades, preferencias y motivaciones de los potenciales clientes. Se llevó a cabo una investigación de mercado para definir la población objetivo y determinar la demanda del negocio. Asimismo, se desarrolló un plan de marketing que incluyó las estrategias de segmentación, posicionamiento y de mercado. Finalmente, se realizó el estudio técnico de las operaciones, la estructura organizacional de la empresa y el desarrollo tecnológico del proyecto que sirvieron de base para el análisis del plan financiero.

La viabilidad económica y financiera del proyecto se refleja en un Valor Actual Neto (VAN) Económico de S/ 303,956 y un VAN Financiero de S/ 258,496. Ambos indicadores presentan tasas internas de retorno (TIR) positivas, con una TIR Económica del 31.31% y una TIR Financiera del 34.25%. Estos resultados demuestran que el proyecto es rentable y tiene el potencial de contribuir al desarrollo económico local, generando empleo y promoviendo un crecimiento sostenible en la comunidad.

Línea de investigación: 5200 - 31.a1

Palabras clave: Productos personalizados, plataforma digital, arte infantil, marketing digital, comercio electrónico, almacenamiento en la nube.

ABSTRACT

The business plan aims to assess the operational, economic, and social feasibility of implementing a digital sales platform for personalized products using children's art. The proposal seeks to offer a practical solution for parents to store and organize their children's numerous artistic creations, optimizing time and space. The company will transform children's drawings and crafts into unique products such as craft books, decorative prints, posters, t-shirts, and ceramic mugs. A digital gallery service with cloud storage will be offered, accessible through a monthly or annual subscription, allowing users to access, organize, and add photographs of their children's artistic pieces from any device.

To support the study, a survey, focus group, and interview with an early childhood educator were conducted, which helped identify the needs, preferences, and motivations of potential customers. A market research study was carried out to define the target population and determine the business demand. Additionally, a marketing plan was developed, which included segmentation, positioning, and market strategies. Finally, a technical study of operations, the organizational structure of the company, and the technological development of the project were conducted, serving as the basis for the financial plan analysis.

The economic and financial viability of the project is reflected in a Net Present Value (NPV) of S/ 303,956 and a Financial NPV of S/ 258,496. Both indicators present positive internal rates of return (IRR), with an Economic IRR of 31.31% and a Financial IRR of 34.25%. These results demonstrate that the project is profitable and has the potential to contribute to local economic development, creating jobs and promoting sustainable growth in the community.

Line of research: 5200 - 31.a1

Keywords: Personalized products, digital platform, children's art, digital marketing, e-commerce, cloud storage.

CAPITULO I: IDEA DE NEGOCIO

1.1 Explicación del problema identificado a solucionar

Cada vez es más frecuente que los limeños recurran a viviendas de espacios limitados debido al aumento de las tasas de interés y al aumento del precio promedio del m² en Lima Metropolitana. Las inmobiliarias se están adaptando a esta tendencia ofreciendo diseños que optimizan el uso del espacio, incluyendo en las construcciones áreas comunes compartidas. Ana Cecilia Gálvez, gerente general de la Asociación de Empresas Inmobiliarias, señala “las viviendas más vendidas suelen contar con dos dormitorios, en algunos casos con tres, y cuentan con un tamaño de 60 metros cuadrados” (Cuadros, 2024).

En este contexto de viviendas más pequeñas, la acumulación y el desorden pueden convertirse en un desafío para las familias que desean mantener un hogar ordenado y organizado. Los recuerdos de los hijos, como dibujos y manualidades, tienen un valor sentimental alto, pero a menudo ocupan mucho espacio y pueden deteriorarse con el tiempo. Por ello, es necesario tener una manera para preservar estos recuerdos de manera eficiente y estéticamente agradable sin que se convierta en una carga de desorden en el hogar.

Actualmente existen diversas soluciones de almacenamiento y organización, pero no siempre cumplen con las expectativas de los padres. Muchas de estas soluciones pueden ser costosas, ocupan espacio adicional o no protegen adecuadamente los recuerdos del deterioro. Además, las familias pueden enfrentar dificultades al intentar digitalizar y organizar grandes volúmenes de arte infantil, lo que requiere tiempo y habilidades técnicas que no todos poseen. La falta de una solución integral que combine almacenamiento compacto, preservación de la calidad y accesibilidad puede convertirse en un problema.

Para abordar estos desafíos, es fundamental desarrollar soluciones innovadoras que se adapten a las necesidades específicas de las familias que viven en espacios reducidos. Esto incluye la creación de productos que no solo almacenen los recuerdos de manera segura, sino que también los presenten de forma atractiva y accesible.

1.2 Descripción del producto o servicio

El negocio consiste en la implementación de una plataforma de digitalización de piezas de arte de niños para transformarlos en una variedad de productos personalizados, organizados y duraderos. El proceso de digitalización garantiza que cada detalle y la esencia de la obra original se conserven, permitiendo que cada producto sea una verdadera obra de arte. Este proceso es llevado a cabo por profesionales de la fotografía y edición, asegurando la más alta calidad.

Entre los productos destacados se encuentran libros de manualidades de tapa dura, cuadros decorativos, láminas, polos y tazas de cerámica. Además, se ofrece una solución moderna y accesible para almacenar y visualizar las obras de arte digitalizadas de los niños: una galería digital en la página web de la empresa. Al comprar uno de los productos, las imágenes digitalizadas se suben a la galería para que puedan ser visualizadas por esta plataforma o descargarlas. Asimismo, el usuario puede subir sus propias imágenes, almacenarlas, añadir mensajes personalizados, separarlas por fechas y año. Se permite el acceso desde cualquier dispositivo y lugar con un usuario y contraseña.

El negocio se enfoca en entregar productos de calidad, teniendo cuidado y respecto por las piezas artísticas en cada fase del proceso. Cada niño o niña es un Picasso o un Van Gogh a los ojos de sus padres, por ello se trabajará en estrecha colaboración con las familias para asegurar que cada producto refleje fielmente la creatividad de cada pequeño artista.

La empresa está comprometida con la sostenibilidad, ofreciendo la opción de reciclar las piezas de arte a través de la ONG Aldeas Infantiles SOS Perú. Se reconoce que es fundamental contribuir activamente al cuidado del medio ambiente a través de la implementación de estrategias empresariales sostenibles, como la adopción de políticas que fomenten el ahorro de energético, el diseño de productos con una menor huella ambiental y la implementación de los principios de la economía circular.

1.2.1 Productos y servicios

- Productos

-Libros de manualidades

La empresa ofrece un servicio integral para preservar las obras de arte de los jóvenes artistas mediante la fotografía, digitalización e impresión de sus creaciones en un libro personalizado. El proceso inicia cuando el cliente envía una caja con las piezas de arte del niño(a). Estas obras se digitalizan y se organizan en un libro que refleja la creatividad y el progreso artístico del pequeño. El cliente puede elegir incluir entre 20, 40 o hasta 60 trabajos en el libro, el cual se imprime en papel couché de 250 gr. Se encuentran disponibles dos tamaños: el tamaño "S" de 20x20 cm y el tamaño "M" de 30x20 cm. El plazo de entrega del libro es de entre 15 y 30 días hábiles. Además, el cliente podrá acceder a las imágenes digitales a través de una galería digital en el sitio web durante 3 meses de manera gratuita.

Figura 1.1

Portada libro de manualidades



Figura 1.2

Interior del libro de manualidades



-Láminas Impresas en papel couché 300 gr. No incluyen marco. Disponible en medidas de 50x70cm, 40x50 cm y 21x30cm cm. Se pueden añadir 1, 4 y hasta 9 piezas ordenadas en mosaicos.

Figura 1.3

Lámina



-Cuadros

Imagen impresa en papel fotográfico mate de alta calidad. Cuentan con marco de madera color blanco o natural en medidas: 10x15 cm, 13x18 cm y 20x25 cm.

Figura 1.4

Cuadro ArTeReuerdo



Se puede añadir 1, 3 o hasta 6 piezas ordenadas en mosaicos. Se entregan con marco y vidrio para proteger la fotografía.

-Polos personalizado con una pieza artística y opción de agregar una firma del niño.
Tallas desde 2 hasta XL, confeccionados en 100% algodón con impresión DTF.

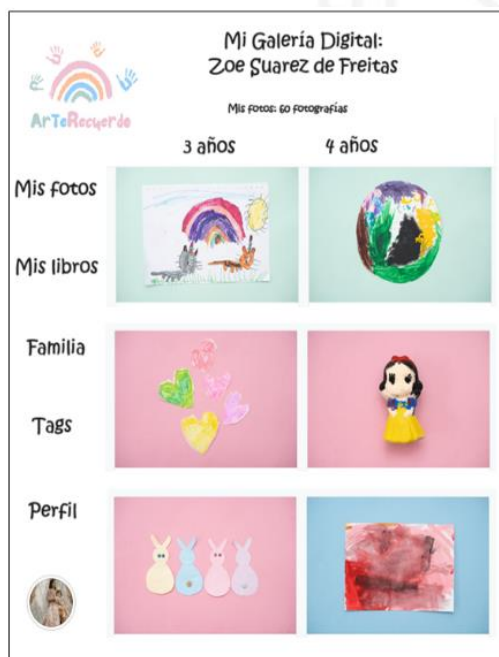
-Taza de cerámica personalizada con una pieza artística. Capacidad de 250 ml, con medidas de 8.5 x 10 cm.

- Servicios

-Galería digital

La galería digital de ArTeRecuerdo es una plataforma en la nube diseñada para que los usuarios almacenen, organicen y accedan de manera segura a sus piezas de arte digitalizadas. Los clientes que se suscriban al newsletter o adquieran un producto tienen acceso gratuito a la galería durante tres meses. Para aquellos que deseen mantener el servicio a largo plazo, se ofrecen opciones de suscripción mensual y anual, que garantizan un almacenamiento continuo y seguro. Además, la plataforma permite a los usuarios subir y organizar fotos de su carrete, creando una experiencia personalizada y accesible desde cualquier dispositivo, con la tranquilidad de contar con tecnología de seguridad avanzada para proteger sus recuerdos más valiosos.

Figura 1.5
Galería Digital



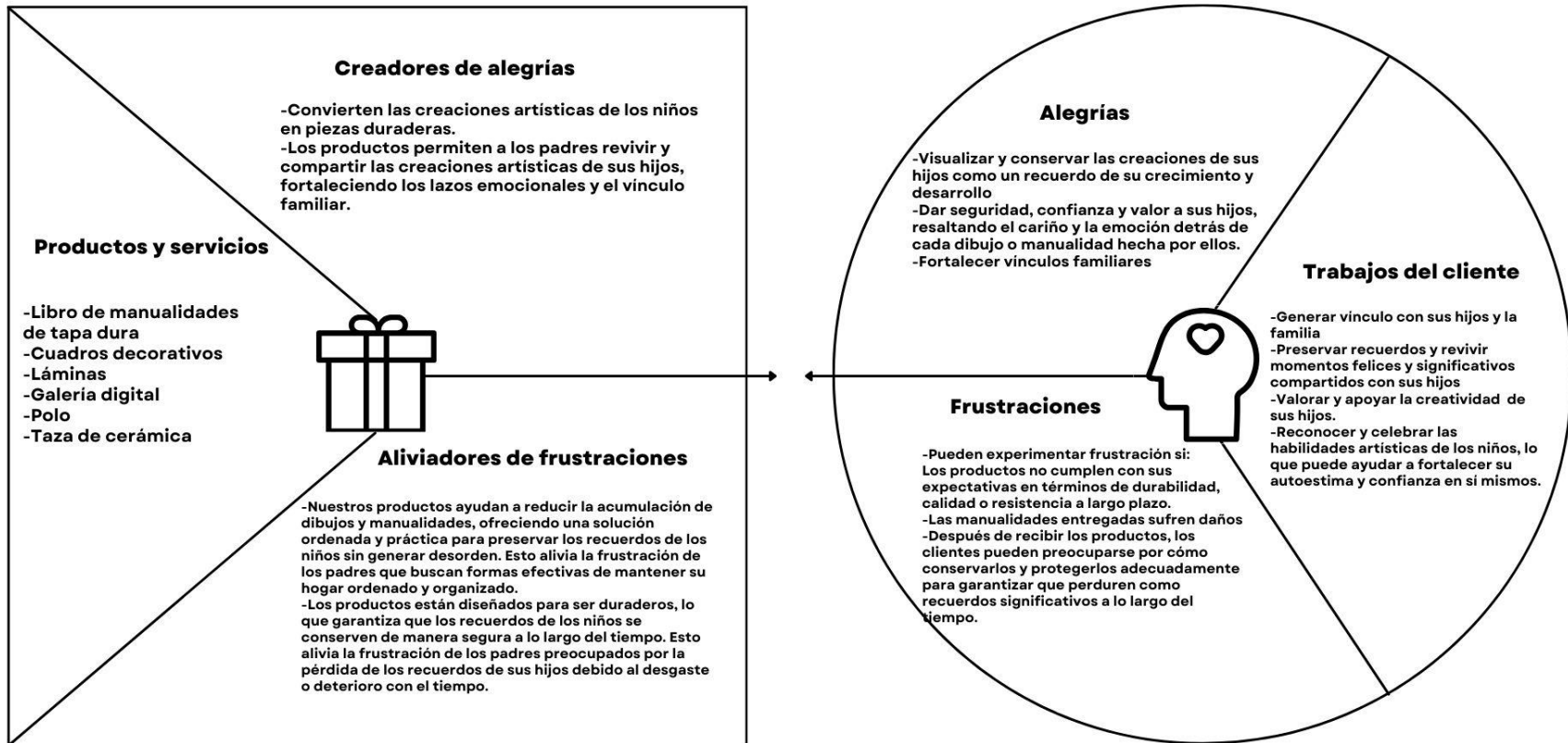
1.3 Definición de la propuesta de valor

La propuesta de valor del negocio se basa en ofrecer productos personalizados y un servicio de galería digital que facilita que las piezas artísticas de los niños se conviertan en recuerdos duraderos y significativos.

Estos productos y servicios ayudarán a los padres a reducir el desorden y la acumulación de dibujos y manualidades en el hogar, proporcionando soluciones estéticamente agradables y prácticas para exhibir y conservar estos recuerdos especiales. Se tiene como objetivo cultivar sentimientos positivos en cada uno de los clientes al preservar y compartir los momentos especiales de la infancia de sus hijos.



Figura 1.6
Propuesta de Valor



1.4 Público Objetivo

El público objetivo al que va dirigido el negocio es a hombres y mujeres entre 23 a 49 años residentes en las zonas 6, 7 y 8 de Lima Metropolitana, específicamente en los distritos de Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel, Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina, Surquillo, Barranco, Chorrillos y San Juan de Miraflores, que tienen hijos entre 2 a 9 años de edad que crean dibujos y manualidades en el nido, colegio o su hogar.

El segmento de mercado está enfocado en los niveles socioeconómicos A y B debido a su mayor poder adquisitivo. Estos niveles socioeconómicos tienen ingresos significativamente más altos que otros, lo que les facilita acceder a bienes exclusivos, personalizados y de calidad (RPP Noticias, 2024).

Los estilos de vida de las personas a los que van dirigido los productos y servicios son los sofisticados y las modernas, quienes tienen una mayor apreciación por el diseño y la exclusividad además de que valoran tanto la funcionalidad como la estética en sus compras (Consultora Arellano, s.f.).



1.5 Lean Canvas Model

Tabla 1.1

Lean Canvas de ArTeRecuerdo

Socios Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con clientes	Segmentos Cliente
<ul style="list-style-type: none"> -Proveedores -Clientes -Instituciones educativas -alianzas empresariales -alianzas corporativas 	<ul style="list-style-type: none"> -Digitalización de las creaciones de los niños -Diseño y personalización de productos -Marketing y promoción -Formalización de alianzas estratégicas y corporativas 	<p>Digitalizar las creaciones artísticas de los niños y convertirlas en una variedad de productos y servicios creativos y únicos, manteniendo la esencia y los detalles de las piezas originales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Atención personalizada -Seguimiento post venta -Creación de BD de Clientes -Asesoramiento personalizado -Cumplimiento de los plazos de entrega 	<p>Hombres y mujeres entre 23 a 49 que viven en las zonas 6, 7 y 8 de Lima Metropolitana, de los NSE A y B que tienen 1 o más hijos entre 2 a 9 años que dibujan o pintan en el colegio, nido o su hogar</p>
	Recursos Clave		Canales	
	<ul style="list-style-type: none"> -Equipo de producción y Diseño -Dominio web y plataforma digital -Redes sociales -Herramientas de Marketing -Infraestructura tecnológica 		<ul style="list-style-type: none"> -Redes sociales -Página web -Publicidad online -Eventos y ferias -Email Marketing 	
Estructura de Costos			Flujo de Ingresos	
<ul style="list-style-type: none"> -Costo de materiales -Gastos de Marketing y Publicidad -Gastos administrativos y operativos -Gastos financieros -Costos tecnológicos 			<ul style="list-style-type: none"> -Ventas de productos personalizados -Suscripciones a la galería digital -Suscripciones mensuales o anuales 	

1.5.1 Propuesta de valor

La propuesta de valor se basa en digitalizar las creaciones artísticas de los niños y convertirlas en una variedad de productos y servicios creativos y únicos, manteniendo la esencia y los detalles de las piezas originales.

1.5.2 Segmento de clientes

Hombres y mujeres entre 23 a 49 que viven en las zonas 6, 7 y 8 de Lima Metropolitana, de los NSE A y B que tienen 1 o más hijos entre 2 a 9 años que dibujan o pintan en el colegio, nido o su hogar.

- Edades entre 23 a 49 años

La edad promedio de las madres al momento de dar a luz a su primer hijo es de 22.2 años (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2024). Para fines de este estudio, consideramos el rango de edad de las madres entre los 23 y los 49 años, ya que es representativo del grupo demográfico que tiene hijos en el Perú. Aunque no se disponen de datos específicos sobre los padres peruanos, el análisis de las madres proporciona una base sólida para el presente estudio.

- NSE A y B

La empresa se enfoca en los niveles socioeconómicos A y B debido a su mayor poder adquisitivo.

- Hijos con edades entre 2 a 9 años

Las edades de los niños en los que se enfocará el estudio son de 2 a 9 años debido a las etapas clave del desarrollo del dibujo infantil identificadas por Georges-Henri Luquet en su libro *El Dibujo Infantil* (1977). Basándonos en estas etapas, se identifica que, en ese rango de edad, los niños atraviesan fases de exploración y desarrollo creativo que se reflejan en sus dibujos y manualidades.

1.5.3 Relación con los clientes

Nuestra atención será personalizada y centrada en los clientes. Se espera captar más clientes gracias a las buenas referencias (marketing boca a boca) y fidelizarlos mediante promociones y descuentos en redes sociales, así como suscripciones, membresías y newsletters en la página web.

1.5.4 Actividades clave

- Digitalización de las creaciones de los niños:

-Recopilación y fotografiado de dibujos y manualidades infantiles para convertirlos en archivos digitales de alta calidad.

-Edición y mejora de las imágenes digitales para asegurar que cada detalle de la creación original se preserve con precisión.

-Almacenamiento seguro de las imágenes digitalizadas en la nube digital, accesible para las familias en cualquier momento y desde cualquier dispositivo.

- Diseño y personalización de productos

-Transformación de las creaciones digitalizadas en una variedad de productos personalizados, incluyendo libros de manualidades, cuadros decorativos, láminas, polos, y tazas de cerámica.

-Los fotógrafos se encargan de la toma de fotografías y edición para crear diseños únicos y atractivos que realcen las obras de arte infantiles.

-Proceso de personalización adaptado a las preferencias de cada cliente, asegurando que cada producto refleje fielmente la creatividad del niño.

- Marketing y promoción

-Creación de estrategias de marketing digital para mejorar la presencia de la empresa en línea y captar nuevos clientes.

-Uso de redes sociales para interactuar con la comunidad, compartir historias de clientes satisfechos y promocionar productos y ofertas especiales.

-Gestión de programas de fidelización y membresías para incentivar la compra y recompra.

- Formalización de alianzas estratégicas y corporativas

-La formalización de alianzas estratégicas y corporativas es una actividad fundamental para el crecimiento y desarrollo de la empresa. Involucra establecer acuerdos formales y/o dar beneficios a las comunidades a miembros de su comunidad.

1.5.5 Recursos clave

- Equipo de producción y diseño

Se tendrá un equipo de fotógrafos profesionales que se encargan de capturar y digitalizar las creaciones infantiles con la mayor precisión y calidad. Asimismo, mejorarán y optimizarán las imágenes digitalizadas para asegurar que cada detalle de las piezas de arte originales se preserve.

- Dominio web y plataforma digital

-Se contará con un sitio web funcional y atractivo que sirve como el principal punto de venta y contacto con los clientes.

-Una galería digital segura donde las familias pueden almacenar, organizar y acceder a sus archivos digitalizados.

- Redes Sociales

-Perfiles activos en redes sociales clave (Facebook, Pinterest, Instagram y TikTok) para promocionar los productos y conectar con el público objetivo.

-Estrategias de contenido para mantener a la audiencia comprometida y aumentar la visibilidad de la marca.

-Utilización de publicidad pagada en redes sociales para atraer a nuevos clientes.

- Herramientas de Marketing

-Uso de plataformas de email marketing para enviar promociones personalizadas a la base de clientes.

-Se descargarán los reportes de métricas de las plataformas de Google, Meta y mailing para monitorear el rendimiento de las campañas de marketing y ajustar las estrategias según sea necesario.

- Infraestructura Tecnológica

-Bases de datos para gestionar la información de los clientes y las imágenes digitalizadas de manera eficiente y segura.

-Servicio en la nube para almacenar y gestionar las creaciones artísticas digitalizadas de los niños, proporcionando un acceso seguro y fácil para las familias, permitiéndoles ver, compartir y descargar las imágenes en cualquier momento y desde cualquier lugar.

1.5.6 Socios clave

- Proveedores

Incluyen las imprentas donde se hará la impresión de las láminas y fotografías, la impresión y empastado de los libros de manualidades, sublimado de tazas y de impresión DTF de polos.

- Instituciones educativas

Colaboración con nidos y colegios para promover la creatividad y el arte infantil a través de talleres de arte y charlas sobre reciclaje y organización.

- Alianzas empresariales

Alianzas con tiendas de juguetes, librerías y otras tiendas que vendan artículos para niños que puedan exhibir los productos personalizados de la empresa o vender la marca a través de sus canales.

- Alianzas corporativas

Establecimiento de acuerdos formales con corporaciones para dar beneficios a miembros de su comunidad a través de descuentos o gift cards.

1.5.7 Canales

- Redes Sociales

Utilizadas para interactuar con la comunidad, promocionar productos, compartir historias de clientes satisfechos y lanzar campañas publicitarias. Plataformas clave incluyen Facebook, Instagram, Pinterest y TikTok.

- Página Web

Principal punto de venta y contacto con los clientes, ofreciendo una plataforma para personalizar y comprar productos. También incluye una galería digital para almacenar y gestionar las creaciones artísticas de los niños.

- Publicidad online

Campañas de publicidad en Google Ads, Meta Ads y otras plataformas digitales para atraer tráfico a la página web y aumentar la visibilidad de la marca.

- Eventos y ferias

Participación en eventos locales, ferias de emprendimiento municipales y de navidad y kermeses escolares para mostrar productos en persona, atraer nuevos clientes y fortalecer la presencia de la marca en la comunidad.

- Influencer marketing

Colaboraciones con influencers y bloggers que pueden promocionar los productos de la empresa a sus seguidores, aumentando el alcance y la credibilidad de la marca.

- Email Marketing

Envío de mails con promociones personalizadas a la base de clientes para mantener el engagement, informar sobre nuevas ofertas y fomentar la repetición de compra.

1.5.8 Estructura de costos

- Costo de materiales: Incluye los costos de impresión, empastado, sublimado, materiales directos e indirectos.
- Gasto de marketing y publicidad: Inversiones en campañas de marketing digital, incluyendo publicidad en redes sociales, Google Ads, colaboraciones con influencers, promociones especiales y producción de contenido publicitario.
- Gastos administrativos y operativos: Costos relacionados con la gestión del negocio, incluyendo planillas, suministros (luz, teléfono, internet, agua), costos de producción y otros gastos operativos.
- Gastos Financieros: Intereses y costos asociados con préstamos y financiamiento, comisiones bancarias y cualquier otro costo financiero relacionado con la operación del negocio.
- Costos tecnológicos: Gastos asociados con el mantenimiento de la infraestructura tecnológica, incluyendo el almacenamiento en la nube, software, servicios de hosting web, desarrollo y mantenimiento del sitio web y la galería digital.

1.5.9 Flujo de Ingresos

- Ingresos generados a partir de la venta de libros de manualidades, cuadros decorativos, láminas, polos, tazas de cerámica y del servicio de la galería digital.

- Los precios varían según el tipo de producto, tamaño del producto y cantidad de piezas artísticas, permitiendo una estructura de precios flexible que se ajusta a las necesidades y presupuestos de los clientes.
- Planes de suscripción y membresías que proporcionan beneficios exclusivos, como descuentos en productos, acceso prioritario a nuevos lanzamientos y promociones especiales, incentivando la lealtad y la recompra.
- Ingresos adicionales a través de servicios de almacenamiento en la nube, donde los clientes pueden guardar, organizar y acceder digitalmente a las creaciones artísticas de sus hijos, con opciones de suscripción mensual o anual para acceder a este servicio premium.



CAPITULO II: DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

2.1 Inspiración

La idea de la empresa fue inspirada por mi hija, Zoe. Desde que cumplió 2 años, me di cuenta de que mi pequeña era una gran artista: creaba más de 10 dibujos a la semana, y debido a esto, ya no teníamos espacio donde almacenar su arte. A pesar de usar folders, contenedores y cajas, el espacio se volvía insuficiente, especialmente viviendo en un mini departamento. Decidí investigar ideas sobre cómo guardar mejor sus trabajos y encontré muchas propuestas creativas, como colocar los dibujos en cuadros especiales para contener entre 3 a 5 dibujos y colgarlos en las paredes de su cuarto. Sin embargo, estas soluciones resultaban temporales. ¿Qué más podía hacer si tenía más de 100 dibujos guardados en cajas?

Comenté esta problemática a los papás del nido de mi hija y todos teníamos el mismo problema: necesitábamos soluciones estéticas y organizadas para almacenar y preservar las piezas de arte de nuestros hijos sin maltratarlas o romperlas. Fue entonces cuando surgió la idea de negocio: ¿por qué no tomar fotos de cada uno de los dibujos e imprimirlos en un libro de tapa dura? Así nació el libro de manualidades, con el objetivo de ayudar a otros padres que, como yo, tienen mini artistas en casa.

ArTeRecuerdo se ha convertido en mucho más que una solución para el almacenamiento de las creaciones de los más pequeños; es una empresa que celebra la creatividad infantil y busca transformar recuerdos únicos en piezas organizadas, duraderas y significativas. Con este trabajo, se evaluará la opción de expandir aún más la oferta con nuevos productos y servicios que respondan a las necesidades y deseos de los clientes.

2.2 Misión

Transformar las obras de arte de los niños en productos duraderos y significativos que preserven y celebren su creatividad y esencia. Nos comprometemos a trabajar estrechamente con las familias para capturar y conservar los detalles únicos de cada

creación, proporcionando soluciones personalizadas y de alta calidad que permitan conservar recuerdos valiosos para toda la vida.

2.3 Visión

Ser la empresa líder en la preservación y celebración del arte infantil en Perú, ofreciendo una plataforma integral que permita a las familias guardar, compartir y disfrutar de las creaciones de sus hijos de manera innovadora y organizada.

2.4 Valores

- **Creatividad:** Fomentamos y celebramos la creatividad infantil, valorando cada detalle y expresión artística de los niños.
- **Calidad:** Comprometidos a ofrecer productos de alta calidad, utilizando materiales duraderos que aseguren la preservación de las obras de arte de los niños y niñas.
- **Innovación:** Buscamos continuamente nuevas formas y tecnologías para mejorar nuestros productos y servicios.
- **Respeto:** Tratamos cada obra de arte con el máximo cuidado y respeto, reconociendo su valor emocional y artístico para cada niño y familia.
- **Sostenibilidad:** Promovemos prácticas sostenibles en nuestros procesos y productos, buscando minimizar nuestro impacto ambiental y contribuyendo positivamente a la sociedad.

2.5 Objetivos Estratégicos

- **Incrementar la oferta de servicios productos personalizados:** Expandir el catálogo de servicios y productos personalizados, incluyendo la creación de una aplicación móvil de la galería digital y el desarrollo de nuevos productos.
- **Fortalecer la participación de mercado de la empresa:** Mejorar la presencia y competitividad de la empresa en el mercado, incrementando la cuota de mercado y reforzando la posición de la empresa frente a la competencia.

- Optimizar la plataforma digital: Mejorar continuamente la plataforma digital y móvil para facilitar la digitalización, organización del arte infantil y la compra de productos personalizados. Asegurar que la plataforma sea accesible, intuitiva y esté equipada con características innovadoras para ofrecer una experiencia de usuario satisfactoria.
- Aumentar la presencia de marca y alcance del mercado: Expandir la presencia de la empresa a nivel nacional mediante estrategias de marketing efectivas y colaboraciones estratégicas.
- Garantizar la rentabilidad y crecimiento sostenible: Establecer metas financieras claras y evaluar periódicamente el rendimiento para asegurar un crecimiento continuo.

2.6 Principales patrones de negocio en el mercado

En esta sección, se llevará a cabo un análisis de los principales patrones de negocio en el mercado para la empresa. Se examinará el sector, las tendencias actuales y la tecnología emergente.

2.6.1 Sector de productos y regalos personalizados

El mercado de productos y regalos personalizados está en crecimiento, impulsado por la demanda de consumidores que buscan artículos únicos y significativos. Este sector incluye una amplia variedad de productos como ropa, accesorios, juguetes, decoración y artículos para el hogar.

- Tendencias en Latinoamérica

En una publicación de *Think with Google* (2022), se identificaron cuatro tendencias clave respecto a los regalos y productos personalizados en consumidores de Latinoamérica.

-Crecimiento de la personalización: En Latinoamérica, 7 de cada 10 consumidores buscan productos personalizados, ya que estos regalos agregan un valor emocional único. Además, el 50% de consumidores compraría en línea con entrega directa al destinatario, lo que ha impulsado el comercio electrónico en la región.

-Fechas clave para regalos: Las celebraciones más importantes para los latinoamericanos, después de los cumpleaños, son el Día de la Madre y el Día del

Padre, que han mostrado un significativo aumento en las búsquedas de regalos en los últimos años.

-Diversificación de regalos: Las búsquedas de regalos han evolucionado para incluir no solo a las madres tradicionales, sino también a figuras como abuelas, tías y madrinas, reflejando un enfoque más inclusivo y diversificado en la forma de regalar.

-Compras en plataformas digitales: En Latinoamérica, 7 de 10 consumidores compran a través de un sitio web o una app de e-commerce. La publicidad digital sigue siendo crucial, con herramientas como las campañas de shopping inteligente a través de Google Ads y el uso de reseñas de usuarios para personalizar anuncios y mejorar la relevancia de los mensajes publicitarios.

Estas tendencias indican un mercado en expansión y una fuerte preferencia por la personalización y la conveniencia de las compras en línea, presentando una oportunidad significativa para las empresas en la región.

- Competidores locales

El mercado de productos personalizados en Perú cuenta con varios actores clave que ofrecen una amplia gama de productos personalizados para diversas ocasiones y necesidades. A continuación, se detallan algunos de los principales competidores locales:

-My Sign: Venta de productos y regalos personalizados para el hogar y la familia como peluches, cuadros, tazas, packs temáticos, almohadas, gorros, rompecabezas alcancías, álbumes de fotos con portadas personalizadas, polos, poleras, etc. El rango de precios oscila entre los S/ 30 y S/ 150 (My sign, s.f.).

-Daniella Andrade: Ofrece el servicio de sesiones de fotos y productos como agendas, calendarios, cuadros, cuadernos y photobooks personalizados, ideales para conservar recuerdos. El precio promedio es entre S/ 100 y S/ 600, dependiendo del tamaño y personalización del artículo (Daniella Andrade, s.f.).

-Fotoprint: Venta de cuadros, lienzos y photobooks personalizados para distintos momentos. Cuentan con un editor online, herramienta que permitirá editar y previsualizar los trabajos de manera simple y rápida, pudiendo añadir a filtros, fondos y textos. El precio promedio va desde los S/ 50 hasta S/ 250, dependiendo del producto y la personalización (Fotoprint, s.f.).

-Abeja Reina Perú: Venta de regalos creativos y personalizados como tazas, polos, rompecabezas, tote bags, medias, mousepad, cojines, alcancías, pantuflas, cuadros, globos, tomatodos, imanes, etc. El rango de precios va desde S/ 20 a S/ 150 (Abeja Reina Perú, s.f.).

-Fotomanía: Especializados en la venta de fotolibros, calendarios, imanes, tarjetas y álbumes de fotos instantáneas mini personalizados. Los precios varían, con un rango promedio de S/ 60 a S/ 150 para fotolibros, y de S/ 25 a S/ 50 para calendarios (Fotomania, s.f.)

-Wolprint: Ofrece una variedad de productos personalizados como fotoálbumes, cuadros para pegar con adhesivos, fotos imantadas y fotos reveladas. Los fotoálbumes tienen un precio inicial de S/ 169, cuadros con promociones de 4 por S/ 49, y fotos imantadas con un costo de S/ 29.90 por 10 unidades (Wolprint, s.f.)

Estos competidores ofrecen una amplia variedad de productos personalizados que van desde artículos decorativos y photobooks hasta sets de regalo para ocasiones especiales, con precios accesibles que varían según el nivel de personalización y el tipo de producto.

- Competidores internacionales

En Estados Unidos y México, existen casos de éxito en el rubro de regalos y productos personalizados utilizando el arte de los niños que pueden servir de inspiración y referencia para este proyecto. A continuación, se presentan tres empresas destacadas:

-Artkive: Es una empresa estadounidense especializada en transformar los dibujos de los niños en libros de recuerdos y cuadros. Los padres pueden enviar las obras de arte de sus hijos a Artkive, donde se digitalizan y se convierten en libros y cuadros. Además, Artkive ofrece un servicio de almacenamiento en la nube, donde las obras digitalizadas pueden ser almacenadas y organizadas de manera segura. (Arkive, s.f.).

-Budsies: Es una empresa estadounidense convierte los dibujos de los niños en peluches personalizados. Los padres pueden enviar una foto del dibujo y el equipo de Budsies crea un peluche a medida basado en ese diseño. Budsies ha ganado popularidad por su enfoque en mantener la autenticidad y la esencia del dibujo

original, lo que resulta en peluches que son verdaderas representaciones de la creatividad infantil (Budsies, s.f.).

-Artbum: Es una empresa mexicana dedicada a transformar los dibujos de los niños en álbumes impresos y virtuales. El proceso comienza con el envío de una caja en la que los padres colocan las obras de arte de sus hijos. Tras enviar la caja de regreso, el equipo de Artbum fotografía profesionalmente cada pieza y diseña un álbum personalizado físico o digital (Artbum, s.f.).

2.6.2 Tecnologías emergentes

Se analizarán cuatro tecnologías emergentes clave que están revolucionando el mercado: la Inteligencia Artificial (IA), la Realidad Aumentada (RA), el Cloud Computing y el Blockchain. Cada una de estas tecnologías está transformando la forma en que las empresas operan y los clientes interactúan con los productos, desde la personalización de la experiencia del cliente hasta la mejora de la seguridad y eficiencia en la gestión de datos y transacciones. Adicionalmente, se mencionarán los modelos de suscripción que existen actualmente en el mercado, incluyendo medios y noticias, servicios de streaming, almacenamiento en la nube, y se explicará el pronóstico del mercado de venta digital por suscripción en Perú.

- **Inteligencia Artificial (IA)**

La IA ha revolucionado el comercio electrónico, permitiendo una personalización avanzada de la experiencia del cliente mediante el análisis de Big Data. Utiliza el historial de compras y preferencias para recomendar productos complementarios, personalizar correos electrónicos y anuncios, y predecir la demanda de productos para una gestión eficiente del inventario. Los chatbots, una aplicación de IA, ofrecen asistencia al cliente 24 horas al día, mejorando continuamente y analizando comentarios para identificar problemas y mejorar productos (Solís Garmendia, 2024)

- **Realidad Aumentada (RA)**

La RA está cambiando la interacción de los clientes con los productos antes de comprarlos, permitiéndoles visualizar los productos en su entorno real a través de dispositivos como smartphones, tablets o lentes de realidad aumentada. En el contexto de la empresa, las láminas y cuadros decorativos personalizados podrían

visualizarse en las paredes de los clientes, permitiéndoles elegir el tamaño, el color del marco y la ubicación antes de realizar una compra. También podrían ver una taza personalizada en 3D, girarla y observarla desde diferentes ángulos antes de tomar una decisión de compra (Mailchimp, s.f.).

- Blockchain

Blockchain es una tecnología de registro digital de transacciones y almacenamiento de información de manera segura y transparente. Al eliminar la necesidad de intermediarios, reduce el riesgo de manipulación. Aunque inicialmente se desarrolló para criptomonedas, su aplicación se ha expandido a diversos campos como el marketing digital, la creación de juegos y aplicaciones, la supervisión de la cadena de suministro, la transferencia de activos y los contratos autoejecutables.

Su estructura descentralizada verifica transacciones sin una autoridad central, garantizando confianza y seguridad. Se estima que el blockchain podría crear hasta US\$3.1 billones en valor comercial nuevo para 2030, facilitando la creación de nuevos modelos de negocio y mercados, permitiendo la tokenización de activos y asegurando la autenticidad de las transacciones. La integración con tecnologías como IoT e IA amplificará su impacto económico (Gartner Inc., 2019).

- Cloud Computing

La computación en la nube es un modelo de provisión de servicios tecnológicos que ofrece a las empresas la posibilidad de acceder a recursos de procesamiento, almacenamiento y aplicaciones a través de internet. La información se aloja en lo que hoy en día conocemos como la nube o cloud en inglés. En lugar de invertir en costosa infraestructura física y su mantenimiento, las empresas pueden utilizar servicios en la nube, que ofrecen flexibilidad y escalabilidad bajo demanda, pagando solo por lo que utilizan (Google, s.f.).

La lista *Cloud 100* de Forbes (2023), clasifica las cinco mejores empresas privadas de computación en la nube del mundo: OpenAI, Databricks, Stripe, Canva y ServiceTitan. Estas compañías se destacan por su crecimiento e innovación en el sector de la computación en la nube, ofreciendo diversas soluciones que abarcan desde procesamiento de datos e inteligencia artificial hasta herramientas de diseño y de gestión empresarial.

La pandemia de COVID-19 impulsó significativamente la transformación digital en las empresas, llevando a muchas a buscar nuevos servicios que optimicen sus procesos y garanticen la seguridad de sus datos. En este contexto, el cloud computing experimentó un aumento considerable en la demanda. En Perú, la adopción de la nube es notable: el 66% de las empresas grandes y medianas del país utilizan servicios de cloud computing (RPP Noticias, 2023). Esto se debe a sus múltiples ventajas, como el almacenamiento de datos sin necesidad de mantener infraestructuras físicas de almacenamiento, privacidad de los datos, seguridad y accesibilidad de la información desde cualquier lugar y en cualquier momento.

- Modelos de suscripción

El modelo de suscripción se está convirtiendo en una tendencia popular en diversos sectores. Este modelo ofrece varios beneficios tanto para las empresas como para los consumidores, proporcionando ingresos recurrentes y fomentando la lealtad del cliente al ofrecer productos y servicios exclusivos de manera continua.

-Suscripciones a medios y noticias: Ofrecen suscripciones mensuales y/o anuales que permiten acceso ilimitado a noticias y artículos exclusivos. Este modelo ha sido adoptado por muchos periódicos y revistas para mantener una fuente de ingresos constante mientras ofrecen contenido premium a sus lectores. Casos de ejemplo son el diario El Comercio, diario Gestión, revista Cosas, etc.

-Suscripciones a servicios de streaming de películas (Netflix, Disney+, Hulu, Amazon Prime Video, Paramount): Ofrecen suscripciones mensuales o anuales que permiten a los usuarios acceder a una vasta biblioteca de contenido audiovisual sin anuncios. Este modelo ha revolucionado la manera en que las personas consumen entretenimiento. En el caso de Netflix, según cifras de Statista (2024), tiene 45 millones suscriptores de pago en América Latina. En el caso de Perú, Netflix tiene actualmente 3.56 millones de suscriptores, consolidándola como una de las plataformas de video por streaming más usadas por los espectadores peruanos

-Suscripciones a servicios de streaming de música (Apple Music, Spotify, YouTube Premium): Ofrecen acceso ilimitado a millones de canciones, listas de reproducción personalizadas y la posibilidad de escuchar música sin conexión. Las suscripciones mensuales o anuales aseguran ingresos recurrentes y fomentan la retención de usuarios. En 2023, el número de usuarios activos mensuales de Spotify alcanzó los

602 millones a nivel global, con 28 millones de nuevos usuarios añadidos a comparación del año anterior. Los suscriptores Premium, que pagan por escuchar contenido sin anuncios, crecieron un 15% respecto al año anterior, alcanzando los 236 millones (Gestión, 2024).

-Suscripciones de almacenamiento en la nube: Plataformas como Google Drive, Dropbox y iCloud ofrecen planes de suscripción que permiten a los usuarios almacenar y acceder a sus archivos desde cualquier dispositivo, proporcionando una solución conveniente y segura para la gestión de datos. Microsoft Azure, Amazon Web Services, Google Cloud Platform, IBM Cloud y Alibaba Cloud lideran el mercado de infraestructura en la nube, ofreciendo características y capacidades únicas para satisfacer las necesidades de sus clientes. (Delgado Martorell, 2023)

- Venta digital por suscripción en Perú

La venta digital por suscripción está emergiendo como una tendencia en Perú. Este modelo ya está siendo utilizado en segmentos como frutas, vinos y libros. Aunque la cultura de suscripciones no está muy arraigada en el país, se están viendo nuevas ofertas locales. Este modelo ofrece al consumidor la posibilidad de ahorrar y una experiencia de consumo prolongada. Además, las suscripciones permiten a las empresas predecir la demanda con mayor precisión, mejorando la gestión de inventarios y reduciendo costos operativos (Artica, 2020).

Un caso exitoso de suscripción y membresías en Perú es el de “Flores para tu casa” by Rosatel, donde el cliente puede personalizar su suscripción escogiendo el estilo de flores favorito: casual, moderno, de temporada o premium; la frecuencia de envío: semanal, quincenal, mensual; la frecuencia de pagos, que puede ser mensual o trimestral (Flores para tu casa, s.f.).

CAPITULO III: ANÁLISIS SITUACIONAL

3.1 Análisis del entorno externo.

3.1.1 Político

La actual inestabilidad política en Perú podría representar una amenaza significativa para el negocio, ya que tiende a deteriorar el entorno empresarial y a disminuir o frenar inversiones a largo plazo. En diciembre de 2022, el presidente Pedro Castillo fue destituido por el Congreso tras intentar disolverlo y realizar un fallido golpe de estado, lo que desató una ola de protestas masivas en todo el país, con manifestaciones que exigían nuevas elecciones generales. (Zubieta Pacco, 2022)

Posteriormente, tras la destitución de Pedro Castillo, Dina Boluarte asumió la presidencia de Perú. Sin embargo, su aprobación ha caído drásticamente durante este período, alcanzando solo un 5% en junio de 2024. Este es el nivel más bajo registrado para un mandatario peruano desde 1980. La desaprobación de Boluarte se sitúa en un 91% a nivel nacional (Villaruel Zurita, 2024).

La baja popularidad se atribuye a una percepción generalizada de falta de capacidad y liderazgo, además de las investigaciones de la fiscalía general desde marzo de 2024 por presuntos delitos de enriquecimiento ilícito y omisión de declarar bienes (CNN, 2024).

En un entorno político tan inestable, es probable que aumente la volatilidad del mercado, desincentivando las inversiones a largo plazo y fomentando la salida de capitales, ya que los inversores buscarían entornos más estables. Esta percepción de riesgo elevado dificultaría el acceso al financiamiento, con prestamistas exigiendo tasas de interés más altas, complicando aún más el panorama para las empresas.

3.1.2 Legal

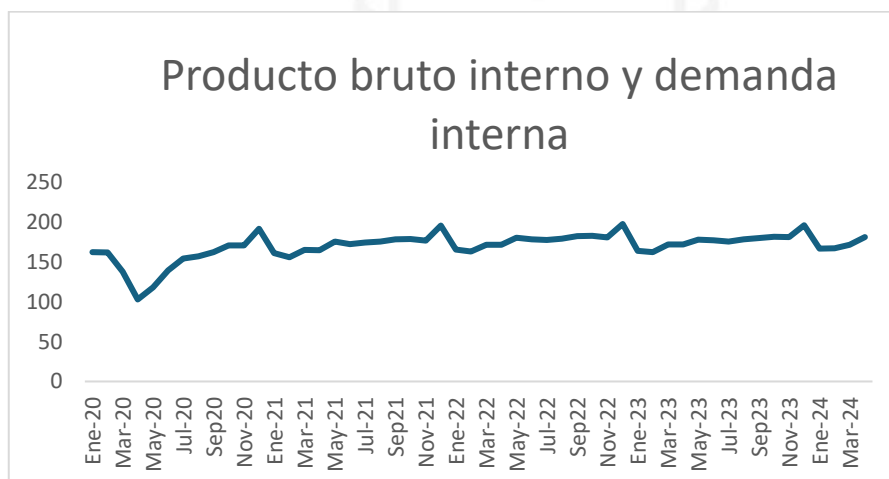
La Ley N° 31814, promulgada por el Congreso de la República del Perú (2023), promueve el uso de la inteligencia artificial (IA) en beneficio del desarrollo económico y social del país. Esta ley establece un marco regulatorio para la investigación, desarrollo, implementación y uso ético de la IA, asegurando que las tecnologías sean utilizadas de manera responsable y segura. También fomenta la capacitación y el fortalecimiento de capacidades en IA, así como la colaboración entre el sector público, privado y académico para impulsar la innovación y la competitividad en diversos sectores.

3.1.3 Económico

Según el Banco Central de Reserva del Perú (2024), el Producto Bruto Interno de Perú creció un 1,4% interanual en el primer trimestre de 2024, marcando una recuperación tras cuatro trimestres de caídas consecutivas. Este crecimiento indica una economía más fuerte, caracterizada por una mayor producción y consumo. Esto se traduce en mayores ingresos disponibles para los consumidores, lo que incrementa tanto la demanda interna como la capacidad de gasto, generando una economía en expansión y un entorno más estable para los negocios.

Figura 3.1

PBI y Demanda Interna de Perú



Nota. Adaptado de *Estadística de PBI y demanda interna*, por el Banco Central de Reserva del Perú, 2024

(<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/PN01770AM/>).

Datos recolectados desde el enero del 2020 a marzo del 2024.

Según un reporte del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2024), en el periodo de abril 2023 a marzo 2024, la población con empleo adecuado en Perú aumentó en 1.3%, alcanzando un total de 8,942,600 personas, lo que representa un incremento de 117,300 personas respecto al mismo periodo del año anterior.

Por otro lado, la población subempleada disminuyó en 2.6%, con una reducción de 224,400 personas, situándose en 8,270,200 personas. El ingreso promedio mensual proveniente del trabajo creció en 8.2%, alcanzando los S/ 1,695.20. En áreas urbanas, el ingreso aumentó en 8.5% (S/ 145.9), mientras que en áreas rurales el incremento fue del 2.6% (S/ 22.5). En cuanto al comportamiento del mercado laboral en Lima Metropolitana y la Provincia Constitucional del Callao, la tasa de empleo informal se situó en 57.3% (Gobierno del Perú, 2024).

3.1.4 Social/Cultural

En el Perú, el acceso a Internet está experimentando un crecimiento acelerado, con aproximadamente el 90% de la población peruana conectada a la red con cierta regularidad (Guerra García, 2023). Esta alta tasa de conectividad digital ha generado una transformación significativa en los hábitos de consumo y las preferencias de compra de los peruanos. Según Ipsos Perú (2024), el 57% de la población adulta en el área urbana del Perú, comprendida entre los 18 y 70 años y perteneciente a los NSE ABCD, realiza compras por internet a través de plataformas como páginas web, aplicaciones móviles, redes sociales y WhatsApp

Cuatro de cada diez peruanos gastan más de S/ 1,000 al mes en compras en línea y que el 75.5% de los consumidores que realizan compras por internet lo hacen al menos una vez al mes. (Rojas P. , 2023)

Según Ipsos Perú (2023), en el estudio *Compras por internet, compras con fe*, se estima que aproximadamente el 55% de la población adulta perteneciente a los segmentos socioeconómicos ABCD en el área urbana del país ha realizado al menos una compra en línea en 2023. Este dato resulta alentador, considerando que en 2019 esta cifra se situaba en torno al 22%, evidenciando un significativo incremento en la adopción de las compras por internet en la población peruana.

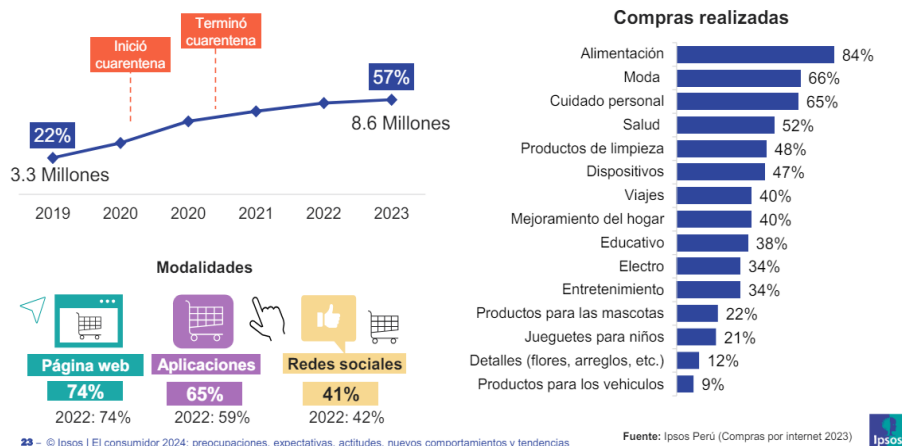
Este aumento en las compras en línea refleja la creciente confianza y comodidad de los consumidores peruanos para llevar a cabo transacciones a través de internet. Esta tendencia presenta una oportunidad significativa para las empresas de ampliar su alcance y aumentar sus ventas mediante la implementación efectiva de estrategias de comercio electrónico y mobile marketing.

Según la Cámara de Comercio de Lima (2023) el gasto mensual promedio de los consumidores peruanos en compras en línea ha crecido constantemente en los últimos años. El 21.30% gasta menos de S/ 250 al mes, el 21.10% gasta entre S/ 250 y S/ 500, el 19.50% gasta entre S/ 500 y S/ 750, el 19.30% gasta entre S/ 750 y S/ 1,000, y el 18.80% gasta más de S/ 1,000 mensualmente.

En cuanto a las categorías populares de compras en línea, las categorías más destacadas entre los compradores peruanos son las siguientes: alimentación (84%), moda (66%), cuidado personal (65%), salud (52%), productos de limpieza (48%), dispositivos (47%), viajes (40%), mejoramiento del hogar (40%), educación (38%), electro (34%), entretenimiento (34%), productos para mascotas (22%), juguetes para niños (21%), detalles (12%) y productos para los vehículos (9%). (Ipsos Perú, 2024)

Figura 3.2
Compras por Internet

COMPRAS POR INTERNET
En el Perú urbano de 18 a 70 años de los NSE ABCD



Nota. De *El consumidor 2024: Preocupaciones, expectativas, actitudes, nuevos comportamientos y tendencias*, por Ipsos Perú, 2023 (<https://www.ipsos.com/es-pe/compras-por-internet-2023>).

Con esta información se identifica que hay una mayor confianza en el comercio electrónico y una creciente preferencia entre los consumidores peruanos para realizar transacciones en línea. En la actualidad, es posible obtener cualquier tipo de producto o servicio a través de internet, desde productos tecnológicos hasta artículos para el hogar, moda, viajes, belleza, entretenimiento y más.

Según el informe de Ipsos Perú (2023) titulado *Si no estás en RRSS, estás en na*, se analizó el comportamiento de personas de 18 a 70 años en el Perú Urbano, destacando la evolución y preferencias en redes sociales. Facebook lidera con un 84% de penetración, seguida de YouTube (60%) e Instagram (46%). Otras redes sociales populares son TikTok con un 37 % de penetración, Twitter con un 13 % y LinkedIn con un 6 %. En cuanto a las aplicaciones de mensajería, WhatsApp se destaca como la más utilizada con un 89 % de penetración, seguida de Messenger (44 %) y Telegram (18%).

Asimismo, Facebook y YouTube son preferidas para informarse, mientras que TikTok y YouTube dominan en entretenimiento. En cuanto a las compras, Facebook y WhatsApp son consideradas las mejores opciones para hacerlo. Con relación a las tendencias, Instagram y TikTok son las más destacadas, especialmente entre los más jóvenes. El estudio también revela que el 40% de los encuestados ha comprado productos vistos en publicidad en redes sociales, siendo las imágenes y mensajes los elementos más atractivos, con un 54% y 53% de preferencia respectivamente.

Según un informe de BBVA Research (2024) *Seguimiento al consumo e inversión con datos en tiempo real*, en enero de 2024, el 56% del gasto total se realizaba con tarjetas, un 13% más respecto a enero de 2023. Este incremento indica que los consumidores están utilizando más las tarjetas para sus compras, impulsado principalmente por el uso creciente de plataformas de pago con teléfonos móviles.

Al cierre del 2023, el 45% de peruanos cuenta con aplicaciones para pago o billeteras móviles, un 12% más respecto al 2022. La interoperatividad que implementaron las billeteras digitales y el éxito de Yape y Plin, han impulsado este crecimiento, registrando más de un millón de operaciones diarias en marzo de 2023 (Gestión, 2024).

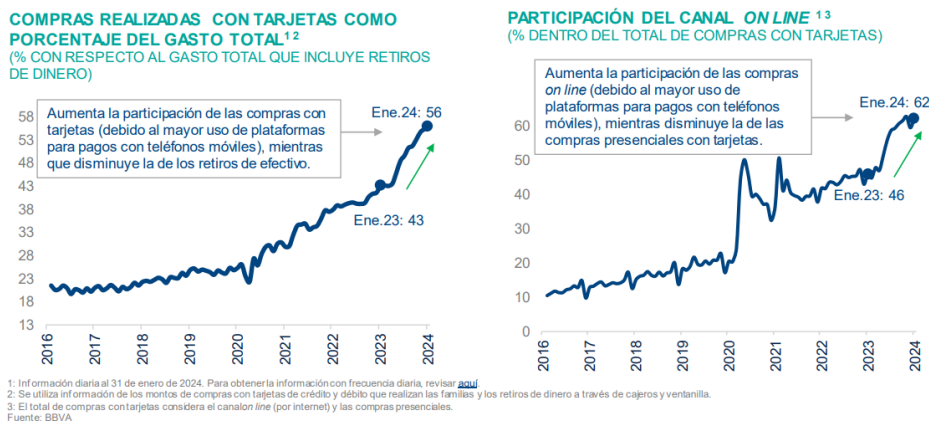
En enero de 2024, el 62% de las compras con tarjetas se realizaron en el canal online, 16% más que en enero de 2023. Este incremento refleja una mayor preferencia de los consumidores por las compras en línea y una disminución de las compras presenciales con tarjetas (BBVA, 2024).

Estos datos indican una tendencia creciente hacia la digitalización de las transacciones de consumo en Perú, con un uso significativo de tarjetas y un aumento en las compras en línea.

Figura 3.3

Compras realizadas con tarjetas como porcentaje del Gasto Total

Se consolida la digitalización del gasto de consumo



Nota. De Seguimiento al consumo e inversión con datos en tiempo real en enero de 2024, por BBVA Research, 2024 (https://www.bbvarsearch.com/wp-content/uploads/2024/02/Seguimiento-al-consumo-e-inversion-con-datos-en-tiempo-real_Ene24.pdf).

3.2 Tecnológico

Aproximadamente un 56% de empresas adoptó, de alguna forma, la IA en al menos una de las funciones de su negocio. En el caso de Perú, el 37% de las empresas peruanas han incorporado IA en sus procesos productivos. (Rojas A. , 2024)

Un informe de Forbes Perú (2024) revela que, en Perú, las funciones laborales más automatizadas actualmente son las de TI y tecnología (42%), finanzas (40%), ventas (33%), marketing (31%), operaciones (26%), recursos humanos (22%) y cadena de suministro (20%).

Asimismo, la adopción de vendedores virtuales de IA ofrece beneficios significativos como la mejora de la experiencia del cliente y la reducción de costos

operativos. En un artículo del diario El Comercio (2024), se menciona que automatizar el proceso de ventas con IA puede aumentar las ventas digitales entre un 20% y un 30%, y ahorrar hasta un 70% del tiempo en áreas comerciales. Según este mismo artículo, esta tecnología incrementa la productividad en un 30% y reduce los costos operativos en un 15%.

Según Ipsos (2023), se identifica que los peruanos están bastante familiarizados con términos como realidad aumentada, realidad virtual y metaverso. En cuanto a este último término, el 74% de los encuestados en Perú manifestó tener sentimientos positivos sobre involucrarse con estas tecnologías. Esta es la tercera respuesta más positiva a nivel mundial, solo superada por China (78%) e India (75%).

3.2.1 Ecológico

Según un informe del Ministerio del Ambiente (2023), en Perú se producen diariamente 21 mil toneladas de basura, lo cual equivale a que cada ciudadano peruano genera 0.8 kg de desperdicios al día. Sin embargo, solo el 1.8% de este total se recicla. En el informe se destaca la necesidad de aumentar la cultura de reciclaje en el país, tanto entre los ciudadanos como en las empresas, y de adoptar modelos de economía circular y rediseñar los procesos de producción en el sector privado.

3.3 Análisis de las 5 fuerzas de Porter

3.3.1 Poder de negociación de compradores

- Moderado

El poder de negociación de los compradores es moderado debido a la disponibilidad de opciones de productos personalizados en el mercado, especialmente en lugares como Gamarra o el Centro de Lima. Sin embargo, la empresa ofrece un valor añadido en términos de ahorro de tiempo, calidad y personalización, lo que puede atraer a clientes dispuestos a pagar más por productos altamente personalizados y de calidad superior en un solo lugar. No obstante, cambios en las preferencias del

consumidor o una disminución en la disposición a gastar en productos personalizados podrían afectar la demanda.

3.3.2 Poder de negociación de proveedores

- Moderado

El poder de negociación de los proveedores es moderado. Hay una amplia variedad de locales para la compra de materiales, así como de imprentas, de impresión DTF y Courier. El problema radica en establecer relaciones duraderas y de confianza con los proveedores para que cumplan con los plazos.

La demora por parte de uno de los proveedores puede generar interrupciones logísticas significativas en la operación de la empresa. Por ejemplo, si la imprenta se retrasa en la impresión y empastado de los libros, esto puede desencadenar una cadena de retrasos que afecte todo el proceso de producción, generando cuellos de botella y retrasando la entrega.

Por otro lado, si el Courier no recoge o entrega los productos a tiempo, esto puede causar que los pedidos no lleguen a los clientes dentro del plazo esperado, lo que puede resultar en clientes insatisfechos. Asimismo, una fluctuación en el precio de alguno de los materiales o servicios podría significar una variación en el costo final del producto, afectando tanto los márgenes de rentabilidad como el precio que los clientes están dispuestos a pagar.

3.3.3 Amenaza de nuevos competidores

- Alta

Las barreras de entrada son bajas en términos de información y capital inicial para estudios fotográficos y fotógrafos freelance, lo cual podría generar que ingresen nuevos competidores al mercado.

Por otro lado, las barreras de salida también son bajas, lo cual permiten que las empresas abandonen el mercado sin grandes pérdidas.

3.3.4 Amenaza de productos sustitutos

- Moderado

Los artículos personalizados que se pueden mandar a hacer al centro de Lima o en Gamarra son alternativas genéricas y económicas. Sin embargo, la calidad en los diseños y procesos limitan significativamente la influencia de los sustitutos.

La empresa ahorra tiempo a sus clientes al encargarse de todo el proceso, desde el recojo de los dibujos hasta la entrega del producto final. La capacidad de la empresa para innovar y ofrecer productos y servicios novedosos también puede reducir aún más la amenaza de sustitutos.

3.3.5 Rivalidad del sector

- Alta

Aunque no existe una empresa local con un enfoque especializado en el arte infantil, la novedad del concepto podría atraer a nuevos competidores. La falta de un líder claro y la alta competencia en productos personalizados en un mercado fragmentado implica una rivalidad alta. La diferenciación a través de la calidad y la atención al cliente será esencial para destacarse en este mercado competitivo.

La empresa opera en un entorno competitivo con alta rivalidad y amenazas significativas de nuevos competidores y productos sustitutos. Sin embargo, al enfocarse en la diferenciación, la calidad del servicio y la personalización, se puede establecer una posición fuerte en el mercado.

3.4 Análisis FODA

Tabla 3.1

FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Innovación en el mercado	1. Empresa nueva
2. Variedad de productos	2. Altos costos de operación
3. Ahorro de tiempo para clientes	3. Tiempo de producción
4. Calidad del servicio	4. Sensibilidad al precio
5. Alta personalización	5. Capacidad de instalación limitada
	6. Dependencia de proveedores
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. Masificación de compras online	1. Fluctuaciones en los precios de los materiales
2. Expansión de oferta de productos	2. Barrera de ingresos bajas
3. Alianzas estratégicas	3. Competidores informales
4. Adopción de nuevas tecnologías	4. Disminución de poder adquisitivo de los clientes
5. Nuevos canales de venta	5. Cambios en las preferencias
6. Automatización del proceso de digitalización	6. Interrupciones logísticas
7. Experiencias interactivas	7. Inestabilidad política del país

3.4.1 Fortalezas

- F1: Innovación en el mercado: Se introduce un concepto novedoso en el mercado local, enfocado en el arte infantil.
- F2: Variedad de productos: Amplia gama de productos como libros de manualidades, cuadros, láminas, galería digital, polos y tazas.
- F3: Ahorro de tiempo para los clientes: Facilita la preservación y organización de las obras de arte de los niños, ahorrando tiempo a los padres.
- F4: Calidad del servicio: Fuerte enfoque en la calidad y la atención al cliente, lo cual puede generar lealtad y satisfacción del cliente.
- F5: Alta personalización: Ofrece productos altamente personalizados que permiten reflejar la creatividad y originalidad de cada niño.

3.4.2 Oportunidades

- O1: Masificación de compras online: Creciente tendencia de los consumidores a realizar compras por internet.
- O2: Expansión de la oferta de productos: La empresa podría considerar expandir su línea de productos: variedades de libros de recuerdos (boda, cumpleaños o de baby shower) y de artículos personalizados (tote bags, cuadernos de dibujos, macetas, mousepad, etc.).
- O3: Alianzas estratégicas: Las alianzas empresariales y corporativas constituyen una oportunidad crucial para el negocio, ya que permiten aprovechar las comunidades ya consolidadas de otras marcas y empresas, al mismo tiempo que se ofrecen productos de valor que fortalecen la imagen de ambas partes.
- O4: Innovación en servicios digitales: Desarrollar una aplicación que permita a los usuarios subir fotos de las piezas artísticas de sus hijos, editarlas y añadir mensajes personalizados. Esta herramienta digital proporcionará una plataforma intuitiva y accesible, facilitando la preservación de recuerdos artísticos de manera sencilla y eficiente. Además, la aplicación incluirá una opción de compra integrada, donde los usuarios podrán solicitar la impresión de libros, polos, tazas, cuadros y/o láminas.
- O5: Nuevos canales de venta: Ampliar los canales de venta mediante la presencia en marketplaces online.
- O6: Automatización del proceso de digitalización: Con el avance de la inteligencia artificial (IA) es más factible que las imágenes puedan estar centradas y del mismo tamaño automáticamente con solo presionar un botón. Esto ayudaría a minimizar el tiempo de la edición.
- O7: Experiencias interactivas: Desarrollar aplicaciones o plataformas interactivas basadas en realidad aumentada que permitan a los niños y padres ver cómo sus dibujos pueden transformarse en productos personalizados en tiempo real.

3.4.3 Debilidades

- D1: Empresa nueva: Al ser una empresa nueva, puede enfrentar desafíos en la creación de una base de clientes y reconocimiento de marca.
- D2: Altos costos de operación: La necesidad de utilizar equipos especializados podría aumentar los costos de operación.
- D3: Tiempo de producción: El proceso de personalización puede ser más lento en comparación con la producción masiva de alternativas genéricas.
- D4: Sensibilidad al precio: Algunos clientes pueden ser sensibles al precio y optar por alternativas más económicas.
- D5: Capacidad de instalación limitada: La capacidad de instalación es limitada debido al espacio de almacenamiento de los productos en una oficina. Esto puede dificultar la habilidad de la empresa para satisfacer la demanda durante picos de temporada o eventos especiales.
- D6: Dependencia de proveedores: La dependencia de proveedores específicos para materiales, transporte y los servicios de impresión y empastado de los libros puede generar riesgos si hay interrupciones en el suministro o aumentos de precios.

3.4.4 Amenazas

- A1: Fluctuaciones en los precios de los materiales: Aumentos en los precios de materiales como papel, tinta y otros suministros necesarios para la producción que podrían afectar la rentabilidad.
- A2: Competidores informales: La presencia de competidores locales con productos sustitutos en lugares como Gamarra o el Centro de Lima podría afectar la participación en el mercado.
- A3: Barreras de ingreso bajas: La entrada de nuevos competidores en el mercado de productos personalizados podría aumentar la presión competitiva y reducir los márgenes de rentabilidad.
- A4: Menor poder adquisitivo de los clientes: Las fluctuaciones en la economía peruana, como recesión o inflación, pueden afectar el poder adquisitivo de los clientes y reducir la demanda de productos personalizados.

- A5: Cambios en las preferencias del consumidor o una disminución en la disposición a gastar en productos personalizados podrían afectar la demanda.
- A6: Interrupciones logísticas: Interrupciones en la cadena de suministro, demoras en el envío o problemas con los proveedores de materiales pueden afectar la producción y entrega de productos.
- A7: Inestabilidad política del país: Esta situación afecta el entorno empresarial al generar fluctuaciones económicas, como el incremento de la inflación y el aumento de las tasas de interés. Estos factores impactarían directamente en los costos de producción, así como en la capacidad de compra de los consumidores.

3.4.5 Estrategias derivadas

- Estrategias FO (Fortalezas-Oportunidades):

-F1O4: Utilizar la innovación en el mercado para desarrollar una aplicación móvil que permita a los usuarios visualizar, personalizar y comprar productos en tiempo real, aprovechando la creciente masificación de compras online.

-F2O3: Al aprovechar la variedad de productos y establecer alianzas estratégicas con instituciones educativas, empresas y corporaciones, la empresa puede ofrecer estos productos a través de canales ya consolidados, aumentar su visibilidad en el mercado y expandir su alcance.

-F5O7: Desarrollar experiencias interactivas basadas en IA que permitan a los niños y padres ver cómo sus dibujos pueden transformarse en productos personalizados en tiempo real, reforzando la alta personalización.

- Estrategias DO (Debilidades-Oportunidades)

-D2O6: Con el avance de la inteligencia artificial se espera contar con algoritmos específicos para la edición de imágenes, especialmente para el centrado automático y el recorte de marcos, lo cual permitiría automatizar las tareas repetitivas y escalar la operación sin necesidad de contratar más personal.

-D5O2: Buscar un financiamiento externo en el momento que la empresa tenga un crecimiento mayor y necesite invertir para el desarrollo de nuevos productos o servicios.

- Estrategias FA (Fortalezas-Amenazas)

-F4A3: Utilizar el fuerte enfoque en la calidad y la atención al cliente para diferenciarse de los competidores informales en lugares como Gamarra o el Centro de Lima.

-F3A4: Destacar el ahorro de tiempo y para los clientes como un valor añadido, contrarrestando la menor disposición a gastar en productos personalizados en tiempos de recesión económica.

- Estrategias DA (Debilidades-Amenazas)

-D6A6: Implementar el servicio de impresión y empastado para reducir la dependencia de proveedores, mitigando los costos de producción y permitiendo controlar los problemas logísticos.

-D4A3: Desarrollar estrategias de precios que consideren la sensibilidad al precio de los clientes, ofreciendo paquetes, membresías, promociones y descuentos para competir con productos sustitutos más genéricos y económicos.

-D1A3: Establecer campañas de marketing agresivas para fortalecer la marca y aumentar la lealtad del cliente.

3.5 Matriz EFI

La puntuación total de 2.97 en la matriz EFI sugiere que la empresa tiene una posición interna relativamente sólida, con fortalezas que superan a sus debilidades.

La calidad del servicio y la alta personalización, destacan como ventajas competitivas significativas. Sin embargo, la empresa debe abordar sus debilidades, como los costos de producción y la dependencia de proveedores, para mejorar su eficiencia y capacidad de crecimiento.

Tabla 3.2
Matriz EFI

Factores Internos Clave (FCI)	Peso	Calificación	Puntuación Ponderada
Fortalezas			
1. Innovación en el mercado	0.10	3	0.30
2. Variedad de productos	0.05	3	0.15
3. Ahorro de tiempo para clientes	0.12	3	0.36
4. Calidad del servicio	0.12	4	0.48
5. Alta personalización	0.12	4	0.48
Subtotal Fortalezas			1.77
Debilidades			
1. Empresa nueva	0.07	2	0.14
2. Altos costos de operación	0.10	3	0.30
3. Tiempo de producción	0.10	2	0.20
4. Sensibilidad al precio	0.05	2	0.10
5. Capacidad de instalación limitada	0.05	2	0.10
6. Dependencia de proveedores	0.12	3	0.36
Subtotal Debilidades			1.2
Total	1.00		2.97

3.6 MATRIZ EFE

La puntuación total de 2.87 en la matriz EFE indica que la empresa está bien posicionada para aprovechar las oportunidades del mercado, especialmente en el área de alianzas estratégicas e innovación en servicios digitales. Sin embargo, debe prestar especial atención a las amenazas como las fluctuaciones en los precios de los materiales y las interrupciones logísticas, que pueden tener un impacto negativo significativo en las operaciones y la rentabilidad de la empresa.

Tabla 3.3
Matriz EFE

Factores Externos Clave (FEC)	Peso	Calificación	Puntuación Ponderada
Oportunidades			
1. Masificación de compras online	0.05	1	0.05
2. Expansión de oferta de productos	0.05	2	0.10
3. Alianzas estratégicas	0.12	4	0.48
4. Innovación en servicios digitales	0.10	3	0.30
5. Nuevos canales de venta	0.10	3	0.30
6. Automatización del proceso de digitalización	0.10	4	0.40
7. Experiencias interactivas	0.05	2	0.10
Subtotal Oportunidades			1.73
Amenazas			
1. Fluctuaciones en los precios de los materiales	0.10	3	0.30
2. Barrera de ingresos bajas	0.03	1	0.03
3. Competidores informales	0.03	1	0.03
4. Disminución de poder adquisitivo de los clientes	0.05	2	0.10
5. Cambios en las preferencias	0.05	2	0.10
6. Interrupciones logísticas	0.12	4	0.48
7. Inestabilidad política en el país	0.05	2	0.10
Subtotal Amenazas			1.14
Total	1.00		2.87

CAPITULO IV: INVESTIGACIÓN DE MERCADO

En el presente capítulo se llevará a cabo un análisis de la investigación de mercado, esencial para la validación y el éxito del negocio. Se abordarán el objetivo general y los objetivos específicos de la investigación de mercado, describirá el proceso y las etapas que conlleva, presentará el diseño de la investigación, especificará la población objetivo y los métodos de recolección de datos y analizará los resultados obtenidos, proporcionando una visión clara y fundamentada de la demanda y las oportunidades en el mercado.

4.1 Objetivos de la investigación

4.1.1 Objetivo General

Obtener la viabilidad respecto a la investigación de la implementación de una plataforma de digitalización de piezas de arte de niños.

4.1.2 Objetivos Específicos

- Evaluar el nivel de aceptación y las preferencias de la población objetivo respecto a los productos y servicios de una plataforma de digitalización de piezas de arte de niños.
- Identificar los criterios de preferencia del público objetivo respecto a una plataforma de digitalización de piezas de arte de niños.
- Determinar los factores que generarían la compra y recompra de los servicios y productos brindados.
- Identificar oportunidades de mejora para la implementación de nuevos servicios y productos.

4.2 Población objetivo

Para poder determinar la población objetivo, se utiliza la distribución de nivel socioeconómicos y distribución de hogares de Asociación Peruana de Empresas de

Inteligencia de Mercados (2024). Por lo tanto, se apunta a hombres y mujeres entre 23 a 49 años residentes en las zonas 6, 7 y 8 de Lima Metropolitana, de NSE A y B, que tienen hijos entre 2 a 9 años de edad que elaboran dibujos y manualidades en el nido, colegio o su hogar.

- Población en las zonas 6, 7 y 8 de Lima Metropolitana

Figura 4.1

Población en Lima Metropolitana

N°	Distritos	Población	%	Hogares
1	San Juan De Lurigancho	1,203.6	10.8	298.1
2	San Martin De Porres	762.0	6.9	193.3
3	Ate	692.2	6.2	179.0
4	Comas	606.0	5.4	145.2
5	Villa Maria Del Triunfo	461.7	4.2	112.4
6	Villa El Salvador	455.5	4.1	103.2
7	San Juan De Miraflores	413.6	3.7	97.8
8	Santiago De Surco	387.8	3.5	111.4
9	Los Olivos	380.0	3.4	98.3
10	Puente Piedra	379.2	3.4	94.3
11	Carabayllo	379.1	3.4	92.7
12	Chorrillos	345.7	3.3	90.7
13	Lima	315.1	2.8	86.8
14	Lurigancho	277.8	2.5	71.8
15	Independencia	245.6	2.2	59.3
16	El Agustino	230.6	2.1	56.4
17	Santa Anita	227.3	2.0	60.6
18	Rimac	204.2	1.8	53.3
19	La Victoria	202.9	1.8	56.2
20	San Miguel	182.8	1.6	51.1
21	La Molina	165.7	1.5	44.6
22	San Borja	134.4	1.2	39.0
23	Pachacamac	124.7	1.1	32.3
24	Miraflores	118.3	1.1	42.1
25	Surquillo	107.3	1.0	32.4
26	Lurín	101.2	0.9	25.5
27	Breña	100.2	0.9	28.2
28	Pueblo Libre	98.4	0.9	29.3
29	Jesús María	89.2	0.8	26.5
30	Ancón	72.8	0.7	19.0
31	San Isidro	72.3	0.6	23.6
32	Magdalena Del Mar	71.2	0.6	21.4
33	Lince	64.7	0.6	20.2
34	San Luis	60.9	0.5	16.1
35	Chaclacayo	50.1	0.5	12.3
36	Barranco	40.7	0.4	12.8
37	Cieneguilla	39.7	0.4	10.4
38	Santa Rosa	32.1	0.3	9.4
39	Punta Hermosa	18.4	0.2	6.2
40	Pucusana	17.1	0.2	4.7
41	San Bartolo	8.5	0.1	2.3
42	Punta Negra	8.2	0.1	2.2
43	Santa María Del Mar	1.2	0.0	0.3
	Total Lima Metropolitana	9,970.2	89.6	2,572.8

Nota. De Perú: Población 2023, por CPI Research, 2023

(https://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/Market_Report_Poblaci%C3%B3n_2023.pdf)

Tabla 4.1

Población según zonas

Zonas	Distritos	Población
Zona 6	Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel	506,300
Zona 7	Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina	878,500

Zona 8 Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores 927,300

Total **2,312,100**

Nota. Adaptado de Perú: Población 2023, por CPI Research, 2023 (https://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/Market_Report_Poblaci%C3%B3n_2023.pdf)

- Población de NSE A y B

En la zona 6 de Lima Metropolitana, el 14.6% de los hogares pertenecen al NSE A y el 56.9% al NSE B. En la zona 7, el 28.7% son del NSE A y el 47.2% del NSE B. En la zona 8, el 2.7% pertenecen al NSE A y el 23.6% al NSE B (INEI, 2022).

Figura 4.2
Distribución de zonas en Lima Metropolitana por NSE

(%) Horizontal - Hogares

Zona	TOTAL	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E	Muestra	Error (%)
Total	100%	2.9%	20.9%	48.0%	22.0%	6.2%	4100	1.5%
Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabaylo)	100%	0.0%	11.4%	49.8%	29.3%	9.4%	362	5.2%
Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras)	100%	1.0%	20.9%	58.7%	18.4%	1.1%	428	4.7%
Zona 3 (San Juan de Lurigancho)	100%	0.1%	14.7%	47.6%	27.5%	10.1%	337	5.3%
Zona 4 (Cercado, Rímac, Breña, La Victoria)	100%	2.3%	21.6%	55.1%	17.8%	3.3%	358	5.2%
Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino)	100%	1.3%	21.6%	47.7%	23.4%	6.0%	454	4.6%
Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)	100%	14.6%	56.9%	21.9%	4.7%	1.9%	198	7.0%
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)	100%	28.7%	47.2%	21.4%	2.8%	0.0%	299	5.7%
Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)	100%	2.7%	23.6%	53.8%	15.4%	4.5%	257	6.1%
Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac)	100%	0.0%	15.3%	46.9%	26.7%	11.1%	324	5.4%
Zona 10 (Calleo, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla, Mi	100%	0.8%	16.5%	49.1%	27.3%	6.3%	1006	3.1%
Otros	100%	1.5%	8.3%	43.4%	32.6%	14.1%	77	11.2%

APEIM 2023: Data ENAHO 2022

Nota. De Niveles Socioeconómicos 2023-2024 Perú, por Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados, 2024 (<https://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2024/01/APEIM-Informe-de-Niveles-Socioeconomicos-2023-2024-Version-WEB.pdf>).

Tabla 4.2
Población según nivel socioeconómico

Zonas	Distritos	Población	NSE A	NSE B
Zona 6	Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel	506,300	73,920	288,085
Zona 7	Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina	878,500	252,130	414,652

Zona 8	Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores	927,300	25,037	218,843
	Total	2,312,100	351,086	921,580

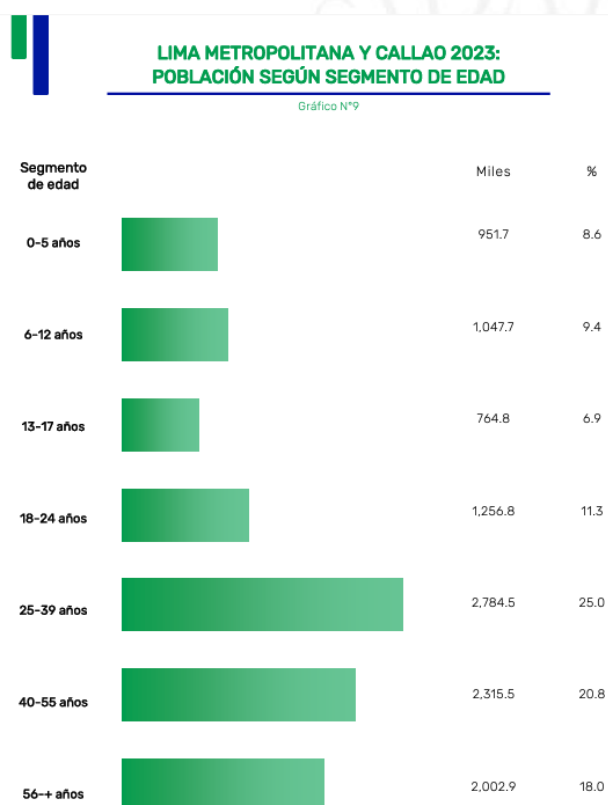
Nota. Adaptado de *Niveles Socioeconómicos 2023-2024 Perú*, por Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados, 2024 (<https://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2024/01/APEIM-Informe-de-Niveles-Socioeconomicos-2023-2024-Version-WEB.pdf>).

- Población según segmento de edad

Según el *Market Report N° 003* de CPI Research (2023), el 25% de la población de Lima Metropolitana tiene entre 25-39 años y el 20.8%, entre 40 y 55 años.

Figura 4.3

Población según segmento de edad



Nota. De Perú: *Población 2023*, por CPI Research, 2023 (https://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/Market_Report_Poblaci%C3%B3n_2023.pdf)

- Hijos menores de 18 años

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2020), el 55% de los hogares del área urbana del Perú incluyen al menos un menor de 18 años. Aunque no se encontró un dato más específico y reciente de padres y madres de niños entre

2 a 9 años en Lima Metropolitana, se usará esta información de manera referencial para estimar el mercado potencial del proyecto.

Figura 4.4

Población según NSE, edad e hijos menores de 18 años

Zonas de Lima Metropolitana	Poblacion por distrito	A	B	Subtotal	25-39 años	40-55 años	Con hijo(a) menor de 18 años
Zona 7		28.70%	47.20%		25%	20.80%	55%
La Molina	165,700	47,556	78,210	125,766	31,442	26,159	31,681
Miraflores	118,300	33,952	55,838	89,790	22,447	18,676	22,618
San Borja	134,400	38,573	63,437	102,010	25,502	21,218	25,696
San Isidro	72,300	20,750	34,126	54,876	13,719	11,414	13,823
Santiago de Surco	387,800	111,299	183,042	294,340	73,585	61,223	74,144
	878,500	252,130	414,652	666,782	166,695	138,691	167,962
Zona 6		14.60%	56.90%				
Jesús María	89,200	13,023	50,755	63,778	15,945	13,266	16,066
Lince	64,700	9,446	36,814	46,261	11,565	9,622	11,653
Magdalena del Mar	71,200	10,395	40,513	50,908	12,727	10,589	12,824
Pueblo Libre	98,400	14,366	55,990	70,356	17,589	14,634	17,723
San Miguel	182,800	26,689	104,013	130,702	32,676	27,186	32,924
Total	506,300	73,920	288,085	362,005	90,501	75,297	91,189
Zona 8		2.70%	23.60%				
Barranco	40,700	1,099	9,605	10,704	2,676	2,226	2,696
Chorrillos	365,700	9,874	86,305	96,179	24,045	20,005	24,228
San Juan de Miraflores	413,600	11,167	97,610	108,777	27,194	22,626	27,401
Surquillo	107,300	2,897	25,323	28,220	7,055	5,870	7,109
Total	927,300	25,037	218,843	243,880	60,970	50,727	61,433
				1,272,666	318,166	264,715	320,585

Nota. Adaptado de Perú: Población 2023, por CPI Research, 2023 (https://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/Market_Report_Poblaci%C3%B3n_2023.pdf)

En esta figura se muestra la distribución de la población por distrito en varias zonas de Lima Metropolitana, segmentada por grupos demográficos específicos. En la Zona 7, que incluye los distritos de La Molina, Miraflores, San Borja, San Isidro y Santiago de Surco, la población total es de 878,500 personas, con 252,130 en el grupo A (28.70%) y 414,652 en el grupo B (47.20%). En la Zona 6, que comprende Jesús María, Lince, Magdalena del Mar, Pueblo Libre y San Miguel, la población total es de 506,300 personas, con 73,920 en el grupo A (14.60%) y 288,085 en el grupo B (56.90%). La Zona 8, que abarca Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores y Surquillo, tiene una población total de 927,300 personas, con 25,037 en el grupo A (2.70%) y 218,843 en el grupo B (23.60%). Además, se detallan las cifras de personas en los rangos de edad de 25-39 y 40-55 años, así como la cantidad de personas con hijos menores de 18 años, basándonos en los resultados de la Encuesta Nacional de Hogares (INEI, 2022).

Tabla 4.3*Variables para determinar la población objetivo*

Variables	Población
Población en Zonas 6, 7 y 8 de Lima Metropolitana	2,312,100
Población con NSE A y B	1,272,666
Población entre 25 a 55 años	582,881
Población con hijos menores a 18 años	320,585

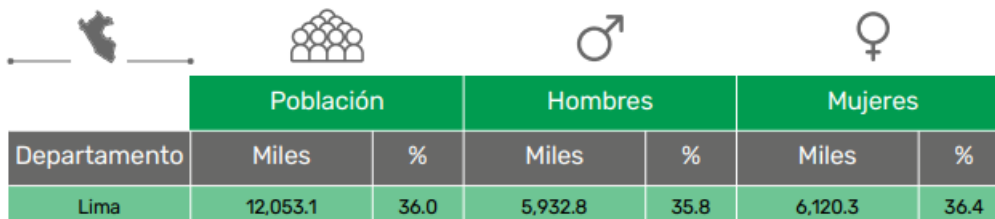
Nota. Adaptado de *Perú: Población 2023*, por CPI Research, 2023

(https://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/Market_Report_Poblaci%C3%B3n_2023.pdf)

Como resultado de los cálculos, la población objetivo de la empresa se estima en aproximadamente 320,585 personas.

- Porcentaje de crecimiento

Para determinar el porcentaje de crecimiento, se comparó el crecimiento de la población del departamento de Lima del año 2022 al 2023, utilizando los datos del Market Report de CPI Research.

Figura 4.5*Perú: Población por sexo en Lima Año 202 (en miles de personas)*


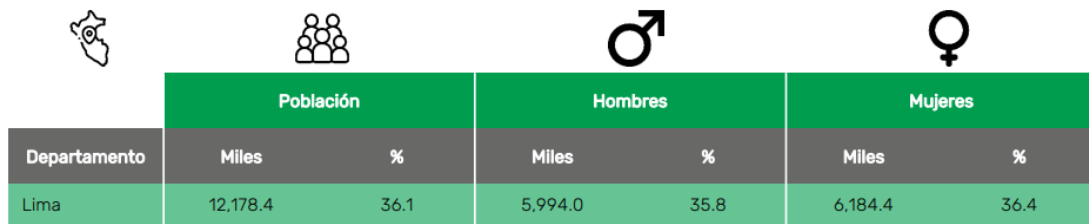
Departamento	Población		Hombres		Mujeres	
	Miles	%	Miles	%	Miles	%
Lima	12,053.1	36.0	5,932.8	35.8	6,120.3	36.4

Nota. De *Perú: Población 2022*, por CPI Market Report, 2022

(<https://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/poblacion%202022.pdf>)

Figura 4.6

Perú: Población por sexo en Lima año 2023 (en miles de personas)



Departamento	Población		Hombres		Mujeres	
	Miles	%	Miles	%	Miles	%
Lima	12,178.4	36.1	5,994.0	35.8	6,184.4	36.4

Nota. De Perú: Población 2023, por CPI Market Report, 2023

(https://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/Market_Report_Poblaci%C3%B3n_2023.pdf)

Tabla 4.4

Tasa de crecimiento poblacional (en miles de personas)

Detalle	2022	2023
Población en Perú	12,053.1	12,178.4
Crecimiento en millones	125.3	
% de crecimiento	1.04%	
% de crecimiento referencial	1%	

Nota. Adaptado de Perú: Población 2022, por CPI Research, 2022

(<https://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/poblacion%202022.pdf>); y Perú: Población 2023, por CPI Research, 2023

(https://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/Market_Report_Poblaci%C3%B3n_2023.pdf)

Para efectos de este trabajo, se considerará un porcentaje de crecimiento poblacional del 1%. Esta decisión se basa en el cálculo realizado con los datos disponibles, donde la población de Lima creció de 12,053.1 miles de personas en 2022 a 12,178.4 miles de personas en 2023. Este incremento representa un crecimiento aproximado del 1.04%, el cual se redondeará al 1% para simplificar las proyecciones y análisis futuros. Este porcentaje de crecimiento se aplicará para estimar la demanda del proyecto.

4.3 Metodología para el estudio de mercado

El presente título cuenta con dos partes. La primera, la investigación cualitativa, incluirá una entrevista a la docente de educación inicial Karina Cabezas y un focus group con 8 participantes en donde se exploraron sus experiencias y percepciones sobre el almacenamiento y organización de las creaciones artísticas de sus hijos. La

segunda parte, la investigación cuantitativa, consistirá en una encuesta que permitirá identificar los hábitos y preferencias de los potenciales clientes.

4.3.1 Investigación cualitativa

- Entrevista con profesora de educación inicial:

Se entrevistó a la profesora Karina Cabezas, educadora con 10 años de experiencia, de los cuales 9 ha trabajado en escuelas con enfoque socio-constructivista, donde los niños son protagonistas de sus aprendizajes y las maestras hacen un acompañamiento cercano de dicho proceso. Actualmente, trabaja con niños de 4 y 5 años en el nido La Casa Amarilla, sede Jesús María.

Karina destacó varios beneficios del arte en la primera infancia, mencionando que actividades como pintar, modelar con arcilla, dibujar y hacer manualidades permiten a los niños explorar y profundizar en sus aprendizajes. Estas actividades amplían su perspectiva sobre el mundo, ayudan a plasmar y explicar sus ideas con mayor claridad, promueven el pensamiento creativo y contribuyen a la coordinación motora, tanto fina como gruesa. Menciona que el interés por el dibujo suele comenzar alrededor de los 3 años, cuando los niños empiezan a hacer garabatos y les otorgan nombres. A medida que crecen, sus dibujos comienzan a parecerse más a la realidad.

En cuanto al impacto del arte en el desarrollo emocional y cognitivo, la profesora indicó que permite a los niños expresar sus ideas y emociones de manera no verbal, lo cual es fundamental para su desarrollo. Las creaciones artísticas reflejan tanto las ideas como su mundo emocional y cómo este es apoyado por su entorno. La profesora observó que las familias valoran enormemente las obras de sus hijos, mostrando interés en fotografiarlas y llevárselas a casa. Este aprecio tiene un efecto positivo en los niños, quienes se emocionan al ver que sus padres valoran sus creaciones, fortaleciendo así el vínculo emocional entre ellos.

Al abordar la conservación del arte infantil, la profesora expresó que conservar estas obras es una forma maravillosa de guardar recuerdos de cada etapa de los niños, lo cual puede fortalecer el vínculo familiar. Considera que las familias se beneficiarían de un servicio como el de la empresa, siempre y cuando se cuide adecuadamente las piezas de arte de los niños. Sugiere que el rango de edad de 2 a

9 años es pertinente para los productos y propone incluir mantas y tote bags personalizadas como productos adicionales.

Respecto al almacenamiento de las manualidades, la profesora utiliza piones y sobres de cartulina. Opina que guardar los productos originales tiene un valor especial, pero plasmarlos en productos personalizados también es un bonito gesto. Sugiere que la empresa ofrezca la posibilidad de elección entre reciclar los dibujos originales o que los padres los conserven, ya que cada familia puede tener diferentes preferencias. En general, considera que los niños se sentirían sorprendidos, felices y orgullosos de ver sus obras transformadas en productos especiales, y que saber que sus creaciones son valoradas y conservadas a largo plazo los haría sentirse importantes y reconocidos por su esfuerzo.

Karina concluye que ArTeRecuerdo es una propuesta bastante innovadora y que, particularmente en las escuelas donde ha trabajado, se da un valor especial a estos gestos, por lo que un servicio así sería muy útil.

- Focus group

El 16 de julio de 2024 se llevó a cabo un focus group de 90 minutos con 8 participantes que cumplen con los criterios de segmentación. Durante la sesión, se realizaron 16 preguntas para recopilar sus opiniones y experiencias respecto al almacenamiento y conservación de las piezas de arte de sus hijos. Además, se presentaron prototipos de los productos de ArTeRecuerdo, incluyendo una fotografía del libro de manualidades, cuadros, láminas, tazas y polos personalizados para conocer sus opiniones y sugerencias. Los participantes discutieron sus métodos actuales de almacenamiento, sus desafíos y problemas con la organización, sus reacciones al manejar el arte de sus hijos y sus expectativas. También se exploraron sus actitudes hacia nuevas soluciones propuestas por ArTeRecuerdo, así como su disposición a utilizar servicios y productos personalizados para preservar y celebrar la creatividad de sus hijos.

Participantes:

- Santiago García
- Catherina Brun
- Andrea Narvaez
- Karla Pinedo

- José Miyagui
- Michella Cumpa
- Marie Claire Vicich
- Milagros Andrade

Preguntas:

- ¿Qué emociones sientes cuando ves las piezas de arte que crea tu hijo(a)?
- ¿Alguna vez te has sentido abrumado(a) por la cantidad de arte que produce tu hijo(a)?
- ¿Te resulta difícil decidir cuáles dibujos conservar y cuáles no?
- ¿Cómo almacenas actualmente las piezas de arte de tus hijos?
- ¿Has investigado sobre formas eficientes de almacenar y organizar el arte de tus hijos? Si es así, ¿cómo te enteraste de estas maneras?
- ¿Qué sientes cuando desechan las manualidades de sus hijos?
- ¿Has perdido o dañado alguna pieza de arte que tu hijo(a) consideraba importante?
- ¿Qué quisieras hacer con las piezas artísticas de tus hijos si tuvieras más tiempo o recursos?
- ¿Qué opinas sobre la idea de convertir las piezas de arte de tus hijos en productos personalizados como libros de recuerdos, ropa o accesorios personalizados?
- ¿Has oído hablar de alguna empresa en Perú que ofrezca este servicio?
- ¿Mandarías hacer un producto personalizado con el arte de tu hijo a Gamarra o al Centro de Lima donde no se encargan del de la digitalización, pero sí de la impresión o sublimado?
- De los productos mostrados, ¿cuáles te interesarían comprar? ¿Con qué frecuencia lo comprarías? ¿Qué ocasiones especiales o fechas te motivan a hacerlo?
- ¿A través de qué canal preferirías comprar el producto?
- ¿Qué tan interesado(a) estarías en utilizar una plataforma como la Galería Digital?

- ¿Descargarías una aplicación móvil con las mismas características de la galería digital, pero con funcionalidades adicionales como juegos interactivos relacionados al arte?
- ¿Dejarías que la empresa recicle los dibujos de tu hijo(a)?

- ¿Qué emociones sientes cuando ves las piezas de arte que crea tu hijo(a)?

Todos los participantes (100%) expresaron sentimientos positivos como felicidad, orgullo y emoción al ver las piezas de arte de sus hijos. Cuatro participantes (50%) mencionaron específicamente que estas obras les generan nostalgia al ver el crecimiento de sus hijos reflejado en sus creaciones. Un participante (13%) comentó que valoran mucho las obras debido a la poca frecuencia con que su hijo las crea ya que no le gusta dibujar, y otros dos (25%) destacaron la importancia de ver el progreso y la mejora en los trazos y dibujos de sus hijos con el tiempo.

Tabla 4.5
Emociones que generan las piezas de arte del hijo(a)

Emoción	Frecuencia	Porcentaje
Felicidad y emoción	8	100%
Alegría, emoción, nostalgia	4	50%
Valoran mucho	1	13%
Orgullo al ver el progreso	2	25%
Total de participantes	8	

- ¿Alguna vez te has sentido abrumado(a) por la cantidad de arte que produce tu hijo(a)?

Seis de los ocho participantes (75%) indicaron sentirse abrumados por la cantidad de arte que sus hijos producen. Cuatro participantes (50%) mencionaron que el espacio limitado en sus hogares, la falta de un lugar dónde almacenar las piezas de arte y la humedad que daña los trabajos son factores importantes que contribuyen a este sentimiento. Dos padres (25%) señalaron que sus hijos buscan constantemente sus dibujos, lo que puede generar desorden y estrés adicional al no poder desecharlo. Dos participantes (25%) indicaron no sentirse abrumados debido a que depuran las obras de arte regularmente.

Tabla 4.6*Sentimientos que genera la acumulación de arte infantil*

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Sí se sienten abrumados	6	75%
Sí: Tienen espacio limitado de almacenamiento	4	50%
Si: Sus hijos buscan constantemente sus creaciones y desordenan	2	25%
No se sienten abrumados porque depuran regularmente	2	25%
Total de participantes	8	

- ¿Te resulta difícil decidir cuáles dibujos conservar y cuáles no?

Seis de los ocho participantes (75%) manifestaron que no les resulta difícil decidir cuáles dibujos conservar, ya que priorizan los más elaborados y aquellos que tienen un valor sentimental o están asociados con fechas importantes. Dos participantes (25%) comentaron que les cuesta deshacerse de las obras debido al valor emocional.

Tabla 4.7*Decisiones sobre conservación de arte infantil*

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
No: Priorizan los más elaborados, fechas importantes y que tienen valor sentimental	6	75%
Si: Les cuesta mucho deshacerse por el valor emocional	2	25%
Total de participantes	8	

- ¿Cómo almacenas actualmente las piezas de arte de tus hijos?

Los métodos de almacenamiento varían entre los participantes. Cuatro de los padres (50%) pegan los dibujos en las paredes, la refrigeradora o en repisas. Tres participantes (37.5%) utilizan sobres grandes o carpetas para guardar las piezas de arte. Uno de los participantes (12.5%) mencionó llevar los dibujos a su oficina y repartirlos entre familiares. La mayoría de los participantes (62.5%) expresaron preocupación por la falta de espacio adecuado para almacenar las obras de arte de manera organizada.

Tabla 4.8*Almacenamiento de piezas de arte del hijo(a)*

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Paredes, refrigeradora o repisas	4	50%
Sobres grandes y carpetas para guardar las piezas	3	38%
Lleva los dibujos a su oficina y los reparte entre familiares	1	13%
No tienen espacio adecuado para almacenar las obras	5	63%
Total de participantes	8	

- ¿Has investigado sobre formas eficientes de almacenar y organizar el arte de tus hijos? Si es así, ¿cómo te enteraste de estas maneras?

Cinco de los ocho participantes (62.5%) han investigado sobre formas eficientes de almacenar y organizar el arte de sus hijos. Dos participantes (25%) se enteraron a través de reels en Instagram y TikTok, mientras que uno (12.5%) pidió consejos a familiares y amigos. Otro participante (12.5%) escuchó en un podcast, y uno más (12.5%) vio un video sobre organización de cuartos infantiles. Tres participantes (37.5%) mencionaron no haber investigado personalmente, pero sus parejas sí lo hicieron.

Tabla 4.9*Fuentes y métodos de investigación sobre almacenamiento y organización del arte infantil*

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Sí, a través de redes sociales	2	25%
Sí: pidió consejos a familia y amigos	1	13%
Sí: escuchó un podcast	1	13%
Sí: vio un video de organización	1	13%
No pero sus parejas sí	3	38%
Total de participantes	8	

- ¿Qué sientes cuando desechas las manualidades de sus hijos?

Seis de los ocho participantes (75%) mencionaron sentir culpa o tristeza al desechar las manualidades de sus hijos. Dos participantes (25%) comentaron que prefieren que alguien más, como una nana o la abuela, se encarguen de desecharlas. Dos de los participantes (25%) expresó que no es un drama para ellos desechar las piezas

de arte menos elaboradas. Sin embargo, todos los participantes reconocen el valor emocional de las obras y el desafío de deshacerse de ellas.

Tabla 4.10

Sentimientos al desechar las manualidades infantiles

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Sentimiento de culpa y tristeza	6	75%
Prefieren que un tercero las deseche	2	25%
No le cuesta desechar piezas que no son muy elaboradas	2	25%
Total de participantes	8	

- ¿Has perdido o dañado alguna pieza de arte que tu hijo(a) consideraba importante?

Cinco de los ocho participantes (62.5%) han experimentado la pérdida o daño de piezas de arte que sus hijos consideraban importantes. Dos participantes (25%) mencionaron que dos esculturas se rompieron accidentalmente y causaron mucho llanto en sus hijos. Otros dos participantes (25%) indicaron que algunos dibujos se han dañado al despegarlos de las paredes. Un participante (12.5%) mencionó que se le dañaron y perdieron piezas durante una mudanza. Solo tres padres (37.5%) no reportaron haber perdido o dañado piezas importantes.

Tabla 4.11

Daño o pérdida de piezas de arte del hijo(a)

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Sí: rompieron accidentalmente esculturas	2	25%
Si: se dañaron al despegarlos de las paredes	2	25%
Si: durante una mudanza	1	13%
No han perdido o dañado piezas	3	38%
Total de participantes	8	

- ¿Qué quisieras hacer con las piezas artísticas de tus hijos si tuvieras más tiempo o recursos?

Todos los participantes (100%) tienen ideas sobre cómo conservar mejor las piezas de arte de sus hijos. Cuatro de los ocho padres (50%) quisieran crear álbumes de fotos o photobooks de las piezas de arte. Dos padres (25%) prefieren digitalizarlas y guardarlas en la nube. Otros dos (25%) mencionaron que les gustaría exhibir las obras en marcos de fotos digitales o cuadros físicos para decorar la casa. La mayoría busca métodos que aseguren la preservación y organización de las obras.

Tabla 4.12*Deseos de gestión de las piezas infantiles*

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Álbum de fotos	4	50%
Digitalizarlas y guardarlas en la nube	2	25%
Exhibirlas como decoración	2	25%
Total de participantes	8	

- ¿Qué opinas sobre la idea de convertir las piezas de arte de tus hijos en productos personalizados como libros de recuerdos, ropa o accesorios personalizados?

Todos los participantes piensan que la idea es innovadora y útil para resolver problemas de almacenamiento y desorden. Cuatro padres (50%) mostraron interés en los libros de recuerdos, destacando su capacidad para contener varios dibujos. Tres padres (37.5%) indicaron que comprarían productos como tazas y cuadros, especialmente para ocasiones especiales. Solo un padre (12.5%) expresó que no compraría polos o tazas, pero sí accesorios personalizados.

Tabla 4.13*Opiniones sobre convertir el arte infantil en productos personalizados*

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Innovador y útil para almacenar	8	100%
Interés en libros de recuerdos	4	50%
Interés en tazas y cuadros para ocasiones especiales	3	38%
Le interesaría accesorios personalizados	1	13%
Total de participantes	8	

- ¿Has oído hablar de alguna empresa en Perú que ofrezca este servicio?

Siete de los ocho participantes (87.5%) no han oído hablar de una empresa en Perú que ofrezca este servicio completo. Un participante (12.5%) mencionó que en México conoce una empresa llamada Artbum. Otro participante (12.5%) mencionó que conoce a la empresa Recordalia en Chile que ofrece servicios similares. 3 participantes (38%) mencionaron que en Perú se puede llevar a Gamarra o Wilson para personalizar productos, pero implica un proceso separado de digitalización e impresión.

Tabla 4.14

Conocimiento sobre empresas en Perú que ofrecen servicios de personalización de arte infantil

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
No han escuchado de empresas en Perú que ofrezcan este servicio	6	75%
No: en Perú no pero en México sí (Artbum)	1	13%
No: en Perú no pero en Chile sí (Recordalia)	1	13%
No pero se puede llevar a Gamarra o Wilson y lo imprimen/subliman	3	38%
Total de participantes	8	

- ¿Mandarías a hacer un producto personalizado con el arte de tu hijo a Gamarra o al Centro de Lima donde no se encargan de la digitalización, pero sí de la impresión o sublimado?

Cinco de los ocho participantes (62.5%) prefieren una empresa que se encargue de todo el proceso de digitalización e impresión. Uno de los padres (12.5%) mencionó que lo haría con una empresa si el lugar tiene presencia en redes sociales y muestra confianza en sus procesos. Dos padres (25%) considerarían mandarlo a hacer en el Centro de Lima para productos simples como tazas.

Tabla 4.15

Preferencia para encargar productos personalizados con arte infantil en gamarra o el centro de lima

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Prefieren una empresa que se encargue de todo el proceso	5	63%
Prefiere una empresa que tenga presencia en redes y sea confiable	1	13%
Irían a gamarra para personalizar tazas	2	25%
Total de participantes	8	

- De los productos mostrados, ¿cuáles te interesarían comprar? ¿Con qué frecuencia lo comprarías? ¿Qué ocasiones especiales o fechas te motivan a hacerlo?

Seis de los ocho participantes (75%) están interesados en comprar libros de recuerdos una vez al año, dependiendo de la cantidad de arte acumulado o si coincide con la clausura del año escolar (diciembre). Un participante (12.5%) compraría productos para regalos hasta 4 veces al año. Un participante (12.5%) compraría tazas y cuadros para ocasiones especiales como el día de la madre, día

del padre y navidad. La frecuencia de compra variaría entre dos y cuatro veces al año, de acuerdo a eventos importantes o fechas festivas.

Tabla 4.16

Pregunta sobre preferencias y frecuencia de compra

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Interés en libro de manualidades una vez al año	6	75%
Compraría productos en fechas especiales hasta 4 veces al año	1	13%
Solo tazas y cuadros para ocasiones especiales como día de la madre, día del padre y navidad (3 o 4 ocasiones)	1	13%
Total de participantes	8	

- ¿A través de qué canal preferirías comprar el producto?

El 62.5% de los participantes prefiere comprar a través de una página web, destacando la facilidad de pago con tarjeta de crédito y la simplicidad del proceso. Un 50% de los participantes mencionaron Instagram como el canal preferido para realizar compras, debido a que así pueden ver las imágenes y videos de los productos y luego elegir cuál comprar. Dos participantes (25%) prefiere WhatsApp, solicitando el catálogo y realizando la compra a través de este medio. Finalmente, un participante (12.5%) mencionó Facebook como una opción.

Tabla 4.17

Canales de preferencia

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Página web porque tiene facilidad de pago con TC	5	63%
Instagram: pueden ver las imágenes y videos de los productos y elegir	4	50%
Whatsapp Business: solicitan el catálogo y compran por este medio	2	25%
Facebook	1	13%
Total de participantes	8	

- ¿Qué tan interesado(a) estarías en utilizar una plataforma como la Galería Digital?

Cinco de los ocho participantes mostraron interés en una galería digital para organizar y compartir las piezas de arte de sus hijos. Tres padres prefieren productos físicos y no utilizarían una plataforma digital. Los interesados destacaron la posibilidad de añadir mensajes personalizados y agrupar las obras por años.

Tabla 4.18*Interés en Galería Digital de ArTeRecuerdo*

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Se mostraron interesados en la galería digital para organizar y compartir las piezas artísticas de sus hijos	5	63%
No utilizarían una plataforma digital: prefieren los productos físicos	3	38%
Total de participantes	8	

- ¿Descargarías una aplicación móvil con las mismas características de la galería digital, pero con funcionalidades adicionales como juegos interactivos relacionados al arte?

Cuatro de los ocho participantes (50%) descargarían una aplicación móvil con funcionalidades adicionales. Dos participantes (25%) estarían dispuestos a pagar por ella, mientras que los otros dos (25%) no pagarían. Los demás padres (50%) prefieren los productos físicos y no consideran necesaria una aplicación adicional.

Tabla 4.19*Aplicación móvil de ArTeRecuerdo*

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Sí descargarían una aplicación móvil de ArTeRecuerdo	4	50%
Sí estarían dispuestos a descargarla y pagar por una app como la descrita	2	25%
Sí estarían dispuestos a descargarla, pero no pagarían por ella	2	25%
Total de participantes	8	

- ¿Dejarías que la empresa recicle las piezas de arte de tu hijo(a)?

Cinco de los ocho participantes (62.5%) preferirían que la empresa les devuelva las piezas de arte para decidir cuáles conservar y cuáles desechar, asimismo, mencionaron la importancia de elegir personalmente qué trabajos conservar. Tres padres (37.5%) permitirían que la empresa recicle todas las piezas de arte, destacando la utilidad de un libro de manualidades para resolver el tema del almacenamiento y orden de una gran cantidad de trabajos.

Tabla 4.20*Reciclaje de piezas de arte*

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Prefieren que la empresa les devuelva las piezas de arte	5	63%
Permitirían que la empresa recicle todos los dibujos	3	38%
Total de participantes	8	

4.3.2 Investigación cuantitativa

Mediante una encuesta piloto, se busca conocer los hábitos, gustos y preferencias de los potenciales clientes, motivos de decisión para la compra de productos, medir la intención de compra, conocer el nivel de aceptación de los precios de los productos, entre otras variables (Ver Anexo 1).

La encuesta consiste de 26 preguntas divididas en 13 secciones. La primera sección de datos demográficos, se recopila información básica sobre los encuestados, incluyendo su género, rango de edad y zona de residencia en Lima Metropolitana. Asimismo, se pregunta si tiene hijos(as) y la edad de su hijo(a). Esta información permite segmentar el mercado y obtener una comprensión más detallada del perfil de los potenciales clientes.

En la tercera y cuarta sección se presenta la idea de negocio y se ofrece una breve descripción con imágenes de los productos. Se pregunta a los encuestados si estarían interesados en comprar alguno de los productos del portafolio. Aquellos interesados son dirigidos a la pregunta sobre cuáles productos les resultan más atractivos para una posible primera compra. Al seleccionar los productos que comprarían por primera vez, son redirigidos automáticamente a una sección específica del producto elegido, donde se les hacen preguntas sobre el rango de precio que estarían dispuestos a pagar y la frecuencia de compra.

La quinta sección está destinada a los encuestados que escogieron el libro de manualidades; la sexta, a los que eligieron el cuadro decorativo; la séptima, a los que eligieron las láminas; la octava, a los que eligieron el polo; y la novena, a los que eligieron las tazas como su primera compra.

A partir de la décima sección, todos los encuestados contestarán preguntas sobre la estacionalidad de la compra, los atributos valorados de los productos, la galería digital y el reciclaje de las piezas de arte. En esta sección, se pregunta sobre

las temporadas en las que comprarían el producto elegido, ofreciendo siete opciones: durante las vacaciones escolares (enero y febrero), en el inicio de clases (marzo y abril), en las festividades del día de la madre, día del padre o fiestas patrias (mayo, junio y julio), en el día del niño (agosto), durante los meses de setiembre, octubre y noviembre, en diciembre (que incluye clausuras y graduaciones escolares, así como Navidad) o a demanda.

La undécima sección se enfoca en calificar la importancia de varios atributos al adquirir productos personalizados del portafolio. Los atributos a evaluar incluyen la calidad de las imágenes, el precio, el nivel de personalización, el tiempo de entrega, el nivel de profesionalismo y la cantidad de piezas de arte digitalizadas. Se solicita a los encuestados que valoren cada aspecto en una escala del 1 al 5, donde 5 representa el aspecto más valorado y 1 el menos valorado. Esta sección tiene como objetivo identificar las prioridades de los clientes potenciales al considerar la compra de productos personalizados.

La doceava sección se centra en evaluar la disposición de los encuestados a suscribirse a un servicio de galería digital, que tiene un costo de S/ 8 mensuales, después de un período de prueba. Los encuestados deben indicar su nivel de disposición en una escala del 1 al 5, donde 1 representa "Definitivamente no" y 5 representa "Definitivamente sí". Esta pregunta busca medir el interés y la aceptación del precio para este servicio digital, que permitiría a los usuarios almacenar y acceder a las obras de arte digitalizadas de sus hijos.

En la sección trece de la encuesta se aborda el compromiso de la empresa con la sostenibilidad, ofreciendo la opción de reciclar las piezas de arte a través de la ONG Aldeas Infantiles SOS Perú. La pregunta específica pregunta a los encuestados qué preferirían que se haga con las piezas de arte originales de sus hijos al adquirir uno de los productos personalizados. Se ofrecen dos opciones: que la empresa se encargue de reciclar las piezas de arte o que las devuelvan en las mismas condiciones. Esta pregunta busca entender las preferencias de los clientes respecto al manejo y conservación de las piezas de arte originales, reflejando preocupaciones sobre la sostenibilidad y la preservación de los recuerdos familiares.

4.3.3 Tamaño de la muestra

El tipo de muestreo es no probabilístico por conveniencia porque se está seleccionando a los individuos de la población de acuerdo al criterio de segmentación definido en el mercado potencial (Malhotra, 2008). En este caso, se entrevistaron a padres y madres de colegios y nidos, ya que los productos y servicios del negocio están dirigidos específicamente a este grupo.

- Cálculo de la muestra de una población finita

Para determinar la cantidad de personas a encuestar se usó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2 \cdot (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Tabla 4.21

Medidas para el cálculo del tamaño muestral

MEDIDA	VALORES
Tamaño de muestra (n)	197
Población (N)	320,585
Nivel de confianza (Z)	95%
Probabilidad a favor (p)	50%
Probabilidad en contra (q)	50%
Error muestral (e)	7%

El margen de error del 7% en esta investigación se justifica por las restricciones prácticas encontradas durante la recolección de datos, tales como limitaciones de tiempo, recursos y accesibilidad a los encuestados. Aunque un margen de error menor sería ideal, las condiciones del estudio y los estándares de la industria respaldan la aceptabilidad de este nivel de precisión. Este margen de error permite obtener resultados fiables y relevantes, alineados con los objetivos de la investigación. Dado que el enfoque está en padres de familia con hijos en un rango de edad determinado, estas restricciones no afectan la viabilidad y confiabilidad de la muestra en relación con los objetivos del estudio.

El tamaño de la muestra para la presente investigación será de 197 personas. Se recopiló respuestas de 223 personas para llevar a cabo un análisis detallado y obtener conclusiones pertinentes sobre la idea de negocio.

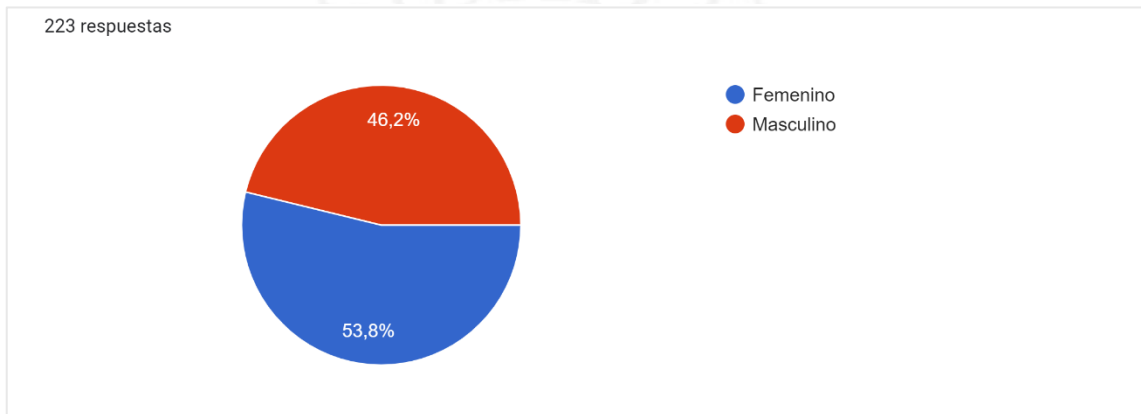
4.4 Análisis de los resultados de la investigación

4.4.1 Resumen y Análisis de las Encuestas

Para las encuestas se formularon 26 preguntas divididas en 13 secciones, que incluyeron preguntas filtro sobre género, rango de edad, distrito de residencia, rango de edad de los hijos de los participantes y edad de su hijo(a). Se entrevistaron un total de 223 personas, lo cual significó el cumplimiento del 100% de la cantidad de encuestas necesarios para realizar el análisis del mercado objetivo.

Figura 4.7

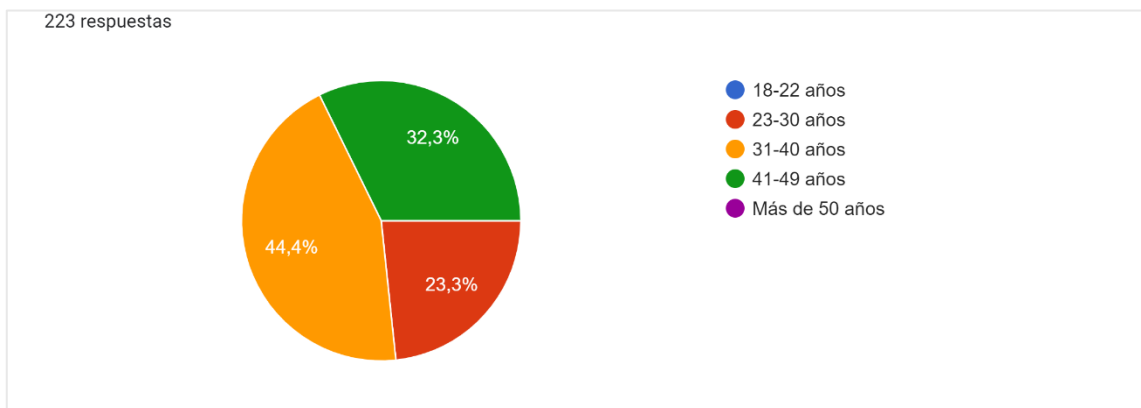
¿Cuál es su género?



Del total de 223 encuestados, el 53.8% son de género femenino, mientras que el 46.2% son de género masculino.

Figura 4.8

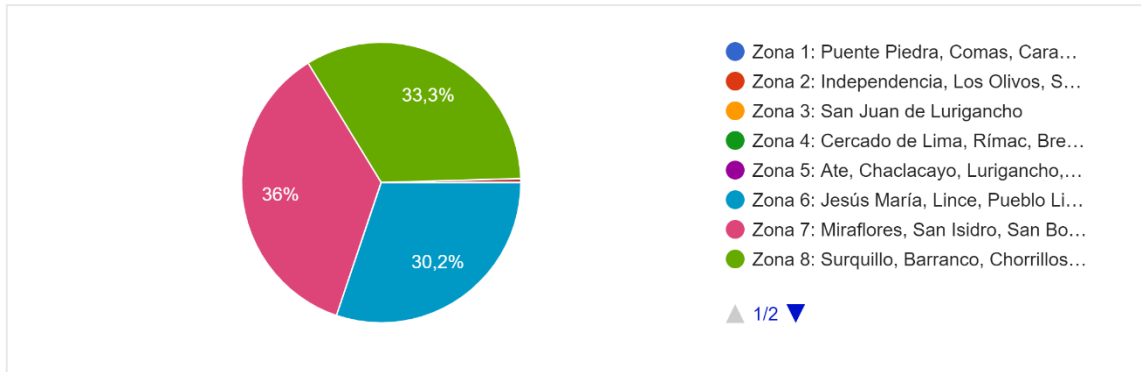
¿Cuál es su rango de edad?



El 44.4% de los encuestados tiene entre 31 y 40 años, el 32.3% tienen entre 41 y 49 años, y el 23.3% tienen entre 23 y 30 años.

Figura 4.9

¿En qué distrito vive?



El gráfico muestra la distribución geográfica de los encuestados en diferentes zonas de Lima. Los resultados indican que el 36% de los encuestados provienen de la Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja), el 33.3% son de la Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos) y el 30.2% pertenecen a la Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre).

Figura 4.10

¿Tiene hijos?

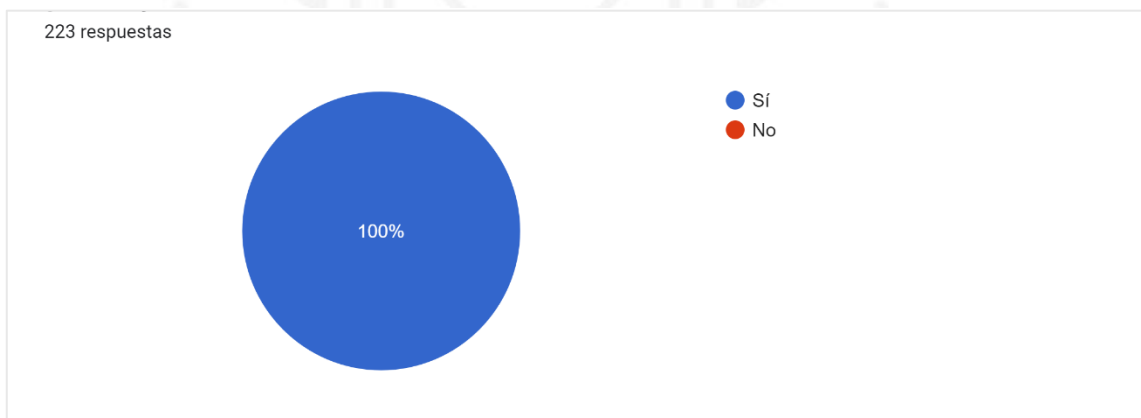
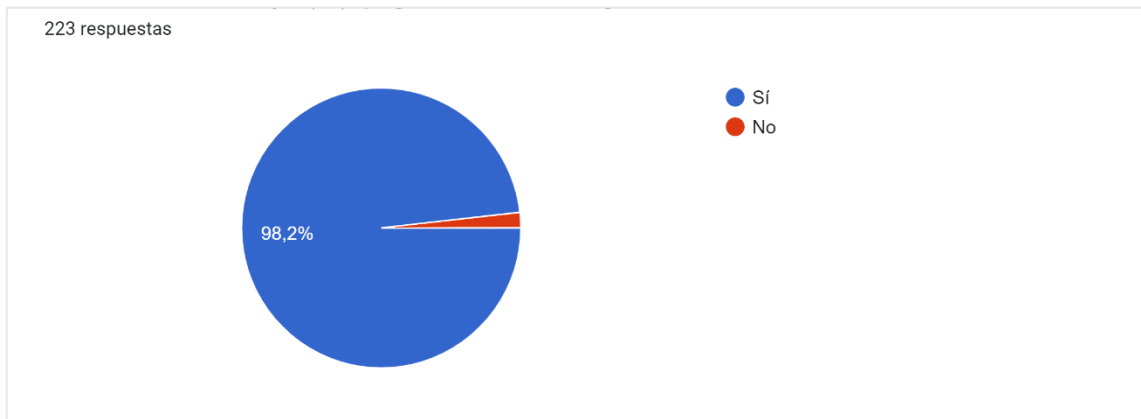


Figura 4.11

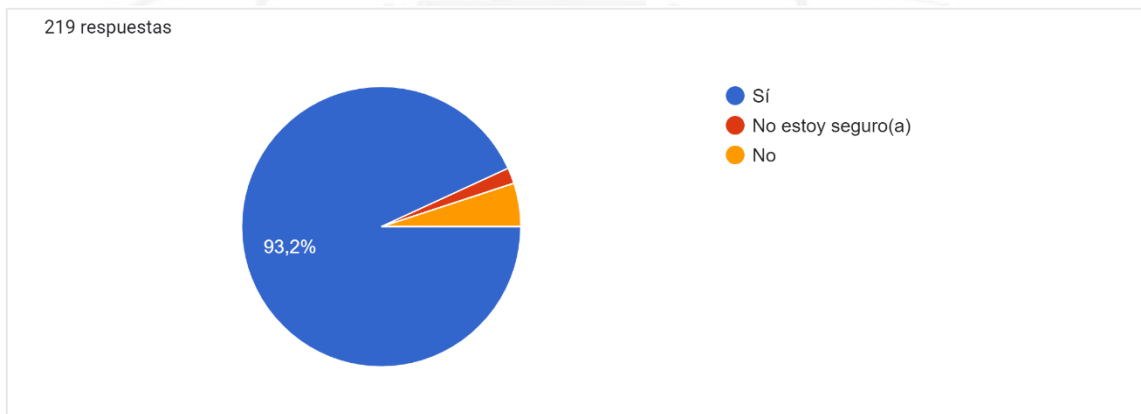
Si tiene uno o más hijo(as), ¿alguno está en el rango de edad de 2 a 9 años?



El 100% de los encuestados tienen hijos. De estos encuestados, el 98.2% tienen al menos un hijo en el rango de edad de 2 a 9 años. Si los hijos de los encuestados no estaban en el rango de edad indicado, la encuesta finalizaba para ellos(as).

Figura 4.12

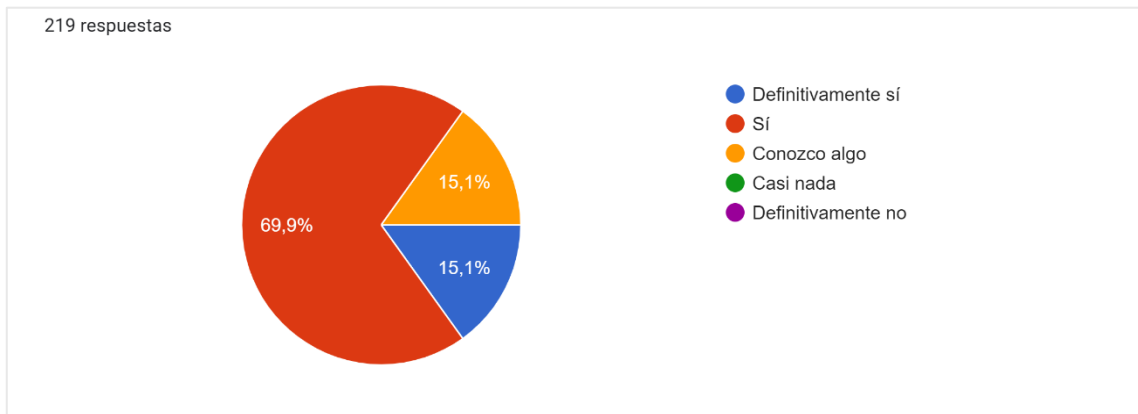
¿Su hijo(a) pinta, dibujo o hace manualidades en el colegio, hogar o nido?



Aproximadamente, el 93.2% de los hijos(as) de los encuestados(as) pinta, dibujo o hace manualidades en el colegio, hogar o nido.

Figura 4.13

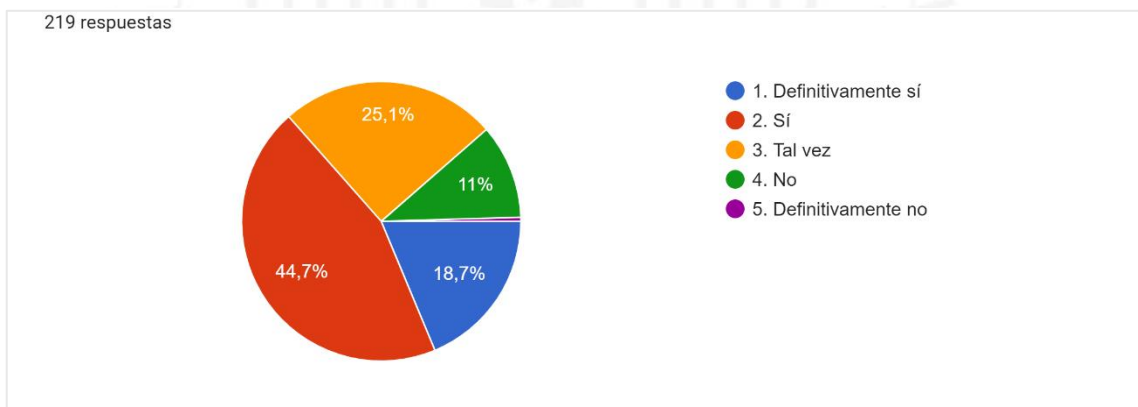
¿Está familiarizado con productos personalizados?



Según las respuestas, el 69.9% de los encuestados definitivamente están familiarizados con estos productos, el 15.1% sí, y el 15.1% conocen algo sobre ellos. Esta información es crucial para la empresa, ya que indica que una gran mayoría de los encuestados ya está al tanto y tiene experiencia con productos personalizados, lo cual podría facilitar la aceptación de la oferta.

Figura 4.14

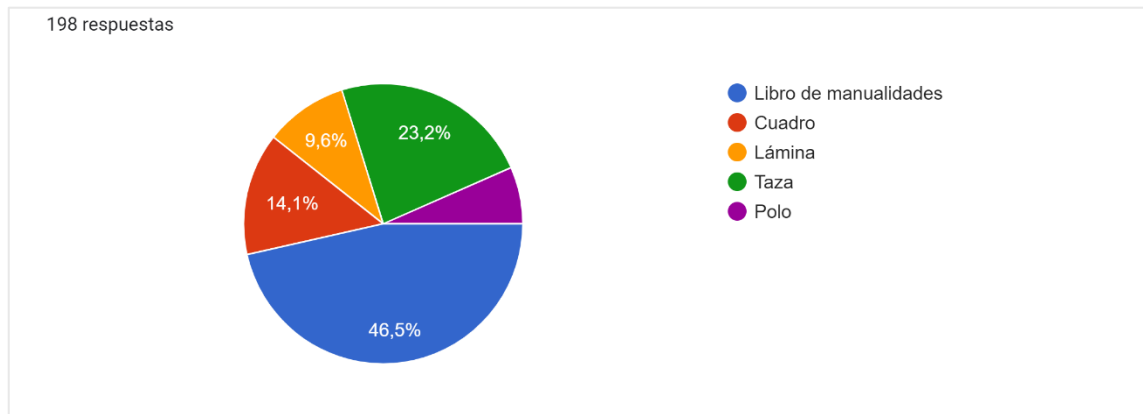
En una escala del 1 al 5, ¿estaría dispuesto a comprar algún producto del portafolio presentado?



Según las respuestas, el 18.7% de los encuestados definitivamente compraría los productos, mientras que el 44.7% muestra una inclinación positiva. En conjunto, el 63.4% estaría dispuesto a adquirir los productos, lo cual representa un mercado disponible significativo para la empresa. Por otro lado, el 25.1% tal vez adquiriría los productos, mientras que el 11% no lo haría y el 0.5% definitivamente no lo haría. Si las personas no están interesadas en comprar los productos, la encuesta finaliza para ellos.

Figura 4.15

¿Cuál de los productos compraría por primera vez?



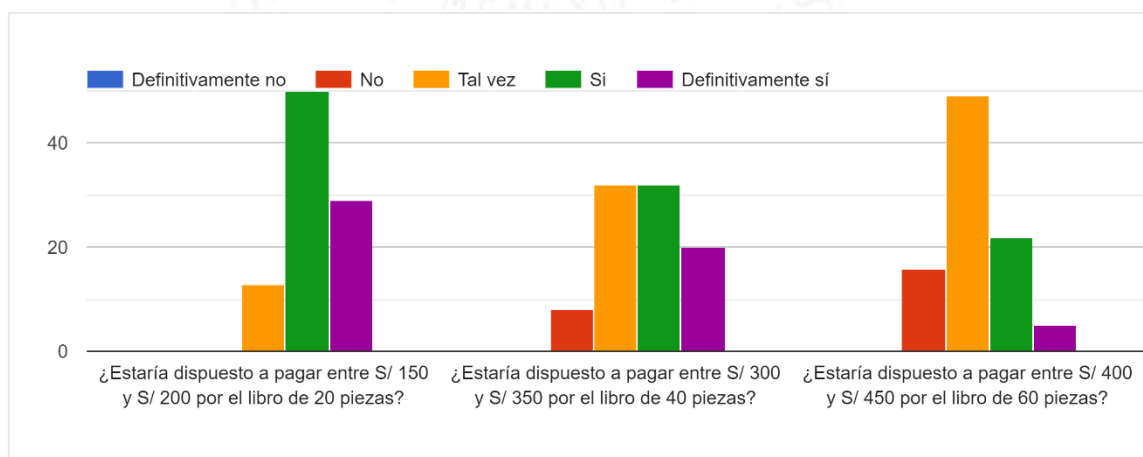
En el universo de 198 personas, el 46.5% de los encuestados compraría un libro de manualidades por primera vez. Le sigue el 23.2% que preferiría una taza, el 14.1% optaría por un cuadro, el 9.6% por una lámina, y el 6.6% por un polo. Cuando los encuestados seleccionaron uno de estos productos, fueron dirigidos a secciones específicas donde se les hicieron preguntas sobre sus preferencias, incluyendo la cantidad de dibujos a incluir, cuánto estarían dispuestos a gastar y la frecuencia de compra del producto elegido.

- Libro de Manualidades

92 encuestados comprarían por primera vez el libro de manualidades.

Figura 4.16

Indique el rango de precio que estaría dispuesto a pagar por el libro de manualidades

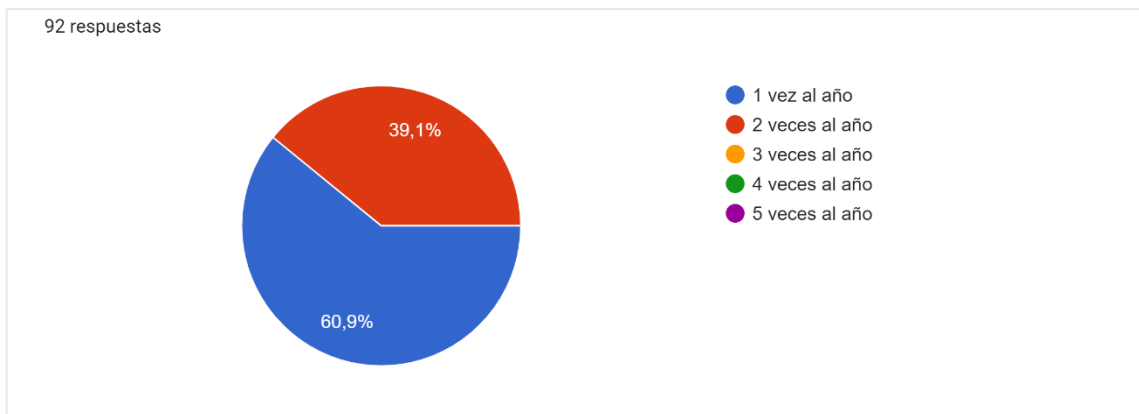


Para el libro de 20 piezas (S/ 150 - S/ 200), 50 personas respondieron que "Sí" estarían dispuestos a pagar esa cantidad, 29 personas respondieron "Definitivamente Sí" y 13, "Tal vez". Para el libro de 40 piezas (S/ 300 - S/ 350),

20 personas respondieron “Definitivamente Sí”, 32 respondieron “Sí”, y 32, respondieron “Tal vez”. Asimismo, 8 personas no estarían dispuestos a pagar el monto mencionado. Para el libro de 60 piezas (S/ 400 - S/ 450), 49 personas respondieron que “Tal Vez” lo harían, 22 que “Sí”, 16 que “No” y 5 que “Definitivamente Sí. Estos datos sugieren una mayor disposición a pagar por el libro de 20 piezas.

Figura 4.17

¿Con qué frecuencia compraría el libro de manualidades?



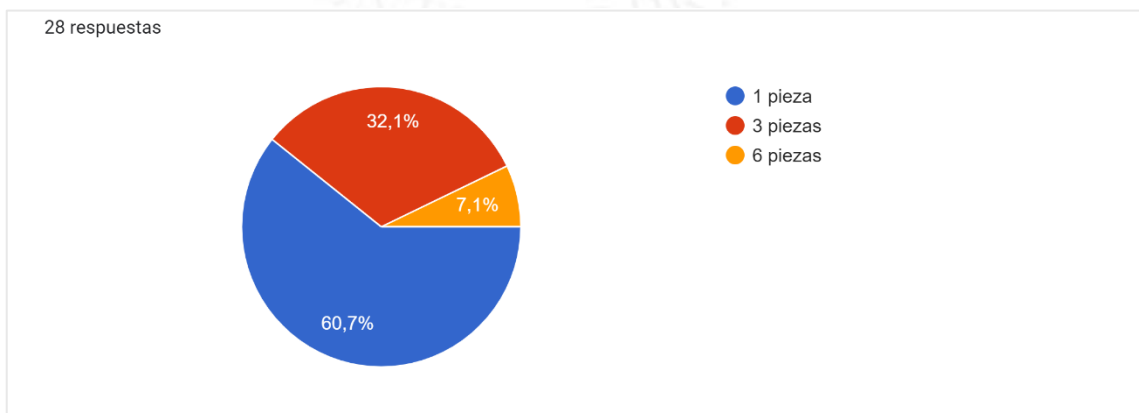
En la pregunta sobre la frecuencia de compra del libro de manualidades, el 60.9% de los encuestados indicó que lo compraría una vez al año, mientras que el 39.1% mencionó que lo haría dos veces al año.

- Cuadro

28 encuestados comprarían por primera vez el cuadro decorativo.

Figura 4.18

¿Cuántas piezas le gustaría que incluya el cuadro?

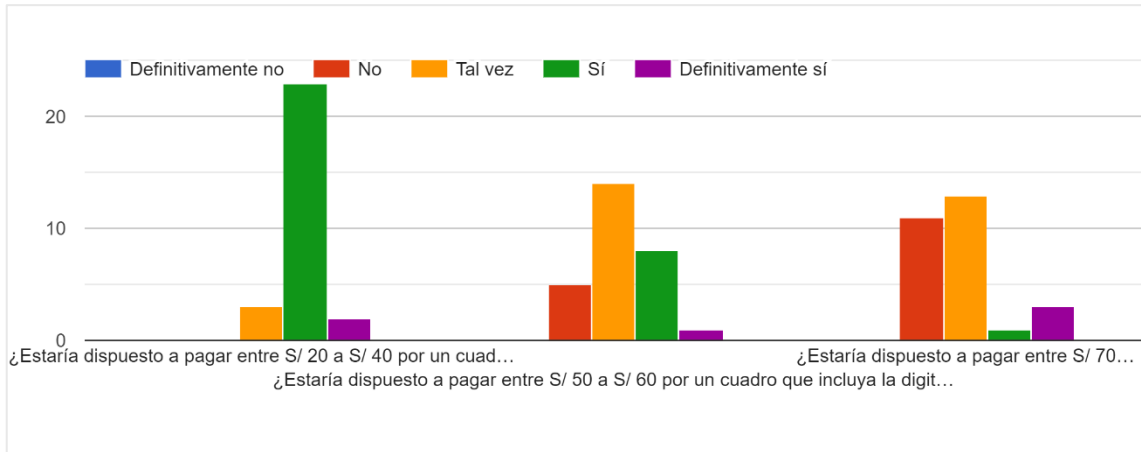


En la pregunta sobre cuántas piezas les gustaría que incluya el cuadro, el 60.7% de los encuestados indicó que preferiría un cuadro de una pieza, el 32.1%

eligió un cuadro de tres piezas, y el 7.1% optó por un cuadro de seis piezas. Estos resultados muestran una preferencia por cuadros de una sola pieza.

Figura 4.19

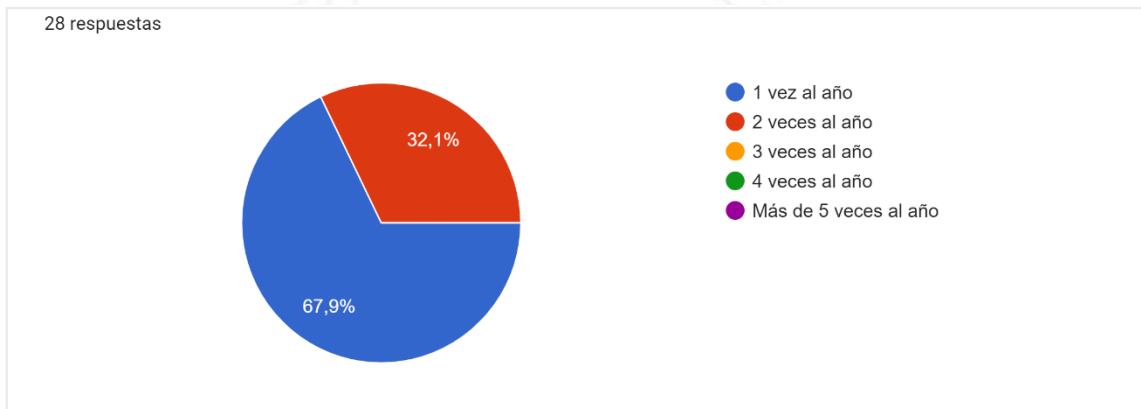
Indique el rango de precio que estaría dispuesto a pagar por los cuadros



En la pregunta sobre el rango de precio que los encuestados estarían dispuestos a pagar por los cuadros, los resultados son los siguientes: Para cuadros con 1 pieza de arte con un precio entre S/ 20 y S/ 40, 25 personas “Sí” y “Definitivamente sí” pagarían y 3, “Tal Vez” lo harían. Para cuadros de 3 piezas con un precio entre S/ 50 y S/ 60, 9 personas “Sí” y “Definitivamente sí” pagarían. Mientras que 14, “Tal Vez” lo harían y 5, “No” lo harían. Para cuadros de 6 piezas, con un precio entre S/ 70 y S/ 80, 3 personas “Definitivamente Si” 1 y “Sí” pagarían y 3, 13 “Tal Vez” lo harían y 11 “No” lo harían.

Figura 4.20

¿Con qué frecuencia compraría cuadros durante el año?



En la pregunta sobre la frecuencia de compra, el 67.9% de los encuestados indicó que compraría un cuadro una vez al año, mientras que el 32.1% mencionó

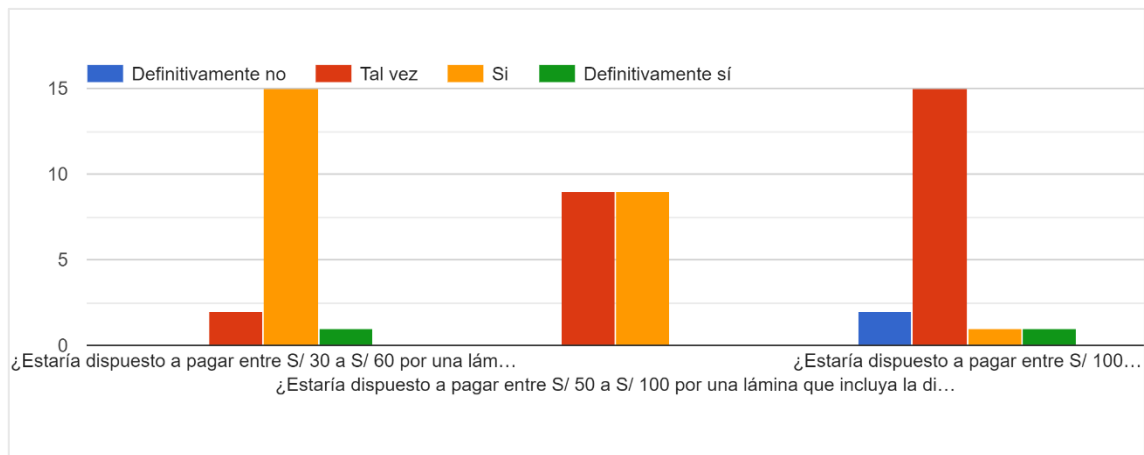
que lo haría dos veces al año. Estos resultados sugieren que la mayoría de los clientes potenciales están interesados en adquirir cuadros al menos una vez al año.

- Lámina

19 encuestados comprarían por primera vez las láminas sin marco.

Figura 4.21

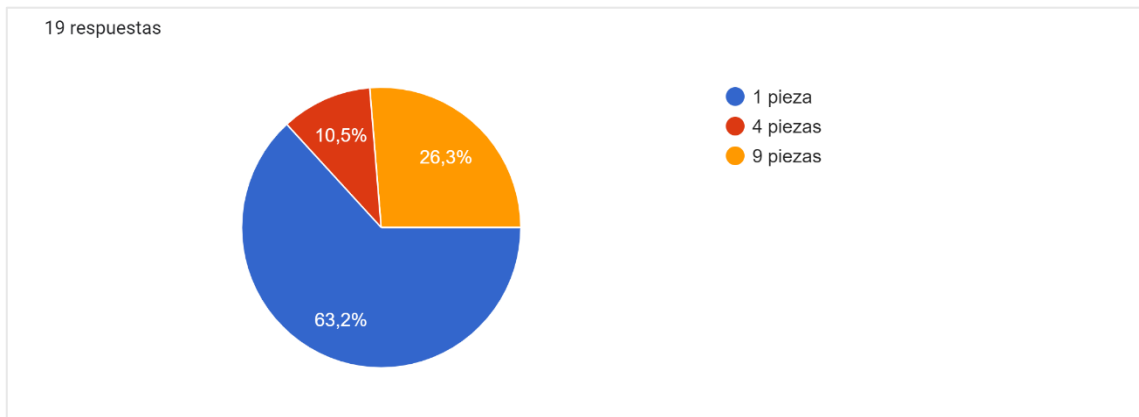
Indique el rango de precio que estaría dispuesto a pagar por las láminas



En la pregunta sobre el rango de precio que los encuestados estarían dispuestos a pagar por las láminas, los resultados son los siguientes: En un universo de 19 encuestados, 16 personas estarían dispuestas a pagar entre S/ 30 y S/ 60 por una lámina que incluya una pieza de arte. Para láminas de 4 piezas de arte con un precio entre S/ 50 y S/ 100: 9 personas “Sí” lo harían y 9, “Tal Vez”. Para láminas de 9 piezas de arte, con un precio entre S/ 100 y S/ 150: 3 personas estarían dispuestas a pagar, 15, “Tal Vez” y 2, “Definitivamente no”. Estos resultados sugieren una mayor resistencia a pagar por láminas de más de una pieza en los rangos de precios más altos, con una notable cantidad de respuestas negativas y pocas respuestas positivas.

Figura 4.22

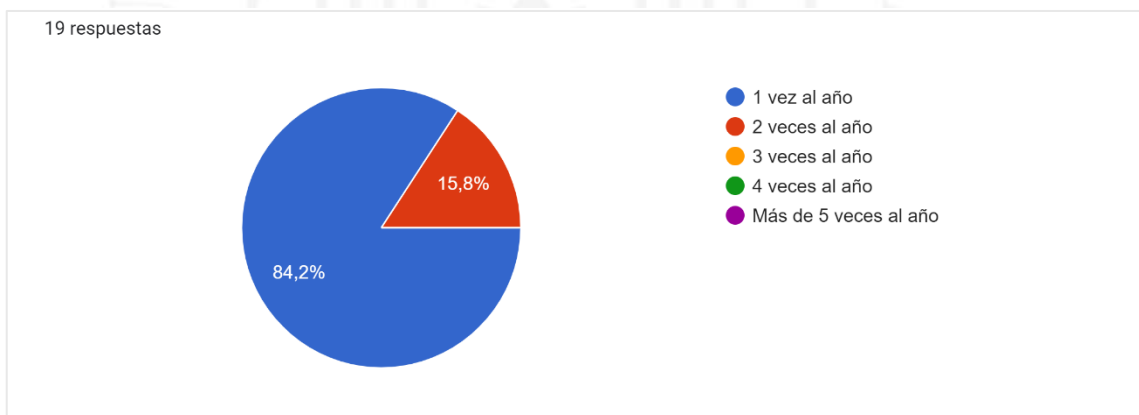
¿Cuántas piezas le gustaría que incluya la lámina?



En la pregunta sobre cuántas piezas les gustaría que incluya la lámina, los resultados indican una clara preferencia por las láminas de una sola pieza, con el 63.2% de los encuestados eligiendo esta opción. El 26.3% de los encuestados prefieren una lámina de nueve piezas, mientras que el 10.5% optan por una lámina de cuatro piezas ordenadas en cuadros.

Figura 4.23

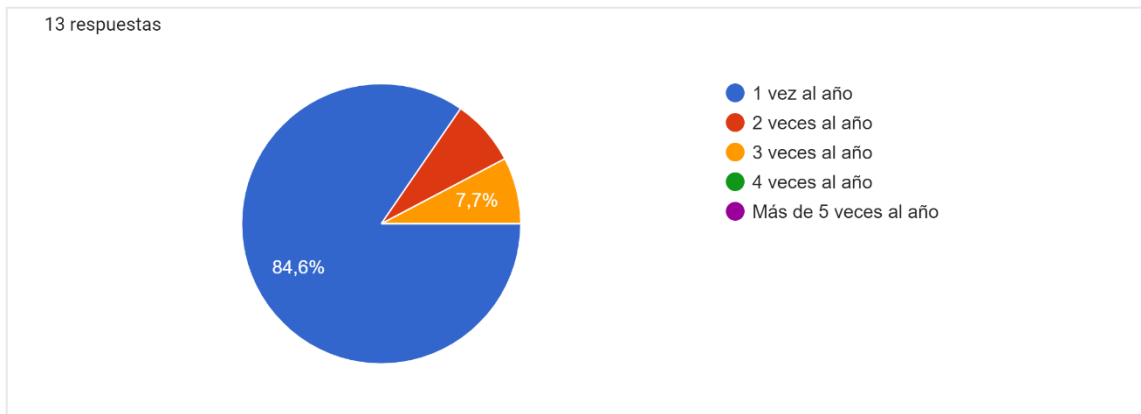
¿Con qué frecuencia compraría láminas durante el año?



En la pregunta sobre la frecuencia de compra de láminas durante el año, el 84.2% de los encuestados indicó que compraría una lámina una vez al año, mientras que el 15.8% mencionó que lo haría dos veces al año.

Figura 4.24

¿Con qué frecuencia compraría polos personalizados durante el año?

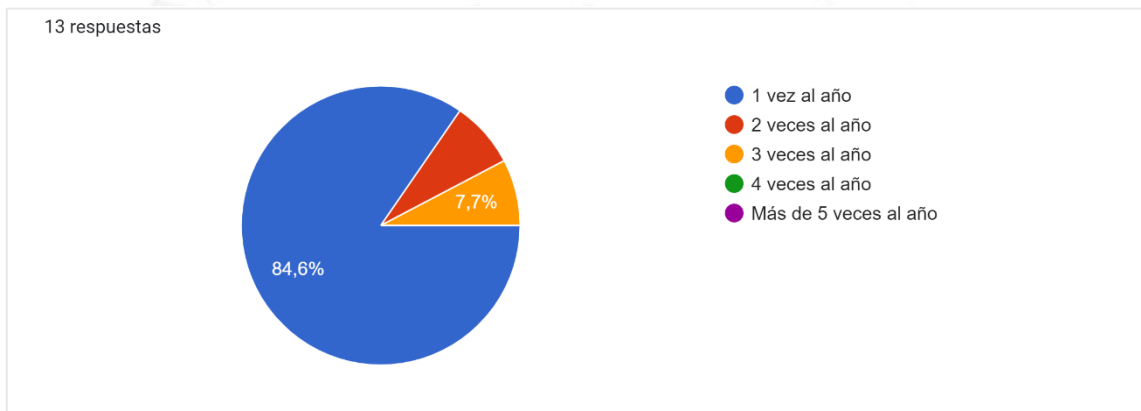


- Polo

13 encuestados comprarían por primera vez los polos personalizados.

Figura 4.25

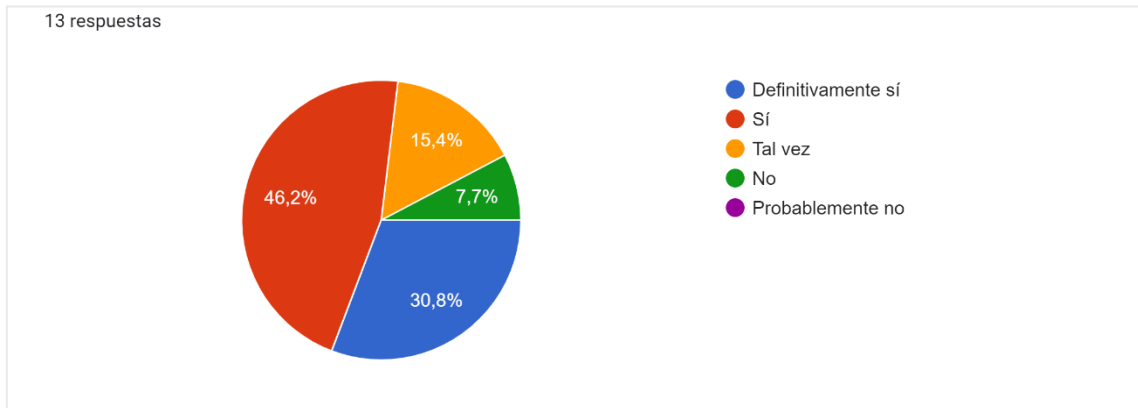
¿Con qué frecuencia compraría polos personalizados durante el año?



En la pregunta sobre la frecuencia con la que los encuestados comprarían polos personalizados durante el año, el 84.6% indicó que compraría un polo personalizado una vez al año. El 7.7% mencionó que lo haría dos veces al año, y otro 7.7% indicó que lo compraría tres veces al año.

Figura 4.26

¿Estaría dispuesto a pagar hasta S/ 40 por un polo personalizado con una pieza de arte de su hijo(a)?



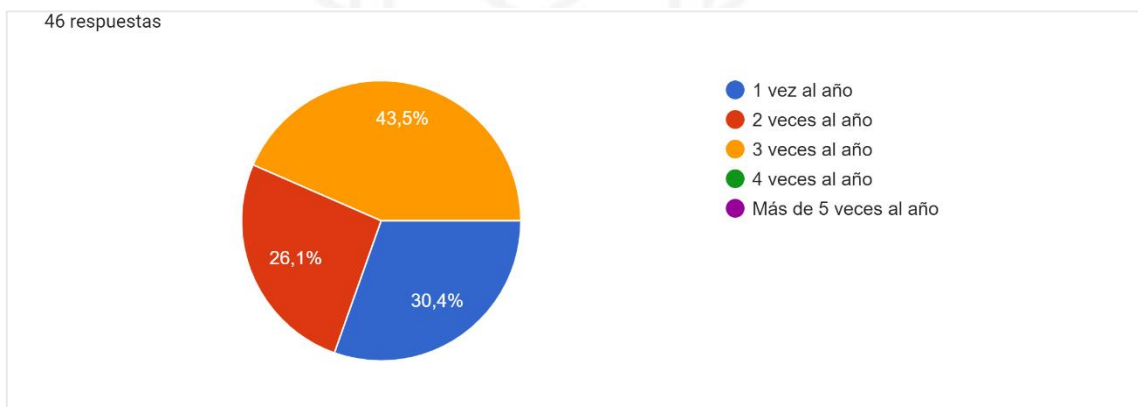
En la pregunta sobre si estarían dispuestos a pagar hasta S/ 40 por un polo personalizado con una pieza de arte de su hijo(a), los resultados indican que el 46.2% de los encuestados “Sí” estarían dispuestos a hacerlo, mientras que el 30.8%, “Definitivamente sí” lo haría, dando un total de 77% de respuestas positivas. Por otro lado, el 15.4% “Tal vez” lo haría y el 7.7%, “No” lo haría.

- Taza de cerámica

46 encuestados comprarían por primera vez la taza de cerámica.

Figura 4.27

¿Con qué frecuencia compraría tazas personalizadas con el arte de su hijo(a) durante el año?

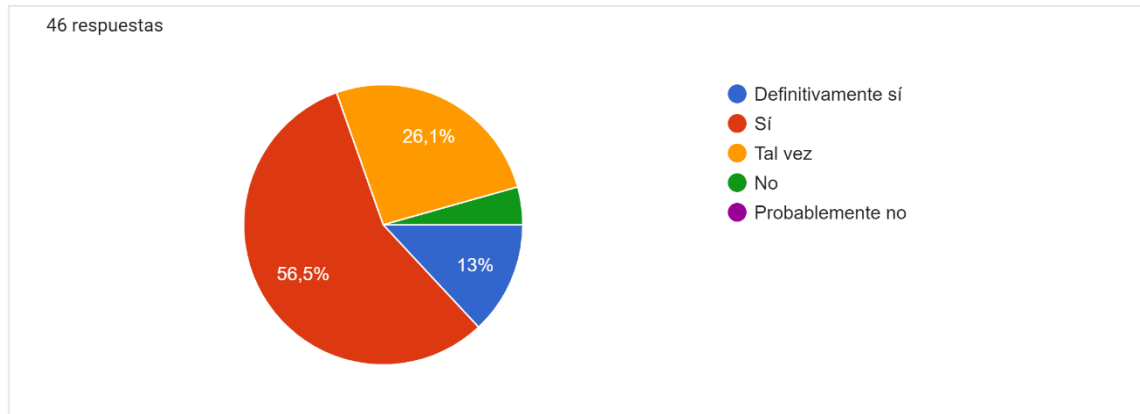


En la pregunta sobre la frecuencia con la que los encuestados comprarían tazas personalizadas con el arte de sus hijos(as) durante el año, los resultados indican que el 30.4% compraría una taza una vez al año, el 26.1% lo haría dos veces al año y el 43.5% mencionó que lo haría tres veces al año. Estos datos sugieren un

interés significativo en adquirir tazas personalizadas varias veces al año, lo cual representa una oportunidad para la empresa.

Figura 4.28

¿Estaría dispuesto a pagar hasta S/ 35 por una taza de cerámica personalizada con una pieza de arte de su hijo(a)?

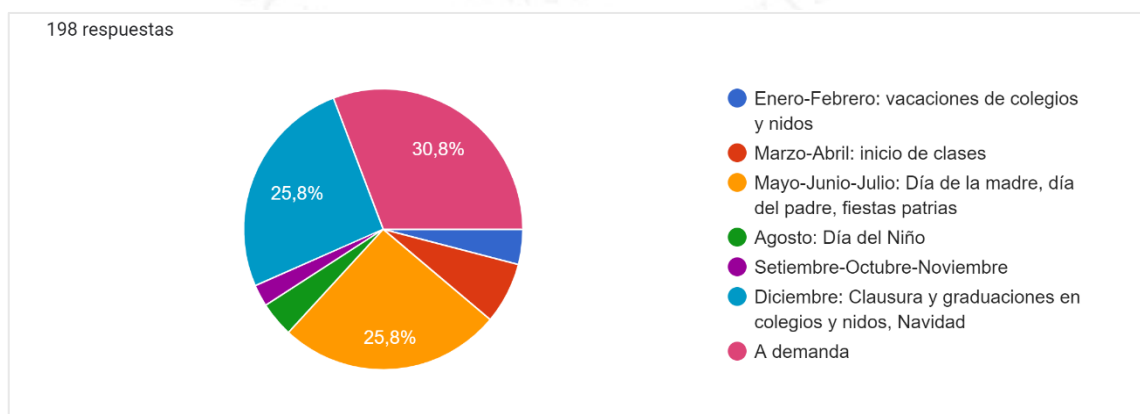


En la pregunta sobre si estarían dispuestos a pagar hasta S/ 35 por una taza de cerámica personalizada con una pieza de arte de su hijo(a), los resultados muestran que el 56.5% de los encuestados respondió "Sí", mientras que el 26.1% respondió "Tal vez" y el 13% respondió "Definitivamente sí". Solo el 4.3% respondió "No". Estos datos sugieren que una mayoría significativa de los encuestados está dispuesta a pagar por este producto.

- Estacionalidad

Figura 4.29

Indique la temporada que compraría el producto que eligió



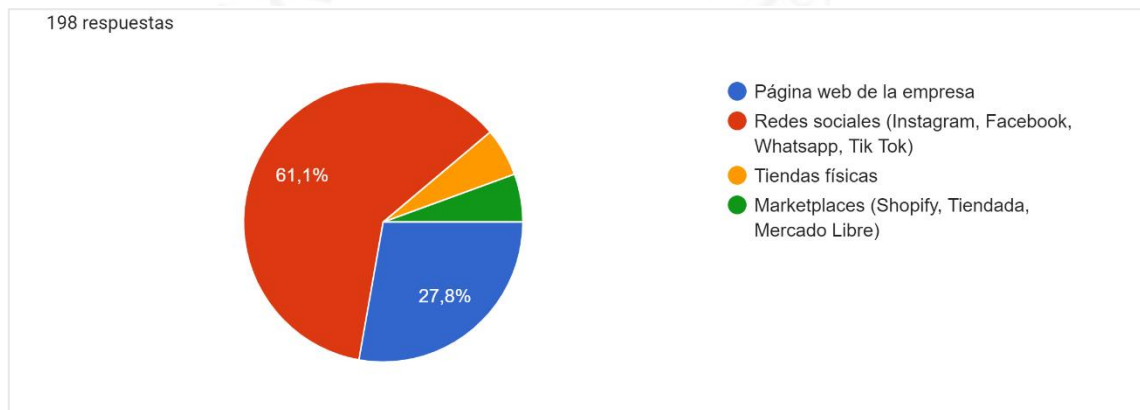
En esta pregunta, el universo es de las 198 personas interesadas en los productos, por lo que todos los encuestados que fueron llevados a encuestas individuales según el producto elegido, vuelven para responder esta y las siguientes

preguntas. Los resultados indican que el 30.8% compraría el producto "A demanda". El 25.8% realizaría la compra durante diciembre, coincidiendo con clausuras, graduaciones y Navidad, mientras que otro 25.8% optaría por los meses de mayo, junio y julio, aprovechando celebraciones como el Día de la Madre, el Día del Padre y Fiestas Patrias. Un 7.1% lo haría en marzo-abril, el 4% en enero-febrero, que coincide con las vacaciones escolares, el 4% en agosto, mes del Día del Niño y el 2.5% en septiembre-octubre-noviembre. Estos datos sugieren una demanda constante a lo largo del año, con picos significativos en fechas clave y una preferencia notable por compras a demanda.

- Canal de compra

Figura 4.30

Indique por cuál medio compraría el producto

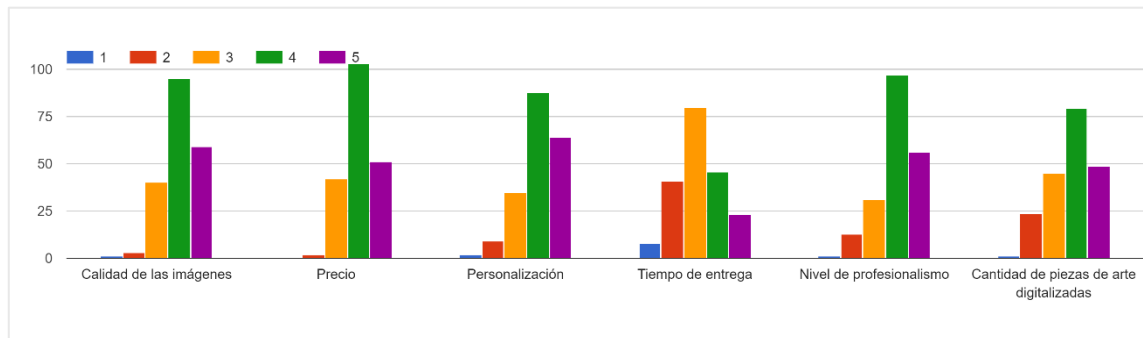


- Atributos más valorados

En la pregunta sobre por qué medio comprarían el producto, los resultados muestran que el 61.1% de los encuestados preferiría comprar a través de redes sociales como Instagram, Facebook, WhatsApp y TikTok. El 27.8% elegiría la página web de la empresa, el 5.6% optaría por marketplaces como Shopify, Tiendada o Mercado Libre, y el 5.6% preferiría tiendas físicas. Estos datos sugieren que las redes sociales son el canal de compra preferido junto con la página web de la empresa.

Figura 4.31

¿Qué atributos valoras más de los productos del portafolio?



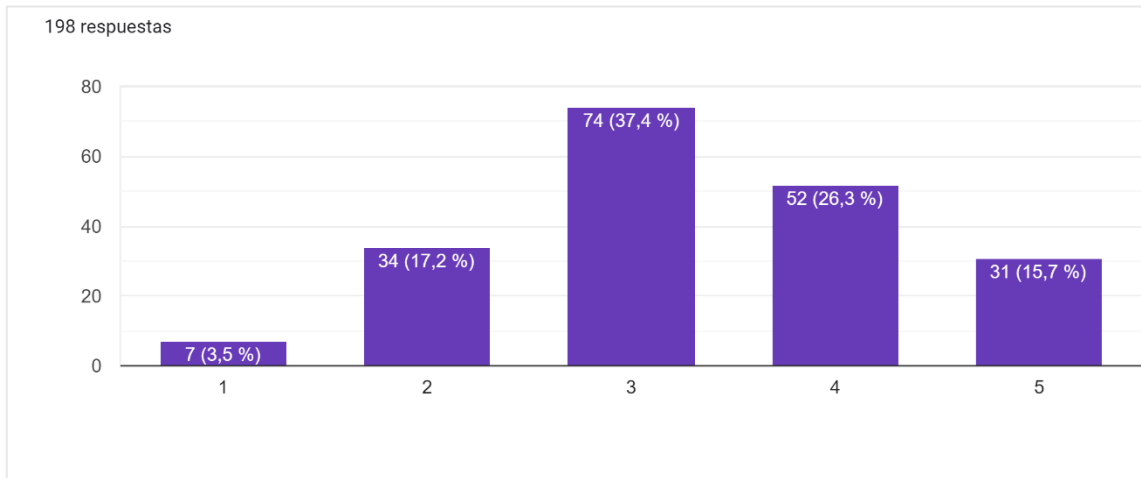
En la pregunta de la Figura 4.31, el encuestado debe calificar del 1 al 5, donde 5 representa el aspecto que más valoras y el 1 el que menos valoras. Los resultados indican que los más valorados son la “calidad de las imágenes” y el “precio”, ambos con una mayoría calificando estos aspectos con un 5. La “personalización” y el “nivel de profesionalismo” también fueron altamente valorados, con muchas puntuaciones de 4 y 5. Por otro lado, la “cantidad de piezas de arte digitalizadas” y el “tiempo de entrega” fueron los que más puntajes de 2 y 3 puntos recibieron, siendo los menos valorados. Estos resultados sugieren que los clientes valoran principalmente la calidad, el precio, la personalización y el profesionalismo.

- Galería Digital

En la Figura 4.32 se presenta la pregunta de si los encuestados estarían dispuestos a suscribirse a la galería digital pagando S/ 8 mensuales, donde “5” es “definitivamente sí” y “1” es “definitivamente no”. Se muestra que el 37.4% de los encuestados respondió con un 3 en la escala de disposición, el 26.3% respondió con un 4, y el 15.7% respondió con un 5. El 17.2% y el 3.5% de los encuestados dieron puntuaciones de 2 y 1, respectivamente. Estos datos indican que una mayoría significativa de los encuestados muestra una disposición moderada a alta para suscribirse a la galería digital, lo que sugiere una buena aceptación potencial del servicio a ese precio.

Figura 4.32

Pasado el período de prueba, ¿estaría dispuesto a suscribirse a la galería digital pagando S/ 8 mensuales?



- Reciclaje de piezas

Figura 4.33

¿Qué preferiría que se haga con las piezas de arte originales de su hijo(a) al adquirir uno de los productos?



En la pregunta sobre qué preferirían que se haga con las piezas de arte original de sus hijos(as) al adquirir uno de los productos, los resultados indican una ligera preferencia por la devolución de las piezas. El 52.5% de los encuestados prefiere que les devuelvan las piezas de arte en las mismas condiciones, mientras que el 47.5% prefiere que la empresa se encargue de reciclarlas. Estos datos sugieren que, aunque existe un interés en el reciclaje, la mayoría de los clientes potenciales valoran la conservación de las obras originales de sus hijos.

Según la encuesta realizada, se puede concluir que el 69.9% de los encuestados está familiarizado con productos personalizados y el 63.4% estaría dispuesto a adquirirlos. El 46.5% compraría un libro de manualidades primero, con una frecuencia de compra anual del 60.9%. El 60.7% prefiere cuadros de una pieza, comprando uno al año el 67.9%. El 63.2% prefiere láminas de una pieza, con una frecuencia anual del 84.2%. El 84.6% compraría polos personalizados una vez al año, con un 77% dispuesto a pagar hasta S/ 40. Las tazas personalizadas tendrían una frecuencia de compra de hasta tres veces al año para el 43.5%, con un 56.5% dispuesto a pagar hasta S/ 35. El 30.8% compraría a demanda, el 25.8% en diciembre y el 25.8% en mayo, junio y julio. El 61.1% prefiere comprar a través de redes sociales.

La calidad de las imágenes y el precio son los atributos más valorados. En cuanto a la galería digital, el 42% mostró una disposición moderada a alta para suscribirse por S/ 8 mensuales, y el 52.5% prefiere que les devuelvan las piezas de arte originales.

4.5 Análisis de la oferta

4.5.1 Análisis de los principales competidores

Al no haber en el mercado un competidor directo, se tomará de referencia seis empresas que ofrecen productos y regalos personalizados para el hogar y la familia:

- My Sign
- Daniella Andrade
- Fotoprint
- Abeja Reina Perú
- Fotomanía
- Wolprint.

Tabla 4.22*Análisis de empresas del sector de productos y regalos personalizados de Perú*

	Oferta	Tienda propia	E-Commerce	Canales de comunicación
My Sign	Venta de productos y regalos personalizados para el hogar y la familia como peluches, cuadros, tazas, packs temáticos, almohadas, gorros, rompecabezas alcancías, álbumes de fotos con portadas personalizadas, polos, poleras, etc.	Sí	Sí	Whatsapp Business, Instagram, Facebook y Tik Tok
Daniella Andrade	Ofrece el servicio de sesiones de fotos y venta de productos personalizados como agendas, calendarios, cuadros, cuadernos y photobooks, ideales para conservar recuerdos.	No	Sí	Whatsapp Business, Instagram y Youtube
Fotoprint	Venta de cuadros, lienzos y photobooks personalizados para distintos momentos. Cuentan con un editor online, herramienta que permitirá editar y previsualizar los trabajos de manera simple y rápida, pudiendo añadir a filtros, fondos y textos.	No	Sí	Whatsapp business, Instagram y Tik Tok
Abeja Reina Perú	Venta de regalos creativos y personalizados como tazas, polos, rompecabezas, tote bags, medias, mousepad, cojines, alcancías, pantuflas, cuadros, globos, tomatodos, imanes, etc.	No	Sí	Whatsapp Business, Instagram, Facebook y Twitter
Fotomanía	Venta de fotolibros, calendarios, imanes, tarjetas y álbumes de fotos instantáneas mini personalizados.	No	Sí	Whatsapp Business, Instagram y Facebook
Wolprint	Venta de fotoálbumes, cuadros para pegar con adhesivos, fotos imantadas y fotos reveladas personalizadas.	No	Sí	Whatsapp Business, Instagram y Facebook

Nota. Adaptado de las siguientes páginas web: *My Sing Regalos* (s.f.). (<https://mysignregalos.com>); *Daniella Andrade*. (s.f.). (<https://daniellaandrade.com>); *Fotoprint*. (<https://fotoprint.pe>) (s.f.); *Abeja Reina Perú*. (s.f.). (<https://abejareinaperu.com>); *Fotomanía*. (s.f.). (<https://fotomania.pe>); *Wolprint*. (s.f.). (<https://wolprint.com>).

Las marcas que compiten directamente en el segmento de regalos y productos personalizados ofrecen una variedad de productos y servicios, cada una con su enfoque particular. Por ejemplo, My Sign y Abeja Reina Perú ofrecen una amplia gama de productos personalizados para el hogar y la familia, como tazas, almohadas, rompecabezas y ropa. Daniella Andrade se especializa en sesiones de

fotos y productos como photobooks, cuadros, agendas y calendarios. Fotoprint, Fotomanía y Wolprint se destacan por su oferta de photobooks, cuadros y lienzos para fechas y momentos especiales como el día de la madre, el día del padre o navidad.

En cuanto a los canales de venta, My Sign cuenta con dos tiendas en Surco, mientras que las otras marcas operan exclusivamente a través del comercio electrónico. En términos de comunicación, todas las marcas utilizan activamente WhatsApp Business, Instagram y Facebook, con algunas variaciones adicionales: My Sign y Abeja Reina Perú utilizan también TikTok, y Daniella Andrade, YouTube. Fotomanía y Wolprint se enfocan más en la venta de fotolibros, calendarios, cuadros y fotos impresas, utilizando principalmente WhatsApp Business, Instagram y Facebook para sus comunicaciones.

4.6 Análisis de la demanda

4.6.1 Mercado Disponible

El mercado disponible para el negocio está formado por aquellas personas que tienen tanto la capacidad económica como la disposición para adquirir los productos y/o servicios.

El porcentaje de crecimiento utilizado es del 1%, basado en el crecimiento poblacional en la provincia de Lima entre 2022 y 2023, según el Market Report: Perú: Población de CPI Research (2022, 2023).

- Disposición para adquirir los productos y servicios

Según las encuestas, los resultados indican el interés de las personas en adquirir los productos es el siguiente:

-Definitivamente sí (18.7%): 41 personas.

-Sí (44.7%): 98 personas.

Sumando ambos grupos, tenemos que 139 respuestas positivas, lo cual representa el 63.4% del total de encuestados que sí están dispuestos a adquirir los productos del portafolio. Este porcentaje de aceptación (63.4%) es un indicador

favorable para el negocio, sugiriendo que hay un mercado receptivo para los productos de la empresa.

Tabla 4.23
Mercado Disponible de ArTeRecuerdo

Peso	Mercado Disponible	2025	2026	2027	2028	2029
100%	Mercado Potencial	320585	323791	327029	330299	333602
63,40%	Mercado Disponible	203251	205283	207336	209410	211504

➤ Productos

Para el caso de los productos, se calcularán los pesos de cada uno dividiendo el porcentaje de encuestados que compraría cada producto entre el total de encuestas, con el fin de obtener la demanda para cada uno de ellos.

Tabla 4.24
Peso de cada producto

Producto	#Respuestas	%	Peso (%/Total de Encuestas)
Libro de Manualidades	92	46,46%	21,22%
Cuadro	28	14,14%	6,46%
Taza de cerámica	46	23,23%	10,61%
Polo	13	6,57%	3,00%
Lámina	19	9,60%	4,38%

Nro. de interesados en los productos: 198 personas

Total de encuestas: 219

➤ Servicios

Tabla 4.25
Peso de Galería digital

Producto	#Respuestas	%	Peso/Total de encuestas
Galería digital	83	59,90%	19,18%

Nro. de interesados en la galería digital: 83

Total de encuestas: 219

Tabla 4.26*Mercado disponible de los productos de ArTeRecuerdo*

Peso	Mercado Disponible	2025	2026	2027	2028	2029
100%	Mercado Potencial	320585	323791	327029	330299	333602
63,40%	Mercado Disponible	203251	205283	207336	209410	211504
21,22%	Libro de Manualidades	43123	43554	43990	44430	44874
19,18%	Galería Digital	38980	39369	39763	40161	40562
6,46%	Cuadro	13124	13256	13388	13522	13657
10,61%	Taza de cerámica	21562	21777	21995	22215	22437
3,00%	Polo	6093	6154	6216	6278	6341
4,38%	Lámina	8906	8995	9085	9176	9267

El 21.22% de los encuestados estarían dispuestos a comprar el libro de manualidades, lo que se traduce en un mercado disponible de 43,123 personas en 2025, aumentando a 44,874 personas en 2029, considerando una tasa de crecimiento del 1% anual, según la proyección de la tasa de crecimiento población usada para determinar el mercado potencial. La galería digital, con un porcentaje de preferencia del 19.18%, tiene un mercado disponible de 38,980 personas en 2025, creciendo a 40,562 personas en 2029.

Otros productos como el cuadro, la taza de cerámica y el polo tienen porcentajes de preferencia de 6.46%, 10.61% y 3%, respectivamente. El cuadro tiene un mercado disponible de 13,124 personas en 2025 y 13,657 personas en 2029. La taza de cerámica empieza con una proyección de 21,562 personas en 2025, aumentando a 22,437 personas en 2029. El polo tiene un mercado disponible de 6,093 personas en 2025, aumentando a 6,341 personas en 2029. Finalmente, la lámina, con un 4.38% de preferencia, tiene un mercado disponible de 8,906 personas en 2025, creciendo a 9,267 personas en 2029.

- Disposición de pago

Se realizó una encuesta utilizando una escala de Likert para determinar la disposición a pagar por diversos productos. Para la disposición de pago, se tomaron en cuenta las respuestas "definitivamente sí" y "sí" en el cálculo.

-Para el libro de manualidades, en el universo de 92 encuestados:

S/ 150 a S/ 200 por un libro de 20 piezas: 29 personas "definitivamente sí" y 50 personas "sí".

S/ 300 a S/ 350 por un libro de 40 piezas: 20 personas "definitivamente sí", 32 personas "sí" y 32 personas "tal vez".

S/ 400 a S/ 450 por un libro de 60 piezas: 5 personas "definitivamente sí", 22 personas "sí", 49 personas "tal vez".

-Para los cuadros, en el universo de 28 encuestados:

S/ 20 a S/ 40 por un cuadro con una pieza de arte: 2 personas "definitivamente sí" y 23 personas "sí".

S/ 50 a S/ 60 por un cuadro con tres piezas de arte: 1 persona "definitivamente sí", 8 personas "sí" y 14 personas "tal vez".

S/ 70 a S/ 80 por un cuadro con seis piezas de arte: 3 personas "definitivamente sí" y 1 persona "sí".

-Para las láminas, en el universo de 19 encuestados:

S/ 30 a S/ 60 por una lámina con una pieza de arte: 1 persona "definitivamente sí" y 15 personas "sí".

S/ 50 a S/ 100 por una lámina con cuatro piezas de arte: 9 personas "sí" y 9 personas "tal vez".

S/ 100 a S/ 150 por una lámina con nueve piezas de arte: 1 persona "definitivamente sí" y 1 persona "sí".

-Para los polos, en el universo de 46 encuestados: Hasta S/ 40 por un polo con una pieza de arte: 6 personas "definitivamente sí" y 6 personas "sí".

-Para las tazas, en el universo de 13 encuestados: Hasta S/ 35 por una taza con una pieza de arte: 4 personas "definitivamente sí" y 6 personas "sí".

-Para la galería digital, en un universo de 198 encuestados: Hasta S/ 8 por la suscripción mensual: 31 personas "definitivamente sí", 52 personas "sí" y 74 personas "tal vez".

Tabla 4.27

Disposición de pago de los encuestados

	Libro	Galería digital	Cuadro	Tazas	Polos	Lámina
Dispuestos a pagar	158	84	38	32	10	27
Total	276	198	84	46	13	55
%	57,25%	42,42%	45,24%	69,57%	76,92%	49,09%

- Frecuencia de compra

Para calcular la frecuencia promedio de compra, se sumaron todas las respuestas de los encuestados para cada categoría de frecuencia (1, 2 y 3 veces al año), obteniendo un total de 200 respuestas. Luego, se multiplicó el número de respuestas por la cantidad de veces que se compra al año y se sumaron estos resultados, obteniendo una frecuencia total de 307. Finalmente, se dividió la frecuencia total entre el total de respuestas, resultando en una frecuencia promedio de compra de aproximadamente 1.54 veces al año.

Tabla 4.28

Frecuencia de compra de los productos

# Veces al año	Libro	Cuadro	Lámina	Polo	Taza	TOTAL
1	56	19	16	11	14	116
2	36	9	3	1	12	61
3	0	0	0	3	20	23
Total respuestas	92	28	19	15	46	200

- Canales de compra

Tabla 4.29

Canales de compra de ArTeReuerdo

Canal	#Respuestas	Peso
Página web	55	27,78%
Redes sociales	121	61,11%
Tienda física	11	5,56%
Marketplace	11	5,56%
TOTAL	198	100,00%

Para determinar los canales de compra, se consideraron las respuestas de los encuestados que marcaron "página web" y "redes sociales", ya que son los canales con los que cuenta la empresa. En un universo de 198 encuestados, el 27.78% de los encuestados prefieren la página web y el 61.11% prefieren las redes sociales, sumando un total del 88.89% de las preferencias.

- Participación de mercado

La participación de mercado está distribuida entre siete empresas del sector: Abeja Reina, My Sign, Daniella Andrade, Fotoprint, Fotomanía, Wolprint y

ArTeRecuerdo. Asimismo, se considera la opción de otras empresas del sector, que puede incluir stands de Gamarra o del Centro de Lima.

Tabla 4.30

Market Share de ArTeRecuerdo

Empresa	Market Share
Abeja Reina	12,50%
My sign	12,50%
Daniella Andrade	12,50%
Fotoprint	12,50%
Fotomanía	12,50%
Wolprint	12,50%
ArTeRecuerdo	12,50%
Otras empresas	12,50%
TOTAL	100,00%

Con los criterios de disposición de pago, la frecuencia de compra, canales de compra y participación de mercado se pudo determinar el mercado objetivo para la empresa y para cada producto y servicio.

Tabla 4.31

Criterios para definir la demanda del mercado objetivo

	Libro	Galería Digital	Cuadro	Taza de cerámica	Polo	Lámina
Mercado Disponible	43123	38980	13124	21562	6093	8.906
Disposición a pagar	57,25%	42,42%	45,24%	69,57%	76,92%	49,09%
Frecuencia de compra	1,54	1,54	1,54	1,54	1,54	1,54
Canales de compra	88,89%	88,89%	88,89%	88,89%	88,89%	88,89%
Participación de mercado	12,50%	12,50%	12,50%	12,50%	12,50%	12,50%
Mercado Objetivo	4210	2820	1013	2558	799	746

4.7 Proyección de la demanda

Para efectos de este proyecto, se considerará un porcentaje de crecimiento poblacional del 1%, obtenido a partir del cálculo realizado con los datos del *Market Report Perú: Población* de CPI Research de los años 2022 y 2023. En este período,

la población del departamento de Lima experimentó un crecimiento aproximado del 1.04%, el cual se redondeará al 1% para simplificar las proyecciones y análisis.

Tabla 4.32

Mercado objetivo 2025-2029

Mercado objetivo	2025	2026	2027	2028	2029
Libro de Manualidades	4210	4253	4295	4338	4381
Galería Digital	2820	2849	2877	2906	2935
Cuadro	1013	1023	1033	1043	1054
Taza de cerámica	2558	2584	2610	2636	2662
Polo	799	807	816	824	832
Lámina	746	753	761	768	776

El análisis muestra la demanda por categoría de producto:

- Libro de manualidades: 4,210 productos para el año 2025.
- Galería digital: 2,820 para el año 2025.
- Cuadros: 1,013 productos para el año 2025.
- Tazas de cerámica: 2,558 productos para el año 2025.
- Polos: 799 productos en 2025.
- Láminas: 746 productos en 2025.

Tabla 4.33

Demanda proyectada de productos

Producto	Demanda
Libro	4210
Galería digital	2820
Cuadro	1013
Taza	2558
Polo	799
Lámina	746
Total	12146

CAPITULO V: PLAN DE MARKETING

El plan de marketing establece una dirección clara y detallada para alcanzar los objetivos comerciales y posicionar la empresa como líder en el mercado de productos personalizados. Este capítulo aborda diversas estrategias necesarias, comenzando con la definición del mercado objetivo y la implementación de las estrategias competitivas genéricas de Michael Porter. Además, se detallan las tácticas de segmentación y targeting, que nos permiten identificar y atraer a los potenciales clientes. La estrategia de posicionamiento se enfoca en desarrollar una propuesta de valor única y diferenciar nuestros servicios de la competencia. También se incluyen estrategias de marketing mix para productos, precios, distribución y comunicación, asegurando una gestión integral y efectiva de cada elemento del marketing.

5.1 Objetivos del plan de marketing

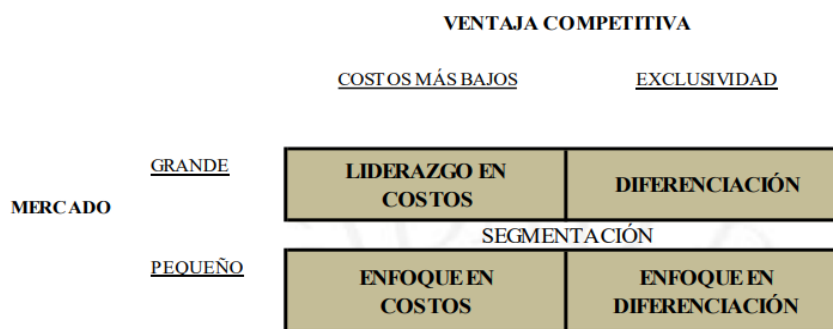
- Convertirse en la empresa líder en el sector de productos personalizados en el tercer año de operaciones, destacando por la calidad, innovación y atención al cliente.
- Establecer alianzas estratégicas con al menos 3 empresas, instituciones y/o corporaciones para el segundo año de operaciones.
- Aumentar la tasa de recompra de clientes en un 20% para el segundo año mediante estrategias de retención y fidelización.
- Lograr un nivel de satisfacción al cliente del 90% respecto a los productos y servicios de la empresa para el segundo año.
- Posicionar la empresa en la primera página de resultados de los principales motores de búsqueda para las búsquedas relacionadas con "regalos personalizados" y "arte infantil", mediante la implementación de estrategias de SEO y marketing digital para el segundo año de operaciones.
- Ajustar los precios en un 30% para el tercer año de operaciones, garantizando que el incremento refleje el valor añadido de los productos

personalizados y al mismo tiempo mantenga la competitividad en el mercado, asegurando una percepción positiva por parte de los clientes.

5.1.1 Estrategia genérica

El plan de marketing para la empresa se basará en una estrategia de diferenciación enfocada, lo cual permitirá posicionarnos efectivamente en el mercado y captar a nuestro público objetivo, destacando la calidad y personalización de nuestros productos mientras atendemos las necesidades específicas de familias con niños pequeños. De esta forma nuestros esfuerzos irán dirigidos hacia un nicho de mercado y podremos posicionarnos como líder del mercado.

Figura 5.1
Estrategias genéricas de Porter

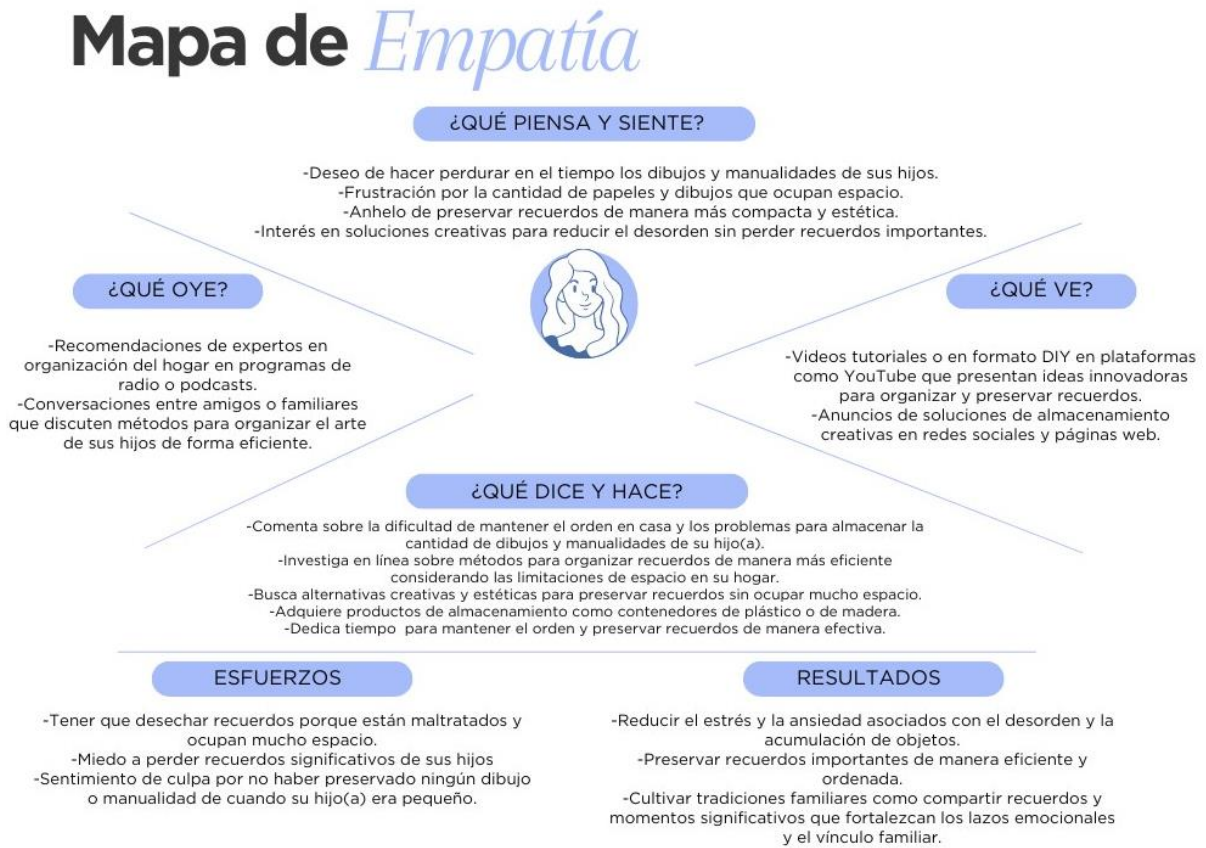


Nota. Porter, M. E. (2015). Ventaja competitiva.

- Mapa de la empatía

Para abordar de manera efectiva el problema identificado y ofrecer soluciones que realmente resuenen con el público objetivo, es esencial comprender profundamente a los clientes. Por esta razón, se utilizará el mapa de la empatía de Alexander Osterwalder para visualizar y analizar las necesidades, deseos y comportamientos de los clientes y determinar los patrones de consumo según lo descrito por los participantes en el focus group.

Figura 5.2
Mapa de la Empatía



El mapa de empatía describe a un cliente que desea mantener su hogar ordenado y organizado. Este cliente enfrenta frustración por la acumulación de dibujos y manualidades de sus hijos y busca soluciones creativas para preservar estos recuerdos de manera compacta y estética. Siente la necesidad de mantener los recuerdos importantes sin desorden y escucha recomendaciones de expertos en organización del hogar a través de programas de radio o podcasts, además de mantener conversaciones con amigos y familiares sobre métodos eficientes de organización. Visualiza tutoriales de bricolaje en YouTube y anuncios de soluciones de almacenamiento en redes sociales.

El cliente comenta las dificultades de mantener el orden en casa y busca activamente métodos para organizar recuerdos, investigando en línea y adquiriendo productos de almacenamiento como contenedores de plástico o cartón. Dedicar tiempo a mantener el orden y preservar recuerdos de manera efectiva. Sus esfuerzos incluyen desechar recuerdos maltratados, temer perder recuerdos significativos y sentir culpa por no haber preservado dibujos o manualidades de su hijo(a). Los

resultados deseados son reducir el estrés, preservar recuerdos importantes y fortalecer los lazos familiares a través de la creación de tradiciones.

5.2 Estrategias de segmentación y targeting

5.2.1 Evaluación de segmentación de mercado

Los criterios de segmentación de mercado los agrupamos en cuatro (04) criterios:

Tabla 5.1

Criterios de segmentación

Criterios	Clasificación	Detalle
Geográficos	Zona 6, 7 y 8 de Lima Metropolitana	Comprende los distritos de Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel, Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina, Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores
Demográfico	Edad Sexo Situación Familiar	Hombres y mujeres de 23 a 49 años Padres o madres con hijos entre 2 a 9 años de edad
Psicográficos	NSE Estilo de Vida	A y B Sofisticados y Modernas
Conductuales	Frecuencia de compra Preferencias Beneficios buscados	Basada en la acumulación de obras de arte de los niños Ocasionales (fechas especiales, regalos, clausuras o graduaciones escolares) Personalización, alta calidad, funcionalidad y estética Preservación de piezas artísticas de sus hijos

- Criterios geográficos

Para la determinación del área geográfica, se consideraron los hogares de las zonas 6, 7 y 8 de Lima Metropolitana para iniciar las operaciones de la empresa. Según el último *Market Report N°003* de CPI Research (2023), Lima es la ciudad con más alta densidad poblacional y diversidad socioeconómica del Perú. Se requiere probar y ajustar el modelo de negocio en estas zonas donde se concentra el mayor porcentaje de NSE A y B antes de expandir el negocio a otras zonas. Esto permitirá validar la idea de negocio, optimizar los procesos operativos, reducir riesgos y facilitará una expansión futura basada en datos reales y experiencia práctica.

- Criterios demográficos

Según datos del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2024), en el país residen 8 millones 988 mil 842 madres, de las cuales el 60,1% se encuentra en edad fértil, comprendida entre los 15 y los 49 años. La edad promedio de las madres al momento de dar a luz a su primer hijo es de 22,2 años. Para fines de este estudio, consideramos el rango de edad de las madres entre los 23 y los 49 años, ya que es representativo del grupo demográfico que tiene hijos en el Perú. Aunque no se disponen de datos específicos sobre los padres peruanos, el análisis de las madres proporciona una base sólida para el presente estudio.

Las edades de los niños en los que se enfocará el estudio son de 2 a 9 años debido a las etapas clave del desarrollo del dibujo infantil identificadas por Luquet (1977) en su libro *El dibujo infantil*. Basándose en estas etapas, se identifica que, en ese rango de edad, los niños atraviesan fases de exploración y desarrollo creativo que se reflejan en sus dibujos y manualidades. Luquet identifica cuatro etapas clave en el desarrollo del dibujo infantil:

-Realismo Fortuito (2 a 2 años y medio): Los dibujos son una extensión de la actividad motora del niño, con garabatos y líneas que reflejan movimientos exploratorios.

-Realismo Frustrado (2 años y medio a 4 años): El niño intenta dibujar algo concreto, pero enfrenta limitaciones motoras, creando figuras como "cefalópodos" o "cabezudos".

-Realismo Intelectual (4 a 7-8 años): El niño dibuja lo que sabe sobre el objeto, más que lo que ve.

-Realismo Visual (a partir de 8-9 años): El niño comienza a representar la realidad tal como la percibe, utilizando reglas de perspectiva.

- Criterios psicográficos

La empresa se enfoca en los niveles socioeconómicos A y B debido a su mayor poder adquisitivo. Según un artículo de RPP (2023), titulado *¿Cuánto dinero debes ganar para estar en los niveles socioeconómicos A y B?*, estos niveles socioeconómicos tienen ingresos significativamente más altos que otros segmentos, lo que les facilita acceder a bienes exclusivos y de alta calidad. Al dirigirse a estos segmentos, la empresa puede ofrecer productos que satisfacen las expectativas de exclusividad, personalización y calidad que estos consumidores valoran.

En el caso de los estilos de vida, los sofisticados y las modernas suelen tener una mayor apreciación por el diseño y la exclusividad. Los sofisticados son cazadores de tendencias, siguen la moda y buscan productos de alta calidad y exclusividad, por lo que están dispuestos a pagar un precio mayor por experiencias únicas. Además, aprecian la innovación y la personalización, buscando constantemente productos que reflejen su estilo de vida exclusivo. La propuesta de la empresa es de transformar el arte infantil en piezas decorativas y útiles de alta calidad atrae a estos consumidores, quienes valoran tanto la funcionalidad como la estética en sus compras. (Consultora Arellano, s.f.)

En el caso de las modernas, el consumo es visto como una actividad divertida y emocionante, encontrando placer en adquirir productos de calidad sin preocuparse por el precio. Este grupo valora los beneficios abstractos de las cosas que compran, utilizando marcas como símbolos sociales y de calidad. Además, les interesan los productos que ayuden a reducir el tiempo y esfuerzo en las tareas del hogar y que les permitan evitar sentirse únicamente "amas de casa". Esto hace que los productos personalizados de la empresa, los cuales combinan diseño estético con funcionalidad, sean especialmente atractivos para ellas. (Consultora Arellano, s.f.)

- Criterios conductuales

La frecuencia de compra se determina por dos factores: la acumulación de piezas de arte de los niños y las ocasiones especiales. Estas incluyen fechas como el Día de la Educación Inicial, el Día del Niño, el Día de la Madre, el Día del Padre, Fiestas Patrias y Navidad, así como para regalos de cumpleaños, aniversarios y durante la temporada escolar (clausuras, graduaciones). En cuanto a las preferencias, según lo identificado en las encuestas, se valora la personalización, calidad, funcionalidad y estética de los productos. El beneficio buscado es preservar el arte infantil como un recuerdo organizado y personalizado.

5.2.2 Identificación y evaluación de segmentos de mercado

La empresa se dirigirá a padres y/o madres que tienen al menos un hijo entre 2 y 9 años de edad. Estos padres/madres son los principales consumidores de nuestros productos y están dispuestos a cultivar el arte de sus hijos a través de recuerdos

personalizados. A continuación, se detallan los segmentos identificados dentro de este mercado meta:

- Padres y madres que documentan los hitos más importantes de sus hijos
Estos consumidores están interesados en capturar y recordar momentos significativos en la vida de sus hijos. Suelen llevar blogs, álbumes de fotos, aplicaciones móviles y las redes sociales para registrar sus avances y logros (Unicef, s.f.).

- Padres y madres primerizos
Siete de cada diez padres buscan información sobre datos, consejos y productos que resuelvan sus dudas en temas como cuidado del bebé, alimentación, sueño, productos recomendados y crianza a través de páginas web y dispositivos móviles (Mooney & Fernandez, 2015).

- Padres y madres que no tienen suficiente espacio para almacenar las creaciones de sus hijos
Según la investigación realizada, se determinó que existe un grupo de padres y madres que enfrenta el reto de la falta de espacio para guardar los trabajos y obras de arte de sus hijos. Seis de los ocho participantes del focus group se sienten abrumados por cantidad de piezas de arte de sus hijos y por la desorganización y desorden que estas causan en su hogar.

- Padres que buscan regalos personalizados
Este grupo está interesado en encontrar regalos únicos y personalizados para sus hijos o para la familia.

Al enfocarse en aquellos que documentan hitos importantes, se pueden ofrecer productos que faciliten la preservación de recuerdos significativos. Asimismo, atender las necesidades de padres primerizos permitirá posicionarse como una fuente confiable de información y productos que mejoren su experiencia en la crianza. Finalmente, al abordar la frustración de quienes carecen de espacio para almacenar las creaciones artísticas y al ofrecer opciones de regalos personalizados, la empresa puede desarrollar soluciones que resuelvan estos problemas y promuevan el arte infantil.

5.2.3 Identificación de atributos clave

Se han identificado los siguientes atributos clave que definirán la propuesta de valor y diferenciarán nuestros productos en el mercado:

- Memoria y sentimentalismo

Cada producto está diseñado para capturar y preservar momentos especiales y creativos de la infancia, ofreciendo a las familias un producto que almacena recuerdos valiosos de manera ordenada y eficiente.

- Innovación

Los productos y servicios ofrecidos por la empresa son innovadores. Se tiene el compromiso de innovar constantemente para mantenerse a la vanguardia y satisfacer las necesidades cambiantes de sus clientes.

- Experiencia del cliente

La empresa se enfoca en brindar una experiencia excepcional a los clientes, desde el proceso de personalización hasta el producto final, asegurando satisfacción total y lealtad a la marca.

- Personalización

Cada producto es creado específicamente para reflejar la creatividad y personalidad del niño. La empresa se enfoca en brindar un servicio y productos completamente personalizados según los gustos y preferencias de cada familia.

- Calidad

Los productos de la empresa son elaborados con materiales de calidad que garantizan durabilidad y resistencia. Cada artículo es revisado cuidadosamente para asegurar que cumpla con los más altos estándares.

- Sostenibilidad

La empresa busca ser sostenible enfocándose en prácticas que reduzcan el impacto ambiental, como la adopción de procesos de producción eficientes que aprovechan al máximo los recursos disponibles y el reciclaje.

5.2.4 Desarrollo de propuesta de valor única

La propuesta de valor única de la empresa se centra en varios aspectos que la diferencian significativamente de la competencia:

- Digitalización de recuerdos

Se transforman las obras de arte de los niños en formatos digitales de alta calidad, asegurando que cada detalle y esencia de la creatividad infantil se conserve y se resalte. Esta digitalización permite a las familias tener una versión virtual de las creaciones, accesible desde cualquier dispositivo con conexión a internet.

- Acceso continuo a la galería digital

Se ofrece una galería digital personalizada donde los recuerdos pueden ser almacenados y visualizados en cualquier momento. Esta galería está diseñada para ser intuitiva y fácil de usar, brindando a los usuarios la posibilidad de acceder a sus recuerdos cuando lo deseen, sin restricciones temporales, y personalizarla de acuerdo a momentos especiales, un hito importante, año o edad de su hijo(a).

- Cuidado del medio ambiente

La empresa tiene prácticas sostenibles que minimizan el uso de papel y que fomenta el reciclaje de las piezas de arte. Asimismo, al digitalizar las obras de arte, se reduce significativamente la necesidad de espacio físico para almacenar estos recuerdos.

- Innovación y tecnología

Se utilizan tecnologías emergentes para mejorar y volver más eficientes los servicios. Esto incluye la integración de herramientas de inteligencia artificial para optimizar la digitalización y la gestión de recuerdos. Asimismo, se tiene previsto explorar el uso de realidad aumentada para ofrecer nuevas formas interactivas de experimentar y compartir los recuerdos digitalizados.

- Personalización y calidad garantizada

La empresa se encarga de todo el proceso, desde el recojo de las piezas de arte hasta la entrega final de las piezas digitalizadas en un producto físico o en la galería digital. Esto asegura que el cliente no tenga que hacer nada más que disfrutar del resultado final. Cada producto se personaliza minuciosamente para reflejar la individualidad y creatividad del niño.

5.2.5 Posicionamiento

- Declaración de Posicionamiento

Para la declaración de posicionamiento, se responderán los 4 componentes clave:

- ¿Para quién, para cuándo y para dónde?: Dirigido a familias que vivan en los distritos de las zonas 6, 7 y 8 de Lima Metropolitana que desean preservar y celebrar las creaciones artísticas de sus hijos. Se prevé que las compras sean estacionales, es decir, que se realicen en días festivos como navidad, día de la educación inicial, épocas de clausuras o graduaciones de nidos y colegio, día de la madre, día del padre, día del niño, etc.

- ¿Qué valor ofrece la empresa?: La empresa ofrece productos personalizados de alta calidad que transforman las obras de arte infantil en recuerdos duraderos y significativos.

- ¿Por qué y cómo?: Para ayudar a las familias a preservar y celebrar el arte infantil, proporcionando una manera única y personalizada de recordar su infancia. Para crear los productos se utilizarán técnicas avanzadas de digitalización y personalización, asegurando que cada detalle de las obras de arte originales se conserve.

- ¿Relativo a quién?: Relativo a competidores que ofrecen productos genéricos. La empresa se diferencia por su enfoque en la personalización detallada y su nivel de servicio al cliente.

- Estrategias para mantener el posicionamiento

-Optimización en motores de búsqueda (SEO): Se implementarán técnicas de SEO para asegurar que la empresa aparezca en las primeras posiciones de los resultados de búsqueda en Google y otras plataformas. Esto incluye la investigación y uso de palabras clave relevantes y la optimización del contenido del sitio web.

-Búsquedas en redes sociales y Google: La empresa se posicionará activamente en redes sociales como Instagram, Tik Tok, Pinterest y Facebook, utilizando estrategias de marketing de contenido y publicidad dirigida. Se monitorizarán las búsquedas y tendencias para ajustar las estrategias en tiempo real.

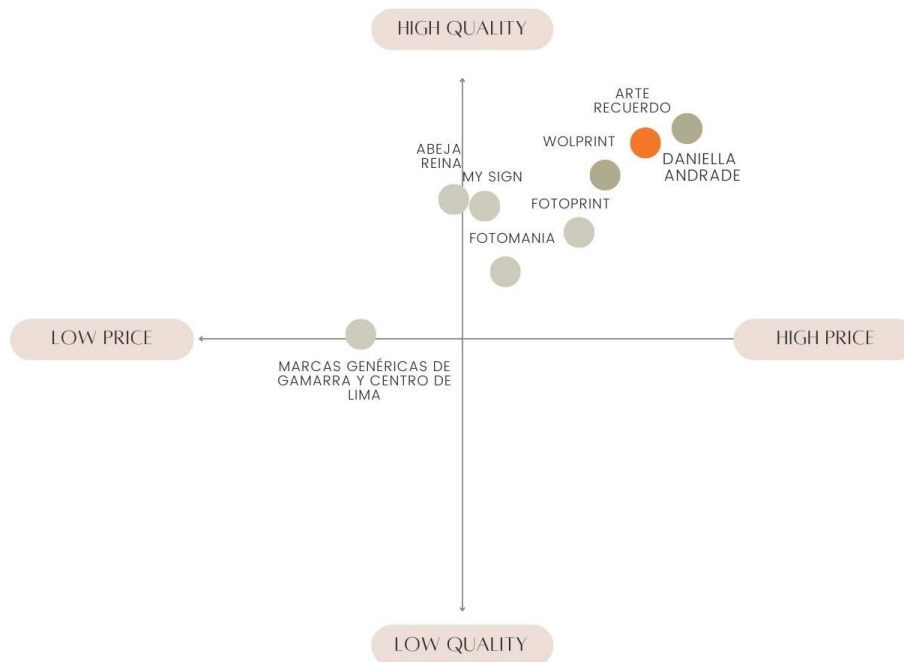
-Medición del posicionamiento: Para medir el posicionamiento, se analizará la cantidad de búsquedas en los principales buscadores y redes sociales. Se utilizarán

herramientas de análisis de SEO para rastrear las posiciones de las palabras clave y se realizarán encuestas de satisfacción al cliente para obtener feedback directo.

- Matriz de posicionamiento

Figura 5.3

Matriz de Posicionamiento ArTeReuerdo



El mapa de posicionamiento compara varias marcas en términos de calidad y precio de productos personalizados. ArTeReuerdo se posiciona en alta calidad y precio medio-alto, destacándose por su atención al detalle y excelente servicio al cliente. Abeja Reina y My Sign también se sitúan en alta calidad con un precio medio, siendo My Sign ligeramente inferior en calidad. Wolprint está en alta calidad y precio medio-alto y Daniella Andrade en alta calidad y alto precio, dirigido a un segmento premium. Fotoprint y Fotomanía se encuentran en calidad media y precio medio, mientras que las marcas genéricas de Gamarra y Centro de Lima están posicionadas en calidad y precio más bajos.

5.2.6 Comunicación coherente

Para la empresa es fundamental que el plan de comunicación sea coherente con los valores y servicios que la empresa ofrece. Dado que la empresa se dedica a la venta

de productos personalizados para niños, es esencial que lo que se promueve a través de los canales de comunicación refleje fielmente estos valores y servicios.

- Difusión de productos y servicios

La empresa ofrece la digitalización del arte infantil a través de productos personalizados como libros de recuerdos, ropa y recuerdos, además del servicio de la galería digital. Es crucial que la promoción de estos servicios se realice de manera consistente a través de los principales canales de comunicación, como la página web de la empresa, redes sociales (Instagram, WhatsApp, Facebook, Tik Tok, Pinterest) y cualquier otro medio digital relevante.

- Evidenciar prácticas sostenibles

La empresa debe mostrar cómo se lleva a cabo el reciclaje de las obras de arte de los niños. Esto puede incluir programas de devolución de productos, donde los clientes pueden enviar de vuelta los productos para su reciclaje y la entrega de incentivos como descuentos para los clientes que reciclen las piezas de arte. Publicar testimonios y casos de éxito también puede ayudar a reforzar la imagen de la empresa como sostenible y comprometida con el medio ambiente.

- Uso de canales de comunicación

Asegurar que todos los mensajes que se difunden a través de los canales de comunicación sean consistentes con los valores de la empresa. Esto incluye el contenido de las publicaciones en redes sociales, los correos electrónicos, las descripciones de productos en la página web y cualquier otro material de marketing.

- Educación y conciencia

La empresa puede educar e informar a sus clientes sobre la importancia del reciclaje y cómo pueden contribuir a estas prácticas. Esto puede realizarse a través de talleres o charlas para empresas o instituciones educativas.

Al implementar un plan de comunicación coherente, la empresa refuerza su imagen de marca y asegura que sus clientes confíen en los valores y prácticas de la empresa, fomentando así una relación de confianza y lealtad a largo plazo.

5.3 Estrategias funcionales de marketing

5.3.1 Estrategia de Producto

La empresa obtiene sus productos mediante la digitalización de dibujos y manualidades infantiles, transformándolos en productos personalizados como libros de manualidades, cuadros decorativos, láminas, polos y tazas de cerámica.

Asimismo, se ofrece el servicio de la galería digital, una plataforma en la nube de la empresa donde las familias pueden almacenar, organizar y compartir las imágenes de las creaciones artísticas de sus hijos. Esta galería digital garantiza que las obras se conserven de manera segura y accesible, permitiendo su visualización y descarga en cualquier momento y desde cualquier dispositivo.

- Productos de la empresa

Tabla 5.2
Productos de ArTeRecuerdo

Nombre de producto	Tamaño	Características
Libro de manualidades	Tamaño "S": 20x20 cm Tamaño "M": 30x20 cm	Impreso en papel couché de 250 gr. Opción de incluir 20, 40 o 60 piezas de arte.
Mosaicos	Láminas 21x30 cm 40x50 cm 50x70 cm	Impresas en papel couché 300 gr. Opción de añadir 1, 4 y hasta 9 piezas ordenadas en mosaicos
	Cuadros 10x15 cm 13x18 cm 20x25 cm	Marco de madera color blanco o natural. Incluye vidrio y gancho para colgar. Opción de añadir 1, 3 o hasta 6 piezas ordenadas en mosaicos
Recuerdos	Polo Talla 2 a la XL	Polos 100% algodón con impresión en DTF. Se incluye 1 pieza de arte y firma
	Taza de cerámica Capacidad de 250 ml	Sublimado total. Se incluye 1 o 2 piezas de arte y mensaje personalizado

- Servicios de la empresa:

Galería digital:

La galería digital de la empresa es una plataforma diseñada para almacenar, organizar y acceder a las obras de arte fotografiadas y digitalizadas por la empresa de manera segura y conveniente. Al suscribirse al newsletter en la página web o al comprar uno de los productos, los clientes reciben un acceso gratuito a esta

plataforma por 3 meses. Durante ese período gratuito, el usuario puede ver las imágenes que la empresa digitalizó y/o subir nuevas imágenes desde cualquier dispositivo (celular, laptop, Tablet, PC). El usuario puede añadir mensajes personalizados y organizar por momentos o años las piezas de arte de los niños. Para aquellos que deseen mantener el acceso a largo plazo, ofrecemos opciones de suscripción mensuales o anuales, lo que permite un almacenamiento organizado, seguro y continuo de las imágenes, asegurando que siempre se tenga acceso a estos valiosos recuerdos.

- Ciclo de vida del producto

Introducción

-Lanzamiento de productos: En esta fase, la empresa hace el lanzamiento de los productos y servicios a un nicho de mercado.

-Estrategias de marketing: Se utilizan campañas de lanzamiento para generar interés en el mercado. Esto incluye promociones especiales, publicidad en redes sociales y colaboraciones con influencers.

-Educación del mercado: La educación del mercado se enfoca en informar a los consumidores sobre los beneficios y características únicas de los productos. Esto incluye la preservación del arte y los recuerdos de los niños, destacando su valor emocional y la importancia de mantener estos recuerdos de una manera organizada y duradera. Para ello, se mostrarán videos que demuestran cómo se puede mejorar la organización del hogar utilizando nuestros libros de recuerdos. Estos videos ilustrarán las ventajas de mantener el orden en el hogar, las ventajas del reciclaje y cómo nuestros productos contribuyen a crear un entorno más organizado y funcional.

Crecimiento

-Aumento de la demanda: A medida que más personas conocen los productos de la empresa, la demanda comienza a crecer. Los clientes satisfechos recomiendan los productos a otros.

-Competencia emergente: Posibilidad de que empresas, estudios fotográficos o fotógrafos independientes copien el modelo de negocio y los productos, lo que puede requerir una respuesta estratégica para mantener la ventaja competitiva.

-Expansión de la base de clientes: Se amplía la base de clientes, atrayendo tanto a nuevos compradores como a clientes recurrentes. Las alianzas estratégicas empresariales y corporativas van a ayudar con este fin.

-Optimización de la producción: Se optimizan los procesos de producción para satisfacer la creciente demanda, manteniendo la calidad y los plazos de entrega.

-Diversificación de productos: Se introducen nuevas variedades de libros de recuerdos para satisfacer las necesidades cambiantes de los clientes y captar nuevos segmentos del mercado. Por ejemplo: libros de recuerdo de matrimonio, libro de manualidades de viajes, libro de arte enfocado en piezas artísticas de preadolescentes y adolescentes, etc.

-Diversificación de servicios: Entre el tercer y quinto año de operaciones, se prevé crear la app de ArTeRecuerdo, que permite tomar fotos y editar las piezas artísticas de los niños, organizarlas por fechas, comprar productos de la empresa a través de la aplicación y contiene juegos interactivos de dibujo y pintura para los niños.

Madurez

-Estabilización de ventas: Las ventas alcanzan un punto de equilibrio donde el crecimiento se estabiliza. Los productos han ganado una gran cuota en el mercado y se han establecido alianzas empresariales y corporativas sólidas.

-Fidelización de clientes: Se implementan programas de fidelización para mantener a los clientes existentes y fomentar la recompra.

-Innovación continua: Se sigue innovando y mejorando los productos y servicios para mantener el interés de los clientes y diferenciarse de la competencia.

Declive

-Disminución de la demanda: Eventualmente, algunos productos pueden experimentar una disminución en la demanda debido a cambios en las preferencias del mercado o la aparición de nuevas alternativas.

-Evaluación de la viabilidad: Se evalúa la viabilidad de mantener productos en el portafolio de la empresa. Se toman decisiones sobre la discontinuación de productos que ya no son rentables.

-Desarrollo de nuevos productos: Se invierte en el desarrollo de nuevos productos y servicios para reemplazar aquellos en declive y mantener la relevancia en el mercado.

-Gestión de inventarios: Se gestionan los inventarios para evitar el exceso de stock y minimizar las pérdidas.

- Identidad de marca

Nombre de la marca

El nombre de la empresa fue elegido para capturar la esencia y la misión de la empresa. "ArTeRecuerdo" combina las palabras "arte" y "recuerdo", reflejando perfectamente su enfoque.

Un recuerdo es una memoria significativa de un momento, evento o experiencia pasada que se guarda en la mente (CPA Psicólogos, 2021). En ese contexto, los recuerdos son las piezas de arte infantil convertidas en objetos tangibles y organizados, permitiendo a las familias conservar y celebrar esos momentos especiales.

El nombre destaca el “arte” como una forma de expresión única y personal, y el “recuerdo” enfatiza la importancia de preservar esos momentos para el futuro. La elección del nombre también transmite una sensación nostalgia, invitando a los clientes a recordar de estos momentos de una manera especial y memorable.

Eslogan

“Pequeños artistas, grandes recuerdos”

El eslogan “Pequeños artistas, grandes recuerdos” captura la esencia del servicio al destacar dos aspectos clave. Primero, se enfoca en los "pequeños artistas", subrayando que el servicio está dirigido a los niños y sus obras de arte. Segundo, enfatiza que esas creaciones se transforman en "grandes recuerdos", indicando que el objetivo es preservar y celebrar la creatividad infantil en forma de recuerdos duraderos y significativos.

Logotipo

Figura 5.4

Logotipo ArTeRecuerdo



Se eligieron el color naranja, rosa, azul y verde para el logotipo de la empresa por las siguientes razones:

-Naranja: El color naranja transmite energía, diversión y vitalidad. Simboliza la creatividad y la emoción, lo cual es perfecto para reflejar el espíritu alegre y vivaz del arte infantil. (Galiana, 2024)

-Azul: El azul transmite tranquilidad y confianza. Es un color que inspira calma y profesionalismo, lo cual es ideal para crear una sensación de confiabilidad en la marca. (Galiana, 2024)

-Verde: Es un color que simboliza la tranquilidad y la calma. Se relaciona con la naturaleza, ecología y sostenibilidad. (Galiana, 2024)

-Rosa: Simboliza ternura, amor y cuidado. Es un color que evoca sentimientos de cariño y protección, subrayando el enfoque de la empresa en la preservación de momentos emotivos de la infancia. (Benítez Burgada, 2022)

5.3.2 Estrategia de Precios

La estrategia de precios de ArTeRecuerdo se establecerá comparando los precios de los competidores directos e indirectos en el sector de productos personalizados y considerando el valor percibido por el cliente, determinado a partir de los resultados de las encuestas realizadas.

Tabla 5.3*Comparación de precios de la competencia*

Empresa	My Sign	Daniella Andrade	Fotoprint	Abeja Reina Perú	Fotomanía	Wolprint
Photobook	-	-Photobook de tapa dura tamaño Mediano con 20 páginas en S/ 200 y de 50 páginas en S/ 410. -Photobook tamaño Grande con 20 páginas en S/ 270 y de 50 páginas en S/ 510.	Photobook de diferentes temáticas (día de la madre, día del padre, cumpleaños, viajes, familiares). El precio promedio por un book de 20x20 de 24 páginas es de S/ 149	-	-Fotolibros de tapa dura tamaño 20x20 de 20 páginas a S/ 89. El tamaño 30x30 tiene un costo de S/ 129. Se puede añadir páginas adicionales por S/ 3 cada página.	-Fotolibro de tapa dura tamaño 18x18 de 20 hojas en S/ 125.40 y de 30 hojas en S/ 150.30
Cuadros	Cuadros con marco de mdf color natural, incluye la personalización con 10 fotos. El precio promedio es de S/ 89.90	Cuadros impresos en papel fotográfico con marco de aluminio en color negro. Precio en la medida 15x15 cm en S/ 130, 20x15 cm en S/ 140 y 20x20 S/ 160.	Cuadros sin marco. El precio promedio de un cuadro de 30x40 cm es de S/ 35	Cuadros con marco de mdf color natural de 3 tamaños: A3, A4 y A5. Personalizado con mensaje, fotos y texto. Precio promedio S/ 35 a S/ 58.	-	Cuadros con marco y adhesivos para pegar en la pared en 4 tamaños. Precio en la medida 20x30 cm S/ 69, 30x30 cm en S/ 89, 30x40 cm en S/ 109, 40x60 cm en S/ 139.
Láminas	-	Fotocollage sin marco impreso en papel fotográfico. Precio de fotocollage de 20x25 cm en S/ 125, de 40x50 cm y 50x60 cm en S/ 370.	No hacen venta de láminas, pero sí de lienzos impresos en tela canva. El precio de venta es de S/ 119 en la medida 40x60 cm y S/ 179 el de 60x80 cm.	-	-	-

(continúa)

(continuación)

Empresa	My Sign	Daniella Andrade	Fotoprint	Abeja Reina Perú	Fotomanía	Wolprint
Polos	Polo con foto y mensaje personalizado. Precio promedio es de S/ 49	-	-	Polos con imágenes o frases personalizadas. Precio promedio S/ 36	-	-
Tazas	Taza con imagen o fotografía y frase personalizada. Precio promedio es de S/ 29	-	-	Taza con imagen y frase personalizada. Precio promedio es de S/ 25	-	-

Nota. Adaptado de las páginas web de las respectivas empresas: My Sing (s.f.). *My Sing Regalos*. <https://mysignregalos.com>; Daniella Andrade (s.f.). *Daniella Andrade*. <https://daniellaandrade.com>; Fotoprint (s.f.). *Fotoprint*. <https://fotoprint.pe>; Abeja Reina Perú (s.f.). *Abeja Reina Perú*. <https://abejareinaperu.com>; Fotomanía (s.f.). *Fotomanía*. <https://fotomania.pe>; Wolprint (s.f.). *Wolprint*. <https://wolprint.com>.

^a Datos recolectados el 1 de julio del 2024.

Para fijar los precios de los productos y servicios, se realizó un análisis de los resultados de la encuesta y un estudio comparativo del mercado, tal como se detalla en la Tabla 5.3.

En el caso de los libros, los precios de los photobooks varían significativamente entre las empresas competidoras. Dado que "Daniella Andrade" es una competencia directa al ofrecer productos de alta calidad y con materiales similares, sus precios se tomarán como referencia principal. Además, se consideraron los datos de la encuesta, realizada a un total de 276 encuestados, sobre la disposición a pagar. Para los libros de 20 páginas, con precios entre S/ 150 y S/ 200, 138 personas (50%) estarían dispuestas a pagar esa cantidad. Para los libros de 40 páginas, con precios entre S/ 300 y S/ 350, 144 personas (52%) mostraron disposición a pagar, de las cuales 55 (20%) respondieron "Definitivamente Sí" y 88 (32%) respondieron "Sí". En contraste, para los libros de 60 páginas, con precios entre S/ 400 y S/ 450, 135 personas (49%) respondieron "Tal vez", 61 (22%) respondieron "Sí" y 45 (16%) respondieron "No".

Para los cuadros, los precios en el mercado varían entre S/ 35 y S/ 160, dependiendo del grado de personalización y el tamaño. Por otro lado, la encuesta realizada revela que, para cuadros con una sola pieza de arte y precios entre S/ 20 y S/ 40, en un universo de 84 personas, 25 personas (aproximadamente el 28%) estarían dispuestas a pagar esa cantidad. En el caso de los cuadros con tres piezas y precios entre S/ 50 y S/ 60, 9 personas (alrededor del 18%) pagarían, 14 personas (aproximadamente el 14%) considerarían pagar "Tal vez" y 5 personas (alrededor del 10%) no pagarían. Para los cuadros con seis piezas y precios entre S/ 70 y S/ 80, 3 personas (aproximadamente el 17%) estarían dispuestas a pagar, 13 personas (alrededor del 13%) considerarían "Tal vez" y 11 personas (aproximadamente el 14%) no pagarían. Estos resultados muestran una disposición variable a pagar según el número de piezas y el rango de precios, lo cual puede orientar la estrategia de precios para estos productos.

En el caso de las láminas, debido a la falta de información precisa sobre precios para láminas sin marco, se utilizarán los resultados de la encuesta. De los 55 encuestados, 46 personas (84%) estarían dispuestas a pagar entre S/ 30 y S/ 60 por una lámina con una sola pieza de arte. Para láminas con cuatro piezas y precios entre S/ 50 y S/ 100, 26 personas (47%) pagarían, mientras que 26 personas (47%)

considerarían pagar "Tal vez". Para las láminas con nueve piezas, con un costo entre S/ 100 y S/ 150, 9 personas (16%) pagarían, 43 personas (79%) considerarían "Tal vez" y 6 personas (11%) responderían "Definitivamente no". Estos resultados ayudan a definir estrategias de precios que se alineen con las expectativas y la disposición a pagar de los clientes potenciales.

Para los polos, los precios promedio de polos personalizados oscilan entre S/ 36 y S/ 49. La encuesta revela que el 77% de los encuestados estaría dispuesto a pagar hasta S/ 40 por un polo personalizado con el arte de su hijo(a).

Para las tazas, los precios de las tazas personalizadas van de S/ 25 a S/ 29. Según la encuesta, el 69.5% estaría dispuesto a pagar hasta S/ 35 por una taza personalizada con el arte de su hijo(a).

Para el caso de la galería digital, se tomó en consideración los costos de tres empresas que ofrecen el servicio de almacenamiento digital de fotografías: Google fotos, Dropbox y Microsoft One Drive.

Google Photos se especializa en la gestión y almacenamiento de fotos y videos. Proporciona 15 GB de almacenamiento gratuito para fotos de alta calidad y ofrece planes adicionales desde \$1.99/mes por 100 GB. Sus funcionalidades incluyen la creación automática de álbumes, edición básica de fotos (con filtros, ajustes y recortes), y categorización mediante reconocimiento facial. No obstante, el almacenamiento gratuito de 15 GB puede ser insuficiente para aquellos con grandes colecciones de fotos y videos de alta calidad. (Google, s.f.)

Dropbox es reconocido por su capacidad de almacenamiento y sincronización de archivos. Permite compartir archivos y carpetas, ofrece herramientas de colaboración (como comentarios y menciones), integración con aplicaciones de terceros, y un historial de versiones para la recuperación de archivos. El plan básico incluye 2 GB de almacenamiento gratuito, con opciones de pago desde \$9.99/mes por 2 TB. Además, hay planes familiares y profesionales que proporcionan más almacenamiento y funcionalidades adicionales. Sus limitaciones incluyen el reducido almacenamiento gratuito inicial y los costos adicionales para obtener más espacio. (Dropbox, s.f.)

Microsoft OneDrive ofrece almacenamiento y sincronización de archivos con una completa integración con Microsoft Office. Los usuarios pueden crear y

editar documentos de Office en línea, facilitando la colaboración en tiempo real. OneDrive también ofrece almacenamiento de fotos y videos, con características como álbumes automáticos y categorización inteligente. El plan básico incluye 5 GB de almacenamiento gratuito, con opciones de pago desde \$1.99/mes por 100 GB. Los planes de Microsoft 365 Personal y Family incluyen 1 TB de almacenamiento por usuario y acceso a Office 365, a partir de \$6.99/mes. Las limitaciones de OneDrive incluyen un almacenamiento gratuito relativamente bajo y los costos adicionales para aumentar la capacidad de almacenamiento. (Microsoft, s.f.)

Según las encuestas, la disposición de los clientes a suscribirse a la galería digital de la empresa, pagando hasta S/ 8 mensuales después de un período de prueba, muestra resultados variados. El 37.4% de los encuestados indicó una disposición intermedia con una puntuación de 3 en una escala del 1 al 5. Un 26.3% de los encuestados mostró una mayor disposición con una puntuación de 4, y un 15.7% dio la puntuación más alta de 5, indicando una alta disposición a pagar el precio mensual propuesto. En contraste, el 17.2% de los encuestados mostró menor disposición con una puntuación de 2, y solo el 3.5% dio la puntuación más baja de 1, indicando una mínima disposición a suscribirse. Estos resultados sugieren que una mayoría significativa de los encuestados está abierta a la posibilidad de pagar S/ 8 mensuales por la suscripción a la galería digital, sugiriendo que es competitivo y razonable para los clientes.

5.3.3 Estrategias de Promoción y Comunicación

El objetivo principal es hacer conocida la marca a nuestros potenciales compradores e incentivar la compra. La promoción tiene que ser intensiva para llegar a la proyección esperada de ventas.

- Estrategias de Promoción

Descuentos por Temporada

Durante eventos y festividades especiales como el día de la madre, navidad, fiestas patrias, día del padre y en el mes de clausuras y graduaciones de nidos y colegios, se ofrecerán descuentos y promociones para atraer a los clientes. Por ejemplo, en el

mes de diciembre, que coinciden navidad y las fechas de clausuras y graduaciones, se pueden ofrecer descuentos del 15% en todos los productos.

A continuación, se presenta una tabla con los días festivos más conocidos e importantes donde se pueden implementar ofertas y promociones especiales.

Tabla 5.4
Fechas festivas en Perú

Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Bajada de reyes	Día del amor y de la amistad	Día de la mujer		Día del trabajador	Día del padre
Año Nuevo Chino				Día de la Educación Inicial	
Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Fiestas Patrias	Día de los abuelos				Clausuras y graduaciones en nidos y colegios
Día del maestro	Día del niño	Día de la primavera			Navidad
					Año nuevo

Descuentos en temporada baja

En períodos de menor demanda, como los meses de enero y febrero cuando los colegios y nidos están de vacaciones, se implementarán ofertas y descuentos de hasta el 10% en los productos.

Paquetes promocionales

Combos de productos: Crear paquetes que incluyan dos o tres productos a un menor precio en comparación con la compra individual. Por ejemplo, un paquete que incluya un libro de manualidades, una taza personalizada y un cuadro puede ofrecerse con un 20% de descuento sobre el precio total de los productos por separado.

Ofertas 2×1: Durante campañas promocionales, se ofrecerán ofertas de compra de tazas y polos donde el cliente recibirá dos productos al precio de uno.

Descuentos por compras múltiples

Incentivar a los clientes a realizar compras mayores ofreciendo descuentos progresivos, por ejemplo, un 10% de descuento por la compra de dos productos, un 15% de descuento por la compra de tres productos y un 20% de descuento por la compra de cuatro o más productos.

Período de prueba gratuita

Habrà un período de prueba gratuito para el servicio de la galería digital, durante el cual los clientes que se suscriban al newsletter o compren uno de los productos podrán utilizar la plataforma para probar las herramientas y funcionalidades por tres meses.

Programa de clientes recurrentes

El programa de clientes recurrentes busca fomentar la lealtad de los clientes hacia la marca. El objetivo principal es incrementar la retención de clientes y aumentar las ventas a través de la creación de relaciones duraderas y valiosas con los clientes.

En el caso de los cuadros, el 67.9% de los encuestados compraría una vez al año y 32.1%, dos veces al año. El 84.2% de los encuestados compraría una vez al año las láminas y el 15.8%, dos veces al año. Por otro lado, el promedio de frecuencia de compra según el focus group es entre 1 a 4 veces al año, es por ello que se ofrecerá beneficios adicionales para clientes recurrentes, como un 10% de descuento en la segunda compra realizada en el mismo año, o descuentos especiales para clientes que realicen compras regulares.

Descuento para personas que reciclen las piezas de arte

Se ofrecerá el beneficio de un descuento del 10% a las personas que decidan reciclar las piezas de arte. El beneficio de esta iniciativa es doble: por un lado, promueve la sostenibilidad al incentivar a los clientes a reciclar las obras de arte, reduciendo así el impacto ambiental. Por otro lado, fortalece la relación con los clientes, ofreciéndoles un valor añadido que recompensa su compromiso con el medio ambiente.

- Estrategias de comunicación


Según un informe de CPI Research (2023), los medios digitales tienen un alcance semanal del 92% en Lima Metropolitana, siendo la tercera plataforma más importante luego de la TV y radio. En el caso de los hogares de los niveles

socioeconómico A y B, los medios digitales son la plataforma más utilizada para el acceso a la información, entretenimiento y publicidad llegando al 97.8% de alcance semanal. Es por ello, que enfocaremos los esfuerzos de marketing en esta plataforma de comunicación.

Figura 5.5

Alcance semanal de la publicidad según NSE en Lima Metropolitana

**ALCANCE SEMANAL:
LIMA METROPOLITANA**

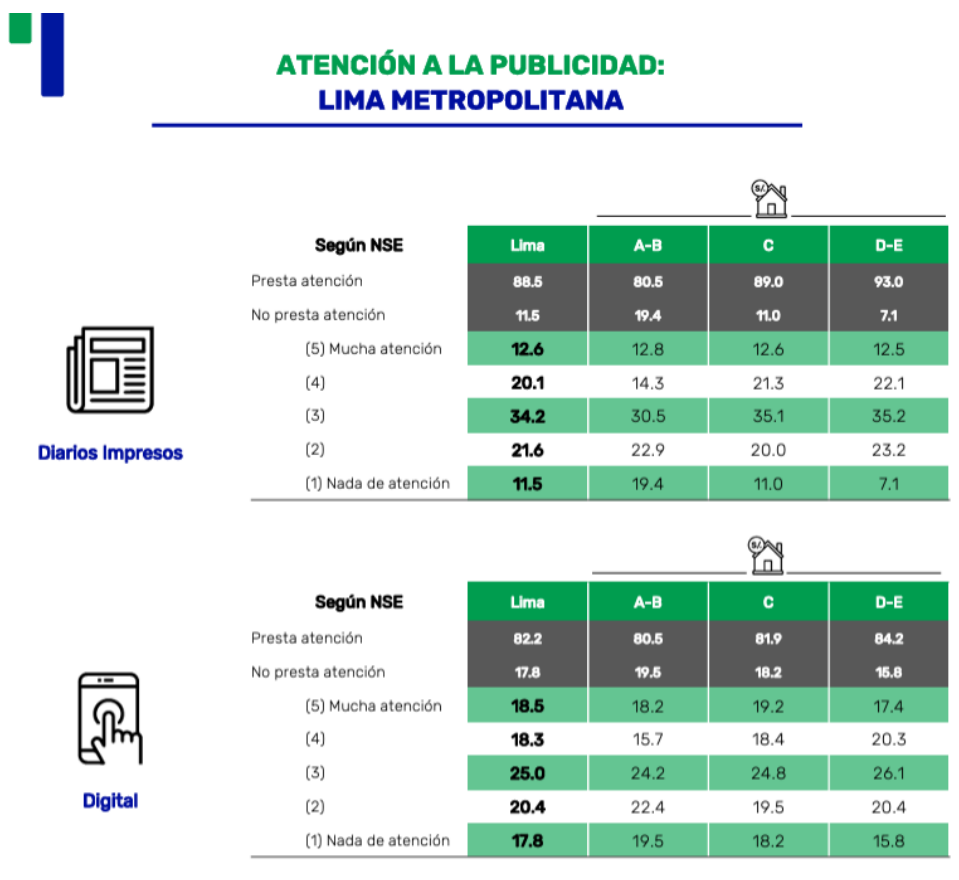


Según: NSE	Lima	A-B	C	D-E
Universos	9,166,500	2,025,100	4,389,200	2,752,100
Total Medios	99.9	99.9	100.0	99.8
TV Total	94.6	92.9	94.8	95.7
TV Abierta	93.2	90.9	92.8	95.5
TV Cable	63.8	74.5	66.8	51.0
Radio	92.9	91.3	92.1	95.3
Digital	92.3	97.8	94.6	84.7
OHH/DOOH	87.6	89.4	87.2	86.9
Diarios	43.9	39.7	45.0	45.3

Nota. De Medios y plataformas de comunicación en el Perú: Lima Metropolitana y el interior del país, por Estudio Overmedia, CPI Research, 2023
https://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/MARKET%20REPORT_20230418.pdf.

El 80.5% de la población de Lima Metropolitana de los NSE A y B prestan atención a la publicidad digital. Este alto nivel de atención indica que las campañas de marketing digital tienen una mayor probabilidad de ser vistas y recordadas por el público al que estamos dirigiéndonos, lo cual puede traducirse en mayores ventas y un crecimiento sostenido para la empresa. (CPI Research, 2023)

Figura 5.6
Nivel de atención a la publicidad según NSE en Lima Metropolitana



Nota. De Medios y plataformas de comunicación en el Perú: Lima Metropolitana y el interior del país, por Estudio Overmedia, CPI, 2023
https://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/MARKET%20REPORT_20230418.pdf.

- Canales de comunicación push directos

-Google Ads y redes sociales

Estos canales serán las principales herramientas de comunicación push directos. Permiten mostrar los productos, el proceso de creación y las experiencias de los clientes a través de fotos y vídeos. La publicidad en redes sociales será planificada mensualmente y se llevará a cabo en plataformas como Facebook, Instagram, Pinterest, Google Ads y TikTok. Durante los primeros meses tras el lanzamiento de la marca, las publicaciones se enfocarán en el lanzamiento y posicionamiento de la misma. Además, se creará contenido relevante y atractivo, destacando la importancia de preservar recuerdos infantiles mediante historias y testimonios de familias que han adquirido los productos. Se publicarán también tutoriales y

consejos sobre cómo aprovechar al máximo los productos y servicios de la empresa, proporcionando ideas creativas para la preservación y organización del arte infantil.

-Newsletter y mailing

Las campañas de mailing se centrarán en una estrategia de push directo, utilizando newsletters para contactar proactivamente a los usuarios que ya han mostrado interés al registrarse en nuestra página web. Se utilizará la plataforma Active Campaign para enviar correos electrónicos personalizados, basados en las acciones y comportamientos de los prospectos. Esto permitirá una interacción directa y efectiva, promoviendo la marca y sus ofertas de manera constante y personalizada. En temporada de alta demanda, se enviarán promociones estacionales a la base de datos para mejorar el posicionamiento de la marca. Los correos incluirán ofertas exclusivas y descuentos limitados, creando un sentido de urgencia y motivando a los suscriptores a realizar compras inmediatas. Estos correos se programarán estratégicamente para coincidir con fechas clave como Navidad, el Día de la Madre y el Día del Niño, asegurando que la marca se mantenga presente en la mente de los consumidores durante estos momentos.

-Publicidad en motores de búsqueda (SEM)

La publicidad pagada en motores de búsqueda como Google Ads ayudará a aumentar la visibilidad y atraer tráfico hacia la tienda online. Esto garantiza que la empresa aparezca en los primeros resultados de búsqueda cuando los clientes buscan productos personalizados.

- Canales de push indirectos

-Search Engine Optimization (SEO)

Implementar estrategias de SEO mejora el posicionamiento orgánico en los resultados de búsqueda, aumentando el alcance y la visibilidad sin incurrir en costos directos. Es esencial utilizar palabras clave relevantes, ofrecer contenido de calidad y mantener una estructura web optimizada para lograr los mejores resultados.

-Influencer marketing

Esta estrategia implica colaborar con influencers del rubro de familia con hijos entre 2 a 9 años para impulsar las ventas, aumentar la visibilidad de la marca y generar confianza y credibilidad.

municipios. Estas ferias son las principales alternativas de crecimiento para emprendedores.

- Canales de comunicación pull

-Programas de fidelización y membresía

Se desarrollarán programas de fidelización que ofrecerán a los clientes atención y ofertas personalizadas basadas en su historial de compras y preferencias. La empresa brindará descuentos exclusivos, acceso anticipado a nuevos productos y promociones personalizadas a sus miembros leales, fomentando así la repetición de compras y la lealtad del cliente.

Además, se implementarán membresías que proporcionarán beneficios únicos, promociones especiales y regalos, con el objetivo de fortalecer la relación con los clientes y aumentar su fidelidad hacia la marca.

5.3.4 Canales de Distribución

La empresa utilizará una combinación de canales de distribución directos y digitales para alcanzar a sus clientes de manera efectiva.

- Página web: plataforma integral donde los clientes pueden explorar el catálogo de productos, personalizar opciones y realizar compras en línea
- Redes sociales: Permite y facilita a los usuarios explorar productos, realizar pedidos y recibir atención personalizada a través de mensajes.
- Ferias: Participar en ferias locales, festivales, o exposiciones temáticas relacionadas con la familia, los niños o el arte infantil puede ofrecer visibilidad y ventas directas.

Para el proceso de distribución de los pedidos, la empresa emplea un servicio de Courier. Esto significa que, aunque el sitio web y otros canales generan las ventas, la logística y el envío de los productos se gestionan a través de una empresa especializada en mensajería. Este enfoque tercerizado asegura una entrega eficiente y a tiempo de los productos a los clientes.

CAPITULO VI: OPERACIONES Y GESTIÓN

6.1 Estudio Técnico

6.1.1 Objetivo de las Operaciones

El objetivo principal de las operaciones del negocio es maximizar la eficiencia y efectividad en la producción, asegurando que cada producto cumpla con los más altos estándares de calidad y se entregue de manera puntual. Para lograr esto, se busca optimizar todos los procesos operativos, desde la recepción del arte infantil hasta la entrega final del producto, garantizando una experiencia fluida tanto para los clientes como para los colaboradores.

Un aspecto clave es la mejora continua de la plataforma digital, mediante inversiones en innovación, automatización y tecnología. Esto permitirá escalar la infraestructura y ajustar los servicios en función de la demanda del mercado, además de personalizar la oferta a medida que el negocio crece. La inversión en investigación y desarrollo (I+D) asegurará que la empresa se mantenga a la vanguardia de las tendencias tecnológicas y de personalización, respondiendo de manera proactiva a las necesidades y expectativas de los clientes y fomentando una cultura de mejora continua en la organización.

6.1.2 Diagrama de flujo

- Productos

Solicitud de compra

El cliente realiza solicitud de compra a través de la web, Instragram, Facebook o WhatsApp. La solicitud incluye detalles sobre el tipo de producto deseado (libro de manualidades, mosaicos o recuerdos), la cantidad de imágenes a incluir, datos del cliente y los detalles de personalización.

Programación de recepción de piezas de arte

Logística revisa la solicitud y gestiona la recepción de las piezas de arte en oficina. Se tienen dos opciones: programación de recojo con Courier o coordinar la entrega por parte del cliente en la oficina. En el caso del libro de manualidades, se debe realizar el envío de una caja al cliente para que pueda colocar los dibujos y manualidades y se debe enviar de forma virtual el formato de pedido para que el cliente lo complete (ver Anexo 2). Este formato especifica los detalles de personalización, como el nombre y edad del niño(a), la preferencia de colores, la cantidad de piezas de arte a enviar, la opción de reciclar o conservar los dibujos, los términos y condiciones de la empresa y un apartado para la firma dando el visto bueno a la información colocada. Una vez que el cliente ha completado el llenado de la caja y ha llenado y firmado el formato de pedido, se programa el envío de la caja del hogar del cliente a la oficina de la empresa.

Recepción de piezas de arte en oficina

La caja es recibida en almacén. Se contabilizan las piezas de arte y se envía la información a logística para el registro y facturación.

Facturación

Logística envía el detalle al área administrativa para la facturación.

Rotulado de piezas

Una vez completado el proceso de facturación, se rotulan las piezas con un post it con la numeración, los detalles de personalización y datos del cliente para que pase al proceso de fotografiado y edición.

Proceso de fotografiado y edición

Se clasifican las imágenes según las especificaciones y se inicia el proceso de fotografiado y edición de las imágenes. Se realiza un control de calidad de la edición y se notifica al cliente para la revisión y visto bueno del producto.

Reunión con cliente para ajustar detalles

Los fotógrafos se reúnen con los clientes para mostrarles la versión final del producto y corregir o añadir detalles.

Envío de imágenes a proveedor para impresión o sublimado

Una vez que se pulan los detalles y se tenga el visto bueno del cliente, se envía virtualmente las imágenes y diseños al proveedor correspondiente para la impresión o sublimado.

Recojo de productos terminados

El auxiliar de almacén es el encargado del recojo de los productos en la imprenta y llevarlos a oficina para que pasen el control de calidad final.

Control de calidad producto final

El área de fotografía hace el control de calidad del producto final.

Validación del reciclaje de piezas de arte

El operario de almacén valida las preferencias de reciclaje del cliente con el formato de pedido para determinar si se incluyen las piezas de arte en el envío o si se reciclan.

Empaquetado y etiquetado

Una vez que el área de fotografía dé el visto bueno al producto y que el operario de almacén valide las preferencias de reciclaje del cliente, el área de almacén procede con el proceso de empaquetado y etiquetado. Se asegura que cada paquete esté correctamente identificado con los datos del cliente.

Programación del recojo del producto

El analista de logística valida si el recojo lo realizará el cliente o si se programa el envío con el Courier. Se hace seguimiento al envío.

Envío de encuesta de satisfacción al cliente

El área de administración envía una encuesta de satisfacción al cliente para que pueda proporcionar feedback sobre su experiencia.

Figura 6.1
Solicitud de Compra

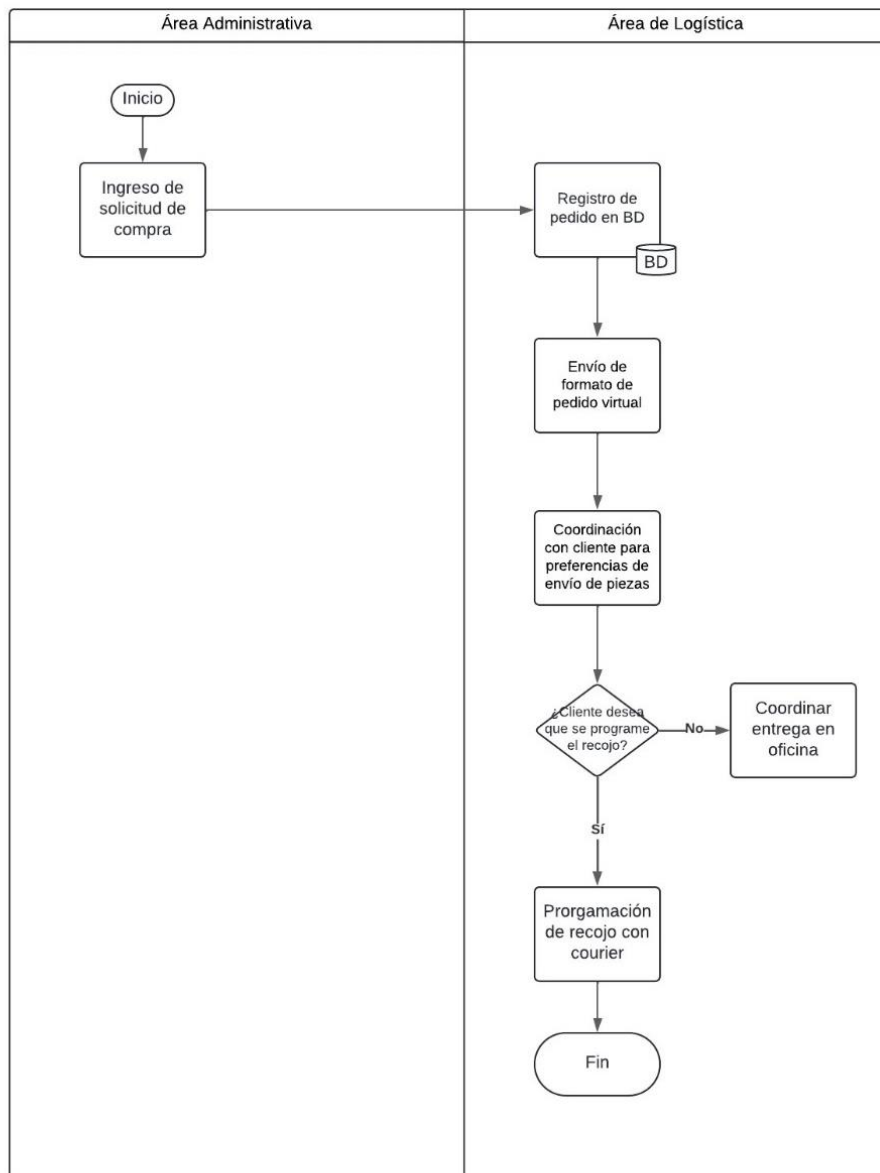


Figura 6.2
Facturación al cliente

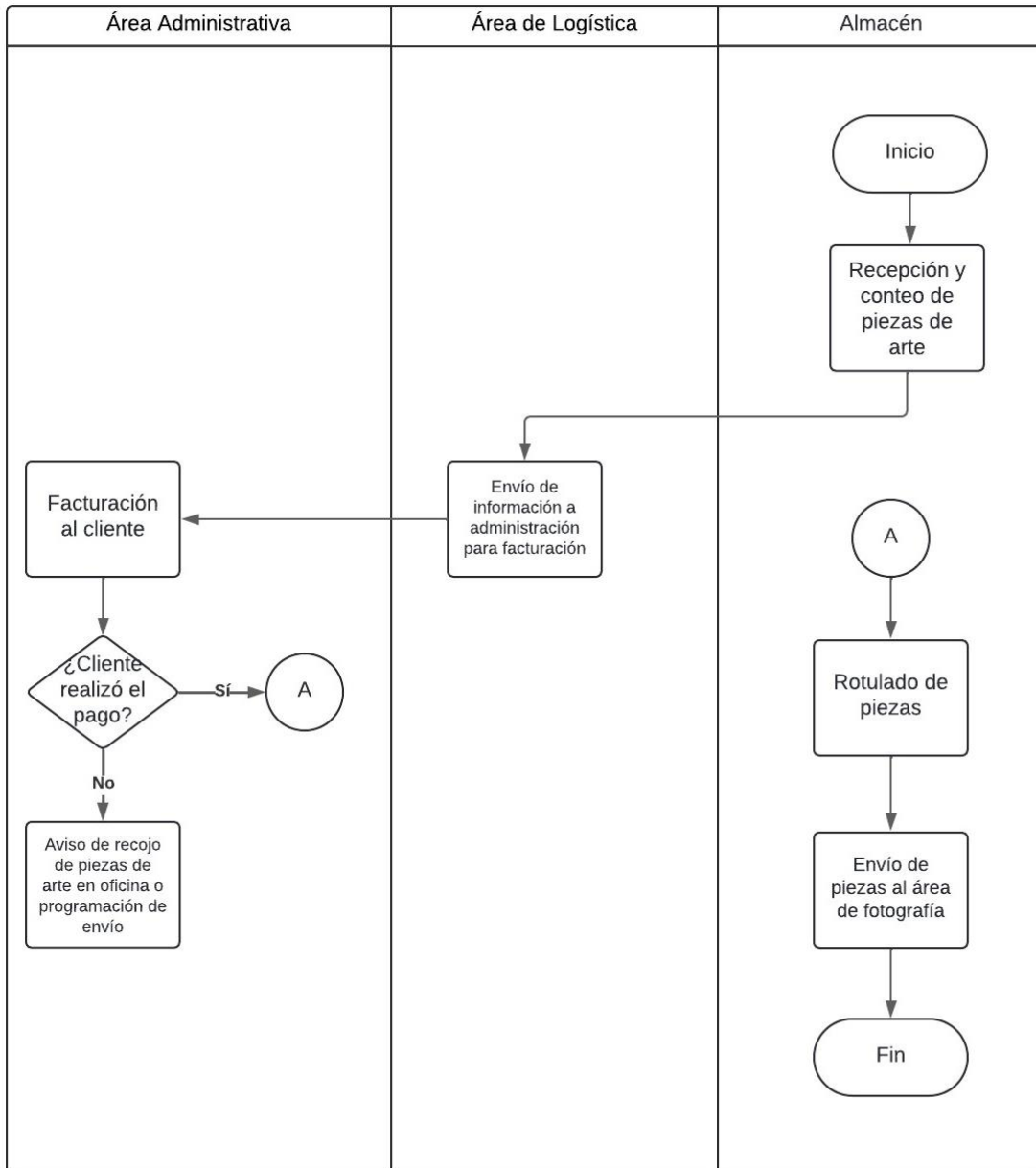


Figura 6.3
Proceso de digitalización

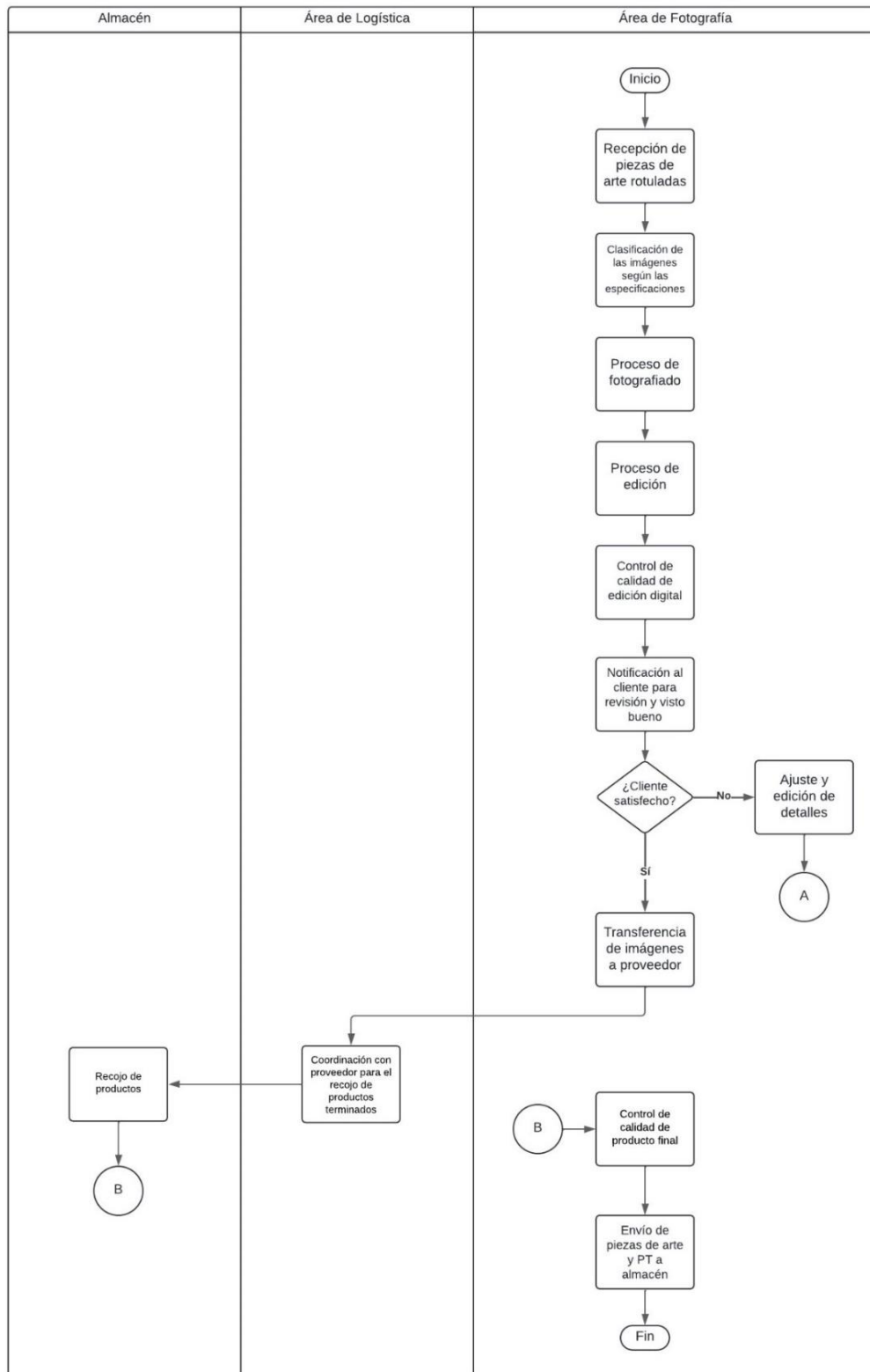
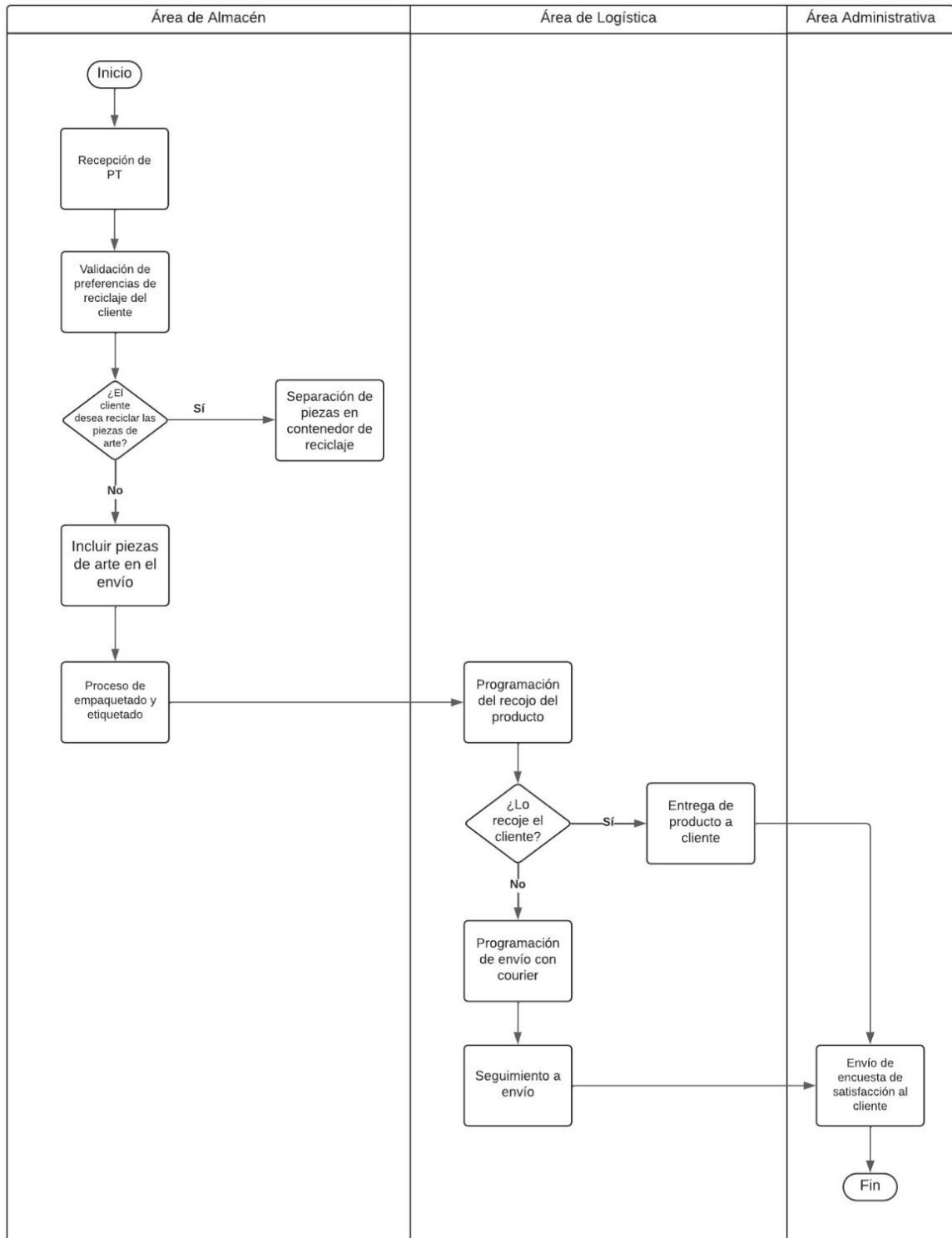


Figura 6.4
Proceso de reciclaje o retorno de piezas



- Servicio de la galería digital

-Inicio del servicio: El proceso comienza cuando un cliente realiza una compra de un producto de la empresa o se suscribe al newsletter. Esto marca el inicio del ciclo de la galería digital.

-Creación de la cuenta al usuario: La empresa recibe una notificación de que el cliente se ha suscrito al newsletter o ha comprado un producto. En este momento, se genera un usuario y una contraseña únicos para el cliente, permitiéndole acceder a la galería digital.

-Acceso a la Plataforma: Si el cliente ha comprado un producto, se añaden las fotografías digitalizadas a la plataforma, y el cliente obtiene acceso gratuito a la galería digital durante tres meses. Por otro lado, si el cliente se ha suscrito al newsletter, también se le permite el acceso gratuito a la plataforma por tres meses.

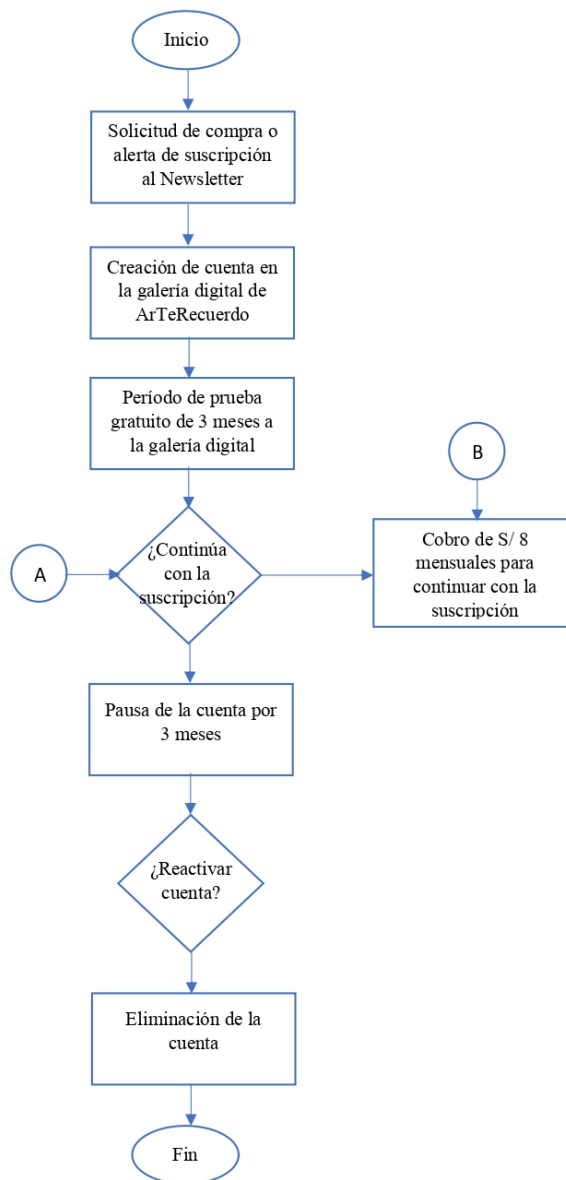
-Período de prueba y suscripción: Al finalizar los tres meses de acceso gratuito, se le pregunta al usuario si quiere continuar con la suscripción pagando S/ 8 mensuales. Si el usuario acepta continuar, se le cobra automáticamente S/ 8 cada mes y se le sigue dando acceso a la galería digital. Si decide no continuar, la cuenta se pone en pausa.

-Pausa de la cuenta: Durante estos tres meses adicionales, el usuario no tendrá acceso para añadir nuevas imágenes, pero su cuenta y datos se mantienen intactos. Este período de pausa ofrece al usuario una oportunidad adicional para reconsiderar su decisión. Asimismo, se enviarán recordatorios mensuales al correo para avisar del cierre de la cuenta si no hay respuesta.

-Reconsideración después de la pausa: Al finalizar los tres meses de pausa, se contacta por última vez al usuario para ver si desea continuar con la suscripción. Si el usuario decide reactivar la suscripción, se le sigue dando acceso a la galería digital. Si decide no continuar, la cuenta y toda la información asociada se eliminan permanentemente.

-Finalización del servicio: Si después de la pausa el usuario no desea continuar, la cuenta se elimina de manera permanente, asegurando que no quede ningún dato almacenado innecesariamente.

Figura 6.5
Proceso de creación de cuenta en la galería digital



6.1.3 Planificación de las Ventas y Operaciones

Tomando en consideración el mercado meta, se puede planificar el total de pedidos que se tendrá diariamente, el total de piezas digitalizadas por producto al día y el número de fotografías necesario para cubrir con la demanda.

- Capacidad de Digitalización

El tiempo requerido para que un fotógrafo digitalice una pieza de arte (unidad) es de 6 minutos. Este proceso involucra tanto el tiempo necesario para fotografiar la pieza como el tiempo para editarla. Se prevé que la edición sea mínima ya que se contará con un trípode fijo y un fondo que no se moverá por lo que la fotografía debe salir alineada y con la cantidad de luz necesaria gracias al flash de zapata que tendrá cada cámara.

Tabla 6.1
Cálculo de piezas digitalizadas por hora

Capacidad de producción por hora	
6	Minutos por pieza
10	Piezas por hora

- Demanda de productos

La demanda mensual se determina dividiendo la proyección anual entre doce meses y la demanda diaria, dividiendo la demanda mensual entre 20 días, dando una proyección mensual de 351 libros, 84 cuadros, 213 tazas, 67 polos y 62 lámina.

Para determinar el promedio de piezas digitalizadas por producto, se tomó como referencia los resultados de las encuestas. En el caso del libro de manualidades, se considerará un promedio de 40 piezas fotográficas. Para los cuadros se considerará un promedio de 3 piezas, para láminas, 4 piezas y para tazas y polos, 1 pieza.

Tabla 6.2
Proyección de demanda diaria de productos de ArTeRecuerdo

Productos	Proyección de la Demanda Anual (2025)	Cantidad de productos máximos al mes	Demanda de productos máxima al Día
Libro	4210	351	17
Cuadro	1013	85	5
Taza de cerámica	2558	214	11
Polo	799	67	4
Lámina	746	63	4
Total	9326	776	38

- Cantidad de fotógrafos necesarios para cubrir la demanda

Tabla 6.3*Nro. de fotografías necesarios para cubrir demanda*

	Libro	Cuadro	Taza de cerámica	Polo	Lámina
Piezas promedio por producto	40	3	1	1	4
Minutos para digitalizar una pieza	6	6	6	6	6
Piezas digitalizadas por hora	10	10	10	10	10
Horas trabajadas al día	8	8	8	8	8
Proyección de ventas diarias	17	4	11	3	3
Total de piezas digitalizadas x producto al día	680	13	11	3	13
Nro. de fotografías necesarios (en total)	7				

El número de fotografías necesarios para cumplir con la demanda proyectada de la digitalización de 680 piezas por día, es de 7 fotografías.

6.1.4 Decisiones respecto a la Capacidad

Tabla 6.4*Capacidad de producción de los trabajadores de ArTeRecuerdo*

Capacidad de Producción							
Producto	Min por Producto	Margen Error	Demanda Minutos al Día	Capacidad	Cantidad	Horas al Día	Minutos Disponibles
Libro	240	300	5100	Coordinador de fotografía	1	8	480
Cuadro	18	58	245	Asistente de fotografía	3	24	4320
Taza	6	26	277	Auxiliar de fotografía	3	24	4320
Polo	6	26	87	Total	7	56	9120
Lámina	24	64	199	Mano de Obra Utilizada			65%
Total			5907	Mano de Obra Ociosa			35%

La Tabla 6.4 muestra la demanda máxima mensual y diaria para varios productos de la empresa, así como la capacidad de producción necesaria para satisfacer esta demanda. Se tomaron de referencia los siguientes escenarios: producción de libro

de manualidades de 40 piezas, cuadros con 3 piezas, láminas de 3 piezas, polo con 1 pieza y taza con 1 pieza. Cada producto tiene un tiempo específico de producción al que se le suma un margen de error, el cual es variable. En el caso de los libros, el margen de error es de 60 minutos, que es el tiempo promedio para añadir detalles de personalización (nombre, mensajes personalizados, etc.), diseñar el producto final, hacer cambios y retocar algún detalle que los clientes soliciten. En el caso de los cuadros y láminas, el margen de error es de 40 minutos y de los cuadros y tazas, 20 minutos.

La capacidad de producción diaria se calcula con base en el tiempo disponible de los trabajadores (coordinador de fotografía, tres fotógrafos asistentes y tres fotógrafos auxiliares), resultando en 65% de mano de obra utilizada y 35% de mano de obra ociosa en el año 2025. Esta capacidad adicional permite que la empresa pueda manejar picos inesperados en la demanda sin necesidad de contratar personal. En caso de aumentos en la demanda o proyectos corporativos, esta capacidad ociosa actúa como un colchón que permite responder rápidamente, asegurando que las necesidades de los clientes se cumplan sin demoras.

Este tiempo ocioso puede ser utilizado para mejorar los procesos internos y capacitar al personal en nuevas técnicas y tecnologías. Asimismo, durante este tiempo los trabajadores se reunirán con los clientes para la revisión y visto bueno de cada producto, asegurando que se cumplan todas sus expectativas y preferencias de personalización. Estas reuniones pueden proporcionar una valiosa retroalimentación que será utilizada para hacer ajustes y mejoras en tiempo real, aumentando la satisfacción del cliente. Por último, este tiempo adicional permite que los trabajadores puedan participar del proceso de control de calidad de los productos.

6.1.5 Proveedores

- Impresión y empastado de libros

La impresión de fotografías, láminas y libros realizará con la empresa Impreso Grafica SAC, ubicada en Miraflores.

- Polos de algodón

La empresa Harrytex SAC, situada en La Victoria, será la encargada de suministrar polos de algodón 30/1.

- Cajas de manualidades

Las cajas de 60x40x10 cm personalizadas que se enviarán a las familias para que coloquen las manualidades serán provistas por Cartonería Cely ubicada en San Miguel.

- Impresión en DTF

La impresión en DTF para los polos será realizada por Millers Design, ubicada en La Victoria.

- Sublimado de tazas

La compra de las tazas y el sublimado de las mismas se realizará con la empresa Multigráfico ubicada en La Victoria.

- Cuadros decorativos

Los cuadros decorativos (marco de madera, vidrio y tapa en MDF) serán comprados en Enmarca ubicada en Jr. De la Unión, Lima.

- Materiales de oficina

Los materiales de oficina serán provistos por la empresa TaiLoy, Sodimac y/o Promart.

- Packaging

Las cajas para envío, stickers, tarjetas de agradecimiento, hang tags para polos y papel seda personalizados se adquirirán con la empresa Cartonaje Captive.

- Courier

La empresa responsable del delivery de los productos será Go Pack.

- Diseño y desarrollo de página web

La página web de la empresa será diseñada por BalsaMedia, una empresa especializada en desarrollo web y comercio electrónico. BalsaMedia se encargará de crear una plataforma intuitiva y atractiva que permita a los usuarios navegar con facilidad, explorar los productos y realizar compras en línea. Esto incluirá el diseño de la interfaz, la optimización de la experiencia del usuario (UX) y la implementación de funcionalidades esenciales para el ecommerce, como carritos de compra, pasarelas de pago y gestión de inventario.

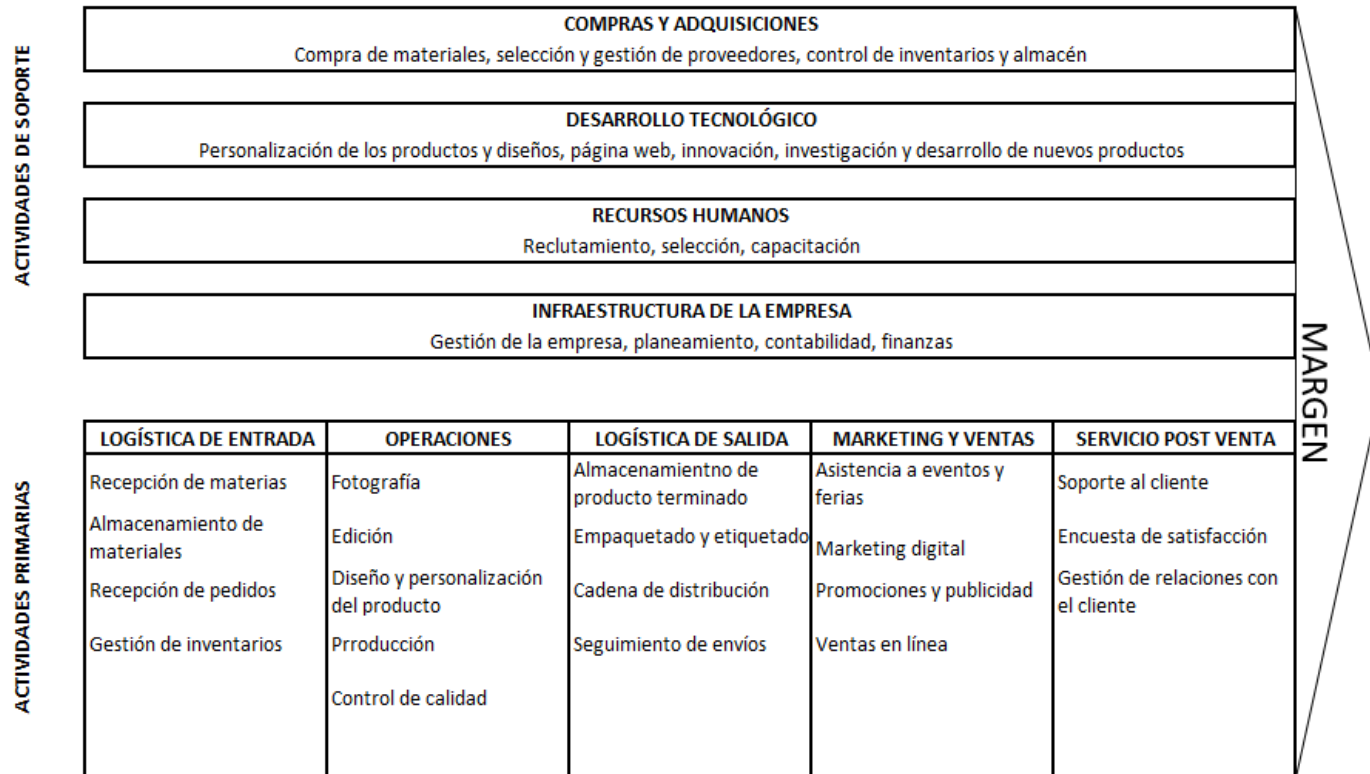
- Proveedor de servicio de almacenamiento en la nube

El almacenamiento en la nube y todos los servicios relacionados con la página web, como el hosting y la gestión de datos, se llevarán a cabo a través de Amazon Web Services (AWS). Esta plataforma proporciona un entorno seguro y escalable para almacenar las imágenes digitalizadas de los trabajos artísticos de los niños. Además, AWS facilitará la creación y gestión de cuentas de usuario, permitiendo un registro y autenticación seguros. Con estas funciones, la empresa podrá proteger la información personal y los recuerdos digitales de los clientes. También se podrán integrar redes sociales para iniciar sesión, lo que mejorará la experiencia del usuario y fomentará una mayor interacción con la galería digital.



6.1.6 Cadena de Suministro

Figura 6.6
Cadena de Suministro



- Actividades de Soporte

Compras y adquisiciones

Una gestión eficiente de compras y adquisiciones asegura una operación fluida. Esto incluye la adquisición de materiales necesarios para la producción, la selección y gestión de proveedores, el control de inventarios y el almacenamiento eficiente de materiales y productos terminados.

➤ Proceso de compra

En ArTeRecuerdo, el proceso de compra incluye los siguientes pasos:

- **Recolección de datos de ventas:** Analizar las ventas de la semana para entender las tendencias y patrones de compra.
- **Actualización de pronósticos de ventas:** Ajustar las proyecciones de ventas semanal y mensual para que reflejen la situación actual del mercado y las necesidades esperadas.
- **Revisión del inventario:** Verificar el stock actual para definir cuántos materiales se necesitan y hacer ajustes según la demanda y el inventario disponible.
- **Creación de pedidos:** Gestionar y enviar los pedidos a los proveedores para asegurarse de que los materiales y productos necesarios estén disponibles para la producción.

➤ Compra de materiales

De acuerdo con la investigación realizada, la demanda estimada es de 4,210 libros de manualidades, 1,013 cuadros, 2,558 tazas, 799 polos y 746 láminas. Por lo tanto, se estima lo siguiente:

Tabla 6.5
Demanda mensual de productos

Producto	Demanda anual	Demanda mensual
Libro de Manualidades	4,210	351
Cuadro	1,013	84
Taza de cerámica	2,558	213
Polo	799	67
Lámina	746	62

Para predecir compras y adquisiciones, se tomará en cuenta la información de la Tabla 6.5 para la planificación del inventario y la producción. Estos materiales son fundamentales para la elaboración de los productos y su frecuencia de compra está basada en la demanda estimada.

Tabla 6.6
Frecuencia de compra materiales

Materiales	Frecuencia de compra
Polo algodón 30/1	Mensual
Taza de cerámica	Semanal
Marco de fotos de madera	Mensual

Estos materiales son necesarios para la elaboración de los productos y la frecuencia de compra se ajusta a la demanda prevista. Los polos de algodón y los marcos de fotos se compran cada mes, mientras que las tazas de cerámica se adquieren semanalmente debido a su alta demanda. Este enfoque garantiza que siempre tengamos suficiente inventario, mejorando la eficiencia y evitando demoras en la producción.

Tabla 6.7
Frecuencia de compra materiales para empaquetado

Materiales para empaquetado	Frecuencia de compra
Caja 60x40x10 cm	Mensual
Sobre de papel kraft	Mensual
Papel Seda	Mensual
Stickers	Mensual
Hangtags	Mensual
Tarjeta de agradecimiento	Mensual
Caja 30x30 cm	Mensual
Caja personalizada para tazas	Mensual
Papel corrugado	Mensual

Los materiales de empaquetado son esenciales para la presentación y protección de los productos. La frecuencia de compra para estos materiales se realizará de manera mensual. Se adquirirá aproximadamente un millar de stickers, hangtags, papel seda, tarjetas de agradecimiento y sobres de papel kraft cada mes. Para la caja de 60x40x10 cm, utilizada para enviar manualidades y dibujos a los clientes, se comprarán cerca de 500 unidades mensuales. Además, se adquirirán 100 pliegos de

papel corrugado y aproximadamente 250 unidades de cajas de 30x30 cm para el envío de cuadros y polos. También se comprarán 250 unidades mensuales de cajas personalizadas para tazas cada mes. Esta planificación garantiza un abastecimiento continuo de materiales, mejorando la eficacia en el proceso de empaquetado y en la presentación de los productos.

Tabla 6.8

Procesos externos

Procesos externos	Frecuencia
Impresión y encuadernado de libros	Semanal
Impresión de fotografías	Semanal
Impresión de láminas	Semanal
Impresión en DTF (polos)	Semanal
Sublimado (tazas)	Semanal

Estos representan costos asociados a procesos externos necesarios para completar el producto final. Estos servicios se tercerizan, ya que el enfoque principal del negocio es la fotografía, la edición y el diseño de los productos utilizando las obras artísticas de los niños. En el caso de la impresión y encuadernado de libros, la impresión de fotografías, la impresión en DTF para los polos y el sublimado de tazas, estos procesos se llevarán a cabo de manera semanal, de acuerdo con la demanda.

➤ **Gestión de inventarios**

Se implementará el método Just in Time (JIT) para mantener bajo control el inventario y reducir costos. Este método permite adquirir materiales y productos solo cuando son necesarios, lo que optimiza el espacio y los recursos. Se utilizará el sistema ERP Odoon para gestionar el inventario en tiempo real y coordinar con los proveedores.

➤ **Gestión de proveedores**

Para la gestión de proveedores se implementará un proceso de homologación que asegura trabajar con proveedores que cumplan con los estándares de calidad. Este proceso se aplicará tanto para la evaluación inicial de nuevos proveedores como para la reevaluación periódica de los proveedores existentes o en caso de necesidad de cambiar de proveedor. Se realizará al menos una vez al año para asegurar que se cumplan con los estándares de calidad. También se evaluarán los proveedores si

ocurren cambios significativos en sus procesos, en la demanda de productos o servicios o si se presentan problemas recurrentes.

En caso se requiera evaluar un nuevo proveedor, primero se identificarán posibles nuevos proveedores y se les solicitará información detallada sobre sus servicios. Asimismo, se solicitarán referencias para evaluar su compromiso y calidad. Finalmente, se realizará una prueba piloto con un pedido de prueba para evaluar la calidad, los tiempos de entrega y el servicio.

Desarrollo tecnológico

La innovación continua es crucial para que ArTeRecuerdo siga siendo competitiva y atractiva. Esto abarca la personalización de productos, la mejora de servicios, la actualización de la plataforma digital y el desarrollo de nuevos productos. A partir del tercer año, se invertirá S/ 3,000 mensuales en la creación de una app móvil para ArTeRecuerdo. La inversión total en esta aplicación será de S/ 100,000, distribuidos entre los años 3 y 5. Este presupuesto se destinará al diseño de la interfaz, la programación y la integración con los sistemas de la empresa.

Recursos humanos

El reclutamiento, selección, contratación y capacitación del personal son esenciales para asegurar que se cuente con un equipo competente y eficiente en todas las etapas del proceso productivo.

➤ Proceso de Reclutamiento

-Publicación de la oferta de trabajo: Publicación de vacantes en plataformas como Bumeran, LinkedIn, Computrabajo, así como en bolsas de trabajo de universidades e institutos.

-Revisión de candidatos: Filtro curricular para identificar candidatos potenciales.

-Screening telefónico: Entrevistas telefónicas para evaluar la idoneidad y competencias básicas de los candidatos.

-Evaluaciones técnicas: Pruebas presenciales de fotografiado y edición para evaluar las habilidades técnicas de los candidatos.

-Entrevistas presenciales: Entrevistas con los candidatos preseleccionados para evaluar el fit cultural y motivacional.

-Selección y contratación: Elección de los candidatos más adecuados y formalización del proceso de contratación.

➤ Capacitación del Personal

-Capacitación Inicial: Programas de inducción que cubren la misión y visión de la empresa, estándares de calidad y procedimientos operativos. Capacitación sobre uso de licencias, sistema, software y manejo de equipos.

-Capacitación Continua: Capacitaciones para actualizar al personal sobre nuevas tendencias en tecnologías, herramientas de marketing digital, etc.

-Evaluación y feedback: Sesiones semestrales de evaluación del desempeño con retroalimentación constructiva.

• Actividades Primarias

Logística de entrada

Incluye la recepción y almacenamiento de materiales, el registro de pedidos de los clientes y la gestión eficiente de los inventarios.

-Recepción de materiales:

Para el caso de los materiales, estos serán recibidos en la oficina de la empresa, por el auxiliar de almacén, quien se encargará de verificar tanto la cantidad como la calidad de los productos. Asimismo, el analista de logística recogerá la documentación necesaria para procesar el pago. Para el caso de la entrada de productos intermedios, es decir, los libros impresos, polos impresos en DTF, tazas sublimadas y fotografías impresas, el área de fotografía es la encargada de revisar la calidad de los productos. En caso de detectar cualquier inconveniente con los materiales y/o productos, estos serán devueltos y se solicitará el cambio correspondiente.

-Proceso de Almacenamiento:

En el proceso de almacenamiento, los materiales se dividen en varias categorías para asegurar su correcta gestión.

➤ Almacenamiento de materiales

Polos, tazas y marcos, que se almacenan en áreas específicas designadas para cada tipo de material. Este método permite un control estricto del inventario y facilita el acceso a los materiales cuando sean necesarios.

➤ Almacenamiento de productos intermedios

Artículos que han pasado por el control de calidad por el área de fotografía pero que aún no son empaquetados, como tazas sublimadas, polos impresos en DTF, fotografías listas para enmarcar y libro. Estos productos se conservan en condiciones que mantienen su calidad hasta que pasen al empaquetado.

➤ Almacenamiento de materiales para packacing

Elementos como cajas, papel kraft, stickers, papel seda, entre otros. Estos se guardan en un área dedicada para mantenerlos organizados y fácilmente accesibles.

➤ Almacenamiento de productos terminados

Artículos como libros y cuadros enmarcados, que están listos para su envío o recojo. Estos productos se almacenan en un área específica destinada para los productos acabados, asegurando su disponibilidad para la distribución o recogida por parte de los clientes.

Se realizará un monitoreo continuo del inventario en cada categoría (materiales, productos intermedios, materiales para empaquetado y productos terminados). Los pedidos de reposición se harán oportunamente, basándose en los niveles de stock y las previsiones de demanda, para asegurar un flujo constante en la producción y evitar posibles interrupciones.

Operaciones

Las operaciones abarcan el fotografiado, digitalización de las piezas de arte, edición y personalización de los libros, láminas, cuadros, polos y tazas, y el aseguramiento de que los productos cumplen con los estándares de calidad antes de ser enviados a los clientes.

➤ Control de calidad

Se integra dentro del área de operaciones como una actividad primordial para asegurar que todos los productos cumplan con los estándares establecidos. Este proceso se realiza en varias etapas:

-Recepción de materiales: Se verifica que los polos, tazas y marcos estén en buen estado.

-Control de calidad en las fotografías y diseño de producto: El coordinador de fotografía es el encargado de verificar la calidad en la producción de las imágenes y el diseño de los productos para que cumplan los criterios de personalización solicitados por los clientes.

-Recepción de productos intermedios: Al recibir productos intermedios como libros impresos, polos en DTF, tazas sublimadas y fotografías en el almacén, se efectúa una inspección realizada por el área de fotografía para asegurar que cumplen con las especificaciones requeridas.

-Productos terminados: Antes del envío o entrega, se efectúa una última evaluación para confirmar que los productos están en buenas condiciones para el cliente.

➤ Medición de la Calidad

Para medir la calidad, se emplean las siguientes herramientas y métodos:

-Listas de verificación: Se emplearán listas detalladas para asegurar que se cumplan todos los acuerdos de personalización establecidos con el cliente, tanto al completar el formato de pedido como durante la reunión para afinar los detalles.

-Registros y reportes: Se mantendrán registros de los controles de calidad, los cuales permiten analizar las tendencias y patrones en problemas de calidad, facilitando así la identificación y corrección de cualquier deficiencia.

-Retroalimentación del cliente: Se recopilan y analizan las opiniones y comentarios de los clientes sobre la calidad de los productos en las encuestas de “satisfacción”. Esta información es importante para poder mejorar continuamente los estándares de calidad.

Logística de salida

La logística de salida en ArTeRecuerdo abarca varias etapas para asegurar una distribución eficaz de los productos terminados.

-Almacenamiento de productos terminados: Los productos se almacenan en condiciones óptimas para mantener su calidad antes del envío.

-Confirmación de devoluciones de piezas de arte: Se verifica con el “Formato de Pedido” si los clientes desean la devolución de manualidades o si prefieren que sean reciclados. Este proceso se realiza antes del empaquetado y etiquetado.

- Empaquetado y etiquetado: Los productos se preparan para el envío.
- Coordinación con el proveedor de Courier: Se coordina con el proveedor de servicios de Courier para asegurar la entrega puntual de los productos.
- Seguimiento del envío: Se realiza un seguimiento continuo del envío a través del Courier y se mantiene comunicación con el cliente para garantizar que los pedidos lleguen a su destino a tiempo y en buenas condiciones.

Marketing y ventas

Las campañas de marketing logran captar nuevos clientes y aumentar la presencia y visibilidad de la empresa. Participar en eventos y ferias, utilizar estrategias digitales para atraer y retener clientes y gestionar las ventas a través de la página web y redes sociales son esenciales para el crecimiento de la empresa.

Servicio Postventa

La atención postventa incluye la resolución de dudas y problemas de los clientes, la recopilación de feedback para mejorar los productos y servicios, y el mantenimiento de una relación continua con los clientes para asegurar su fidelización y la recompra. Este proceso se llevará a cabo mediante encuestas de "Satisfacción del Cliente", las cuales permitirán evaluar la experiencia del cliente y recoger sugerencias.

6.1.7 Localización del proyecto

El negocio estará organizado en tres áreas principales: administración, estudio fotográfico y almacén. Por lo tanto, es esencial encontrar una oficina que pueda acomodar estas tres áreas de manera eficiente. Además, se debe considerar la optimización del espacio, así como una ubicación céntrica con múltiples vías de comunicación, como avenidas y calles principales, que faciliten el desplazamiento del personal y la proximidad a los proveedores de materiales y servicios.

6.1.8 Factores de localización

Los factores a tomar en cuenta en la búsqueda del local fueron los siguientes:

- Ubicación

Se busca que el local seleccionado se encuentre en uno de los siguientes distritos: Miraflores, Lince o San Isidro, ya que son distritos céntricos con acceso a varias vías de comunicación cercanas, así como paraderos de transporte público.

- Tamaño del local

El negocio requiere de un local que tenga tres espacios principales amplios para ser utilizadas como estudio fotográfico, área administrativa y almacén. Se necesita un espacio mediano de una sola planta para que todas las áreas estén conectadas y la comunicación sea fluida.

- Proximidad a los proveedores

La proximidad a los proveedores es ideal ya que reduce significativamente los costos de transporte y tiempos de entrega, permitiendo una producción más ágil y eficiente.

- Comodidad

La socialización e interacción con otras personas durante el tiempo libre es esencial para evitar el estrés y aumentar la productividad. Se contará con un área de descanso con sillones y una kitchenette para que el personal tenga espacios de interacción y recreación.

- Disponibilidad de mano de obra

El personal que conformará nuestra empresa incluye fotógrafos y personal administrativo (marketing, logística, contabilidad). Este factor no afecta la localización ya que hay disponibilidad de diversos profesionales de estas áreas en Lima.

- Estacionamiento

Lo ideal es que el local cuente con al menos un estacionamiento para vehículos, para que el Courier pueda estacionarse sin problemas para los despachos.

- Precio del alquiler

Al ser una empresa nueva, se necesita de una oficina que no represente una inversión alta. Se prevé que el costo de alquiler esté dentro del rango de S/ 2,500 a S/ 3,500 mensuales.

6.1.9 Evaluación de ubicaciones candidatas

Se buscaron locales que cumplieran con las necesidades del negocio en los distritos de San Isidro, Lince y Miraflores. Tras identificar tres opciones, realizamos un

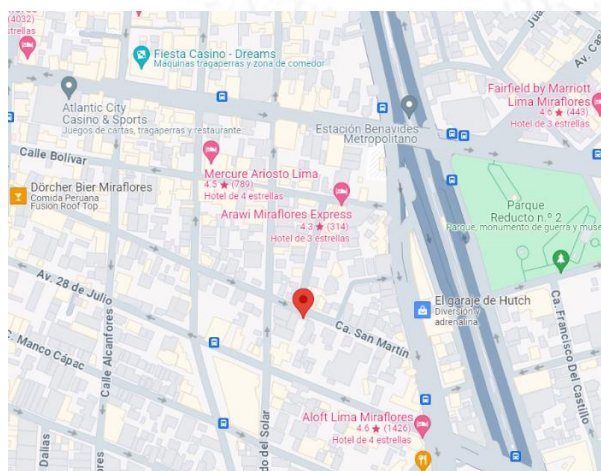
análisis utilizando el método de factores ponderados, empleando una escala de calificación del 1 al 5, donde 1 representa "Malo" y 5 representa "Excelente". A continuación, se presenta el análisis, el cual revela que la opción ganadora es el local ubicado en Miraflores:

Tabla 6.9
Ranking de Factores de Localización

Factores	Peso	Miraflores		San Isidro		Lince	
		Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje
Ubicación	15%	5	0,75	4	0,6	5	0,75
Tamaño	16%	3	0,48	3	0,48	4	0,64
Comodidad	13%	5	0,65	5	0,65	3	0,39
Nivel de tránsito	12%	4	0,48	4	0,48	3	0,36
Aspectos ambientales	5%	4	0,2	3	0,15	3	0,15
Disponibilidad de Mano de Obra	16%	4	0,64	2	0,32	3	0,48
Estacionamiento	5%	5	0,25	5	0,25	5	0,25
Precio del alquiler	18%	2	0,36	3	0,54	3	0,54
Total	100%	32	3,81	29	3,47	29	3,56

Se llegó a la conclusión de que la mejor opción, que cumplía con cada una de las variables mencionadas anteriormente, es la oficina ubicada en Calle San Martín 814, Miraflores. Esta oficina cuenta con 150 m², 5 espacios y el costo de alquiler es de S/ 3,000.

Figura 6.7
Croquis de la oficina



Nota. Google. (2024). *Ca. San Martín 814, Miraflores 15086.*
(<https://www.google.com/maps/place/Ca.+San+Mart%C3%ADn+814,+Miraflores+15086/data=!4m2!3m1!1s0x9105c81db1ec0699:0x450c388895b594be?sa=X&ved=1t:242&ictx=111>).

6.1.10 Diseño y distribución de las áreas del negocio

El local contará con tres espacios principales (estudio fotográfico, área administrativa, almacén) y 2 áreas comunes.

- **Estudio Fotográfico**

Espacio ambientado para la toma de fotografías y la edición de imágenes, equipado con la iluminación y el equipo necesario para asegurar la mejor calidad en el trabajo.

- **Almacén:**

El almacén es un espacio acondicionado con anaqueles, estantes, repisas y contenedores. Los materiales necesarios para la producción, como cajas, marcos de fotos y útiles de oficina, se almacenan en este espacio. Además, se cuenta con una zona específica donde se preparan las cajas que se enviarán a los clientes, y otra zona designada para recibir estas cajas una vez que los clientes las hayan llenado. También se dispone de un espacio donde se empaquetan y etiquetan los productos terminados con códigos, nombres y direcciones, ya sea para su envío a través del Courier o para ser recogidos en el estudio.

- **Oficina Administrativa**

Aquí se encuentran las oficinas del gerente general, del jefe de marketing y ventas, del community manager y el analista de logística. El espacio está diseñado para facilitar la comunicación y colaboración entre las diferentes áreas, promoviendo un ambiente de trabajo eficiente y productivo.

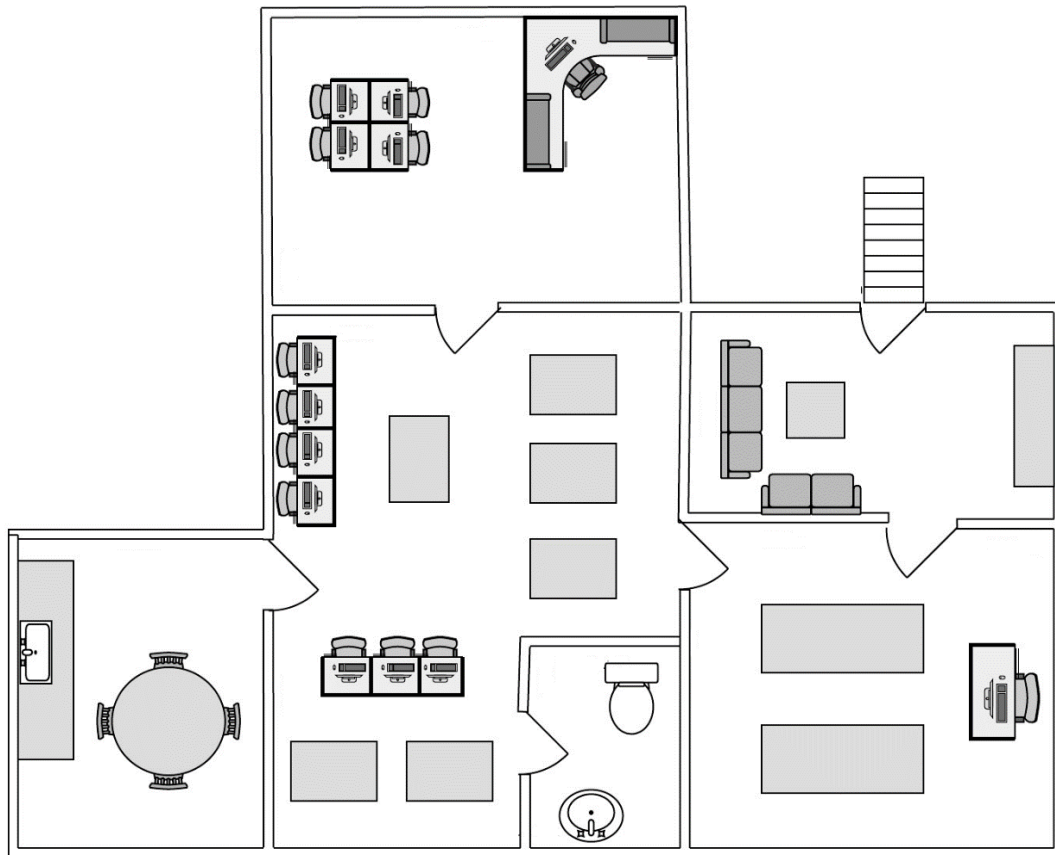
- **Áreas Comunes:**

Se dispondrá de un espacio con sillones para que el personal pueda relajarse en sus tiempos libres y de una kitchenette con una mesa y sillas para que puedan tomar café o comer durante la hora de almuerzo.

6.1.11 Plano de la oficina

Figura 6.8

Plano de la oficina de ArTeRecuerdo



6.1.12 Presupuestos

En el presente apartado se detallarán las inversiones necesarias para poner en marcha a la empresa y su operación en los primeros años.

- **Activos Fijos:** Se señala la inversión en equipos fotográficos esenciales, como cámaras, lentes y accesorios.
- **Planilla:** Se detalla el gasto en personal para los cinco años de operación.
- **Equipos:** Se incluyen los costos asociados a los equipos necesarios para la operación de la empresa, como equipos tecnológicos, herramientas y otros dispositivos esenciales para el funcionamiento eficiente de la operación.

- **Mobiliario:** Se detallan los costos relacionados con el mobiliario de oficina, incluyendo escritorios, estantes, mesas, sillas, y otros elementos necesarios para un entorno de trabajo adecuado.
- **Gastos pre operativos:** Se consideran los gastos previos al inicio de la operación, como la compra de electrodomésticos, materiales de limpieza y elementos de seguridad.
- Se realiza un análisis de los materiales y procesos necesarios para la producción de los productos. Es importante señalar que la empresa se encarga del proceso creativo, que incluye la fotografía, edición y diseño de los productos según las preferencias de los clientes, mientras que los procesos de impresión y sublimado son externalizados a terceros.



- Activos Fijos

Tabla 6.10
Equipos fotográficos (Soles)

Equipos Fotográficos	Cantidad	Valor Unitario	IGV	Precio Unitario	Valor total	IGV total	Precio Total
Cámara Sony A6400	6 unidades	2.460,00	540,00	3.000,00	14.760,00	3.240,00	18.000,00
Lente fijo de 50 mm 1.8	6 unidades	492,00	108,00	600,00	2.952,00	648,00	3.600,00
Flash de zapata	6 unidades	450,18	98,82	549,00	2.701,08	592,92	3.294,00
Trípode para cámara con funda	6 unidades	147,60	32,40	180,00	885,60	194,40	1.080,00
Tablero para fondo 40x40 cm	6 unidades	20,50	4,50	25,00	123,00	27,00	150,00
Gancho de 4"	12 unidades	16,40	3,60	20,00	196,80	43,20	240,00
Fondo de papel fotográfico recubierto	12 unidades	20,50	4,50	25,00	246,00	S/.54,00	300,00
Disco duro externo 1 TB	4 unidades	246,00	54,00	300,00	984,00	216,00	1.200,00
Ringlight	3 unidades	82,00	18,00	100,00	246,00	54,00	300,00
Total		3.935,18	863,82	4.799,00	23.094,48	5.069,52	28.164,00

En la Tabla 6.10 se detalla la inversión necesaria para adquirir diversos equipos clave para la operación. La inversión incluye seis cámaras Sony A6400, lentes fijos de 50 mm, flashes de zapata, trípodes para cámara con funda, ringlights y discos duros externos para almacenamiento. También se adquirirán tableros para fondo de 40x40 cm, ganchos de 4", y fondos de papel fotográfico recubierto.

- Planilla

Tabla 6.11

Planilla de empleados de ArTeRecuerdo (Soles)

Planilla	Nro.	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente General	1	83.474,05	85.143,53	86.846,40	88.583,33	90.355,00
Jefe Marketing y Ventas	1	66.714,05	68.048,33	69.409,30	70.797,48	72.213,43
Coordinador de fotografía	1	58.334,05	59.500,73	60.690,75	61.904,56	63.142,65
Community manager	1	29.842,05	30.438,89	31.047,67	31.668,62	32.301,99
Analista de logística	1	41.574,05	42.405,53	43.253,64	44.118,71	45.001,09
Fotógrafo asistente	3	89.526,15	91.316,67	93.143,01	95.005,87	96.905,98
Fotógrafo auxiliar	3	59.358,15	60.545,31	61.756,22	62.991,34	64.251,17
Auxiliar de Almacén	1	19.786,05	20.181,77	20.585,41	20.997,11	21.417,06
Total Gastos en Planilla	12	448.608,60	457.580,77	466.732,39	476.067,04	485.588,38

El gasto en planilla total para el año uno será de S/ 448,608.60 considerando que el gerente general tendrá un sueldo básico de S/ 5,00, el jefe de marketing y ventas de S/ 4,000, coordinador de fotografía de S/ 3,500, el analista de logística de S/ 2,500, los fotógrafos asistentes de S/ 1,800, el community manager de S/ 1,800, los fotógrafos auxiliares de S/ 1,200 y el auxiliar de almacén de S/ 1,200. (Ver Anexo 3).

- Mobiliario

Tabla 6.12

Muebles de oficina

Muebles de oficina	Cantidad	Valor Unitario	IGV	Precio Unitario	Valor total	IGV total	Precio Total
Escritorio gerencial en L 150x65 cm	1 UND	S/.1.016,80	S/.223,20	S/.1.240,00	S/.1.016,80	S/.223,20	S/.1.240,00
Módulo de trabajo para 4 personas	2 UND	S/.2.952,00	S/.648,00	S/.3.600,00	S/.5.904,00	S/.1.296,00	S/.7.200,00
Módulo de trabajo para 3 personas	1 UND	S/.2.214,00	S/.486,00	S/.2.700,00	S/.2.214,00	S/.486,00	S/.2.700,00
Escritorio personal	1 UND	S/.328,00	S/.72,00	S/.400,00	S/.328,00	S/.72,00	S/.400,00
Set de sillones (1 de 3 cuerpos, 1 de 2 cuerpos)	1 UND	S/.1.312,00	S/.288,00	S/.1.600,00	S/.1.312,00	S/.288,00	S/.1.600,00
Mesa de centro	1 UND	S/.123,00	S/.27,00	S/.150,00	S/.123,00	S/.27,00	S/.150,00
Sillas ergonómicas	12 UND	S/.246,00	S/.54,00	S/.300,00	S/.2.952,00	S/.648,00	S/.3.600,00
Estante de melamina 180 cm	3 UND	S/.245,18	S/.53,82	S/.299,00	S/.735,54	S/.161,46	S/.897,00
Mesa de melamina 90x50x75 cm	2 UND	S/.368,18	S/.80,82	S/.449,00	S/.736,36	S/.161,64	S/.898,00
Mesa de melamina 80x50x50 cm	6 UND	S/.164,00	S/.36,00	S/.200,00	S/.984,00	S/.216,00	S/.1.200,00
Carrito organizador multiuso 3 niveles	5 UND	S/.82,00	S/.18,00	S/.100,00	S/.410,00	S/.90,00	S/.500,00
Armario grande	3 UND	S/.351,78	S/.77,22	S/.429,00	S/.1.055,34	S/.231,66	S/.1.287,00
Estante de metal 196x183x60 cm	4 UND	S/.590,32	S/.129,58	S/.719,90	S/.2.361,27	S/.518,33	S/.2.879,60
Estante de metal 176x120x50 cm	2 UND	S/.188,52	S/.41,38	S/.229,90	S/.377,04	S/.82,76	S/.459,80
Total		S/.10.181,78	S/.2.235,02	S/.12.416,80	S/.20.509,35	S/.4.502,05	S/.25.011,40

- Gastos preoperativos

Tabla 6.13

Materiales de oficina

Materiales de oficina	Cantidad	Valor Unitario	IGV	Precio Unitario	Valor total	IGV total	Precio Total
papel bond x 500 hojas Ultracopy	4	S/.10,33	S/.2,27	S/.12,60	S/.41,33	S/.9,07	S/.50,40
lapiceros negros caja de 12 Faber Castell	1	S/.5,74	S/.1,26	S/.7,00	S/.5,74	S/.1,26	S/.7,00
lapiceros azules caja de 12 Faber Castell	1	S/.5,74	S/.1,26	S/.7,00	S/.5,74	S/.1,26	S/.7,00
lapiceros rojos caja de 12 Faber Castell	1	S/.5,74	S/.1,26	S/.7,00	S/.5,74	S/.1,26	S/.7,00
lápices caja de 12 Faber Castell	2	S/.5,17	S/.1,13	S/.6,30	S/.10,33	S/.2,27	S/.12,60
tajador	5	S/.2,46	S/.0,54	S/.3,00	S/.12,30	S/.2,70	S/.15,00
borrador x2	5	S/.1,97	S/.0,43	S/.2,40	S/.9,84	S/.2,16	S/.12,00
liquid paper	5	S/.1,48	S/.0,32	S/.1,80	S/.7,38	S/.1,62	S/.9,00
post it	10	S/.6,48	S/.1,42	S/.7,90	S/.64,78	S/.14,22	S/.79,00
clips x 100	6	S/.0,98	S/.0,22	S/.1,20	S/.5,90	S/.1,30	S/.7,20
portaclips	6	S/.3,77	S/.0,83	S/.4,60	S/.22,63	S/.4,97	S/.27,60
portalápices	9	S/.4,10	S/.0,90	S/.5,00	S/.36,90	S/.8,10	S/.45,00
grapas	5	S/.0,74	S/.0,16	S/.0,90	S/.3,69	S/.0,81	S/.4,50
engrapador	3	S/.9,18	S/.2,02	S/.11,20	S/.27,55	S/.6,05	S/.33,60
perforador	2	S/.6,15	S/.1,35	S/.7,50	S/.12,30	S/.2,70	S/.15,00
goma en barra	5	S/.2,54	S/.0,56	S/.3,10	S/.12,71	S/.2,79	S/.15,50
plumón negro jumbo Faber Castell	2	S/.2,46	S/.0,54	S/.3,00	S/.4,92	S/.1,08	S/.6,00
tijera	2	S/.10,25	S/.2,25	S/.12,50	S/.20,50	S/.4,50	S/.25,00
cinta de embalaje 3M	2	S/.10,33	S/.2,27	S/.12,60	S/.20,66	S/.4,54	S/.25,20
cinta adhesiva pegafan	3	S/.2,05	S/.0,45	S/.2,50	S/.6,15	S/.1,35	S/.7,50
archivadores	5	S/.5,17	S/.1,13	S/.6,30	S/.25,83	S/.5,67	S/.31,50
plumones de pizarra x4	2	S/.5,90	S/.1,30	S/.7,20	S/.11,81	S/.2,59	S/.14,40
pizarra acrílica 80x120	3	S/.73,72	S/.16,18	S/.89,90	S/.221,15	S/.48,55	S/.269,70
pizarra acrílica 60x40	6	S/.32,72	S/.7,18	S/.39,90	S/.196,31	S/.43,09	S/.239,40
tintas de impresora	2	S/.114,80	S/.25,20	S/.140,00	S/.229,60	S/.50,40	S/.280,00
TOTAL		S/.329,97	S/.73,43	S/.402,40	S/.1021,80	S/.224,30	S/.1246,10

Tabla 6.14
Electrodomésticos

Electrodomésticos	Cantidad	Valor Unitario	IGV	Precio Total
Cafetera Oster	1 unidad	S/.97,58	S/.21,42	S/.119,00
Hervidor Miray	1 unidad	S/.64,78	S/.14,22	S/.79,00
Frigobar Miray	1 unidad	S/.491,18	S/.107,82	S/.599,00
Microondas Miray	1 unidad	S/.163,18	S/.35,82	S/.199,00
Total		S/.816,72	S/.179,28	S/.996,00

Tabla 6.15
Materiales de Limpieza

Materiales de Limpieza	Cantidad	Valor Unitario	IGV	Precio Unitario	Valor total	IGV total	Precio Total
Escoba	2 unidades	S/.10,25	S/.2,25	S/.12,50	S/.20,50	S/.4,50	S/.25,00
Recogedor	1 unidad	S/.4,10	S/.0,90	S/.5,00	S/.4,10	S/.0,90	S/.5,00
Paños multiusos x6	1 unidad	S/.9,84	S/.2,16	S/.12,00	S/.9,84	S/.2,16	S/.12,00
Trapeador	2 unidades	S/.12,30	S/.2,70	S/.15,00	S/.24,60	S/.5,40	S/.30,00
Lavavajillas + esponja	1 unidad	S/.4,92	S/.1,08	S/.6,00	S/.4,92	S/.1,08	S/.6,00
Limpiatodo 4,9 litros	1 unidad	S/.12,30	S/.2,70	S/.15,00	S/.12,30	S/.2,70	S/.15,00
Total		S/.53,71	S/.11,79	S/.65,50	S/.76,26	S/.16,74	S/.93,00

Tabla 6.16
Materiales de Seguridad

Materiales de seguridad	Cantidad	Valor Unitario	IGV	Precio Total
Extintor de 6 kg	1 unidad	S/.98,40	S/.21,60	S/.120,00
Botiquín de primeros auxilios	1 unidad	S/.49,20	S/.10,80	S/.60,00
Total		S/.147,60	S/.32,40	S/.180,00

Los gastos preoperativos abarcan la compra de materiales de oficina, la adquisición de electrodomésticos como cafetera, hervidor, frigobar y microondas, así como materiales de limpieza que incluyen escobas, recogedor, paños, trapeador y limpiadores. Además, se contemplan materiales de seguridad, como un extintor y un botiquín de primeros auxilios.

- Materiales y procesos para la producción de productos

La empresa se encarga del proceso creativo, que incluye la fotografía, la edición y el diseño de los productos. Los servicios que se tercerizarán abarcarán la impresión de los libros, fotografías y láminas. A continuación, se detallarán los materiales y servicios necesarios para la creación de los productos de la empresa.

Tabla 6.17

Libros

Detalle	Detalle
Papel couché 250 gr	Las páginas son impresas en papel couché de 250 gr.
Guardas	Elaborado en papel couché 250 gr. Incluye plastificado.
Forrado de tapa	Elaborado en papel couché brillante 250 gr. Forrado en ESKA Cartón Gráfico 1.75mm – 1 gr.
Encuadernado	Cocido y encolado del libro para unir la tapa, el lomo y la contratapa con las páginas interiores.

El proceso de impresión del libro es realizado por la imprenta Impreso Gráfica SAC. El servicio incluye la impresión de las páginas en papel couché de 250 gr, el forrado de la tapa con papel couché brillante de 250 gr, las guardas para proteger la estructura del libro y el cosido y encolado del mismo. El precio, con IGV incluido, es de S/ 6 por página (impresa en ambas caras) en tamaño 20x20 cm y S/ 9 por página (impresa en ambas caras) en tamaño 30x20 cm

Tabla 6.18

Costos relacionados al libro

Detalle	UND	Valor	IGV	Precio
Encuadernado (libro 20x20 cm, incluye guardas, carátula y forrado de tapa)	1	30	5.40	35.40
Encuadernado (libro 30x20 cm, incluye guardas, carátula y forrado de tapa)	1	40	7.20	47.20
Impresión en papel couché 250 gr 20x20 cm (20 páginas)	1	50.85	9.15	60
Impresión en papel couché 250 gr 20x20 cm (40 páginas)	1	101.69	18.31	120
Impresión en papel couché 250 gr 20x20 cm (60 páginas)	1	152.54	27.46	180
Impresión en papel couché 250 gr 30x20 cm (20 páginas)	1	67.80	12.20	80
Impresión en papel couché 250 gr 30x20 cm (40 páginas)	1	135.59	24.41	160
Impresión en papel couché 250 gr 30x20 cm (60 páginas)	1	203.39	36.61	240

Tabla 6.19*Cuadros*

Detalle	UND	Detalle
Marco de madera	1	Marco de madera en color natural o blanco, con vidrio incluido. Tres tamaños: 10x15 cm, 13x18 cm y 20x25 cm.
Papel fotográfico mate	1	Impresión de las fotografías en papel fotográfico mate, disponible en tres tamaños: 10x15 cm, 13x18 cm y 20x25 cm.

Tabla 6.20*Costos relacionados a los cuadros*

Detalle	UND	Valor	IGV	Precio
Impresión en papel fotográfico mate 10x15 cm	1	1.2	0.2	1.4
Impresión en papel fotográfico mate 13x18 cm	1	2.0	0.4	2.4
Impresión en papel fotográfico mate 20x25 cm	1	6.0	1.1	7.1
Marco de fotos de madera 10x15 cm	1	8.0	1.4	9.4
Marco de fotos de madera 13x18 cm	1	9.0	1.6	10.6
Marco de fotos de madera 20x25 cm	1	16.0	2.9	18.9

El proceso de impresión de las fotografías para los cuadros también será realizado por la imprenta Impreso Gráfica SAC. Sin embargo, se aclara que el proceso creativo de digitalización y diseño del producto se lleva a cabo internamente en ArTeRecuerdo.

Tabla 6.21*Láminas*

Detalle	UND	Detalle
Papel couché 300 gr.	1	Impresión de láminas en tres tamaños: 21x30 cm, 40x50 cm y 50x70 cm.

Tabla 6.22*Costos relacionados a las láminas*

Materiales Directos	UND	Valor	IGV	Precio
Impresión en papel couché 300 gr 21x30 cm	1	8.5	1.5	10.0
Impresión en papel couché 300 gr 40x50 cm	1	18.6	3.4	22.0
Impresión en papel couché 300 gr 50x70 cm	1	32.2	5.8	38.0

Tabla 6.23*Polos*

Detalle	UND	Detalle
Polo algodón 30/1	1	Tallas desde la 2 hasta la XL
Impresión en DTF	1	Impresión de la pieza de arte y la firma del niño(a) en el polo.

Tabla 6.24*Costos relacionados a los polos*

Detalle	UND	Valor	IGV	Precio
Polo algodón 30/1	1	9.5	1.7	11.2
Impresión en DTF	1	7.0	1.3	8.3

Tabla 6.25*Materiales y procesos para la producción de tazas*

Detalle	UND	Detalle
Taza de cerámica	1	Taza con capacidad de 250 ml en medidas 8.5x10 cm.
Sublimado de taza	1	Sublimado de una pieza de arte y la firma en la taza.

Tabla 6.26*Costos relacionados a las tazas*

Detalle	UND	Valor	IGV	Precio
Taza de cerámica + servicio de sublimado	1	10.0	1.8	11.8

Los polos, tazas y los servicios de sublimado, impresión en DTF e impresión de láminas se tercerizarán, ya que el negocio está enfocado en la gestión y almacenamiento de recuerdos, así como en el arte infantil digitalizado, para preservarlos a lo largo del tiempo.

Tabla 6.27
Empaquetado (Soles)

Materiales para el Empaquetado	UND	Valor	IGV	Precio
Caja 60x40x10 cm	500	3,200.0	576.0	3776
Caja 30x30 cm	100	255.0	45.9	301
Sobre de papel Kraft 35x25 cm	1000	200.0	36.0	236
Papel Seda 60x40	1000	285.0	51.3	336
Stickers	1000	80.0	14.4	94
Tarjeta de agradecimiento	1000	420.0	75.6	496
Hangtag	500	49.0	8.8	58
Caja personalizada para tazas	250	412.5	74.3	487
Papel corrugado	100	195.0	35.1	230

Las cajas con medidas de 60x40x10 cm se enviarán a los clientes que compren los libros, permitiendo organizar las piezas de arte infantil de manera ordenada. Como parte del empaque de los libros, se utilizará un sobre de papel kraft personalizado con el logo de la empresa. El libro será envuelto en papel seda personalizado, cerrado con un sticker e incluirá una tarjeta de agradecimiento. Para los cuadros, el empaque consistirá en una caja personalizada de 30x30 cm con el logo de la empresa; el cuadro será envuelto en papel seda, acompañado de una tarjeta de agradecimiento y un sticker para cerrar el envoltorio. Los polos se colocarán dentro de un sobre de papel Kraft personalizado, se añadirá un hangtag o etiqueta colgante de ropa con el logo de la empresa y se envolverán en papel seda, asegurado con un sticker. Las tazas se enviarán en una caja de cartón personalizada con el logo y nombre de la empresa, para protegerlas. Finalmente, las láminas se envolverán en papel corrugado para su protección.

6.1.13 Presupuesto de la plataforma de servicio de almacenamiento en la nube

La galería digital de ArTeRecuerdo se establecerá utilizando los servicios de Amazon Web Services (AWS) para garantizar un almacenamiento seguro, accesible y escalable de las obras artísticas de los niños. Las imágenes se alojarán en Amazon S3 (Simple Storage Service), que ofrece alta durabilidad y disponibilidad. La gestión de usuarios se llevará a cabo mediante AWS IAM (Identity and Access Management), lo que permitirá la creación de cuentas individuales con contraseñas y permisos específicos. (Amazon, s.f.)

Para la autenticación de usuarios, se utilizará Amazon Cognito, que facilita el registro, inicio de sesión y recuperación de contraseñas. La información de los usuarios se almacenará en Amazon RDS o DynamoDB, y una aplicación web que permitirá a los usuarios acceder a sus galerías. Esta configuración garantizará que ArTeRecuerdo ofrezca un servicio eficiente y seguro, manteniendo la calidad y accesibilidad de la galería digital. (Amazon, s.f.)

Además de los servicios de AWS para almacenamiento y gestión de usuarios, es necesario configurar el hosting y el dominio de la plataforma web. El hosting, que permitirá que el sitio web de ArTeRecuerdo esté disponible en Internet, se realizará mediante Amazon EC2 (Elastic Compute Cloud), que permite alojar la aplicación web de la galería digital de manera eficiente y segura.

Para que los usuarios puedan acceder fácilmente a la plataforma, es esencial registrar un dominio. AWS Route 53, el servicio de administración de dominios, permitirá registrar y gestionar el dominio de la plataforma, asegurando que la dirección web de la empresa sea accesible globalmente (Amazon, s.f.).

Para determinar los costos, es importante considerar que cada fotografía profesional pesa en promedio 10 MB. Dado que ArTeRecuerdo almacenará una cantidad significativa de imágenes por cada usuario, se ha decidido asignar 5 GB de almacenamiento por cuenta. Esta capacidad ha sido seleccionada para permitir que cada usuario pueda almacenar aproximadamente 500 fotos de 10 MB sin problemas de espacio.

Tabla 6.28
Capacidad de almacenamiento por cuenta

Detalle	Cantidad	Descripción
Tamaño promedio por foto	10 MB	Cada foto subida por el usuario ocupa, en promedio, 10 MB de almacenamiento.
Capacidad de almacenamiento por cuenta (GB)	5 GB	Se asigna a cada cliente un espacio de 5 GB en la plataforma.
Número total de fotos por cuenta	500 fotos de 10 MB	Almacenamiento por cuenta

Según la investigación de mercado, se determinó que la demanda anual de los productos y servicios de la empresa sería de 12,147, por lo que se considerarán aproximadamente 12,000 usuarios anuales para la galería digital. Para determinar

el costo mensual de Amazon Web Services (AWS), la plataforma de servicios de almacenamiento en la nube, se calcularán los costos basados en estos 12,000 usuarios anuales.

En cuanto al almacenamiento en la nube, Amazon S3 tiene un costo aproximado de US\$0.023 por GB (Amazon, s.f.). Dado que se ofrecerán 5 GB por usuario, el costo por cada usuario sería de US\$0.115 mensuales, lo que resulta en un total estimado de US\$1,380 anuales para 12,000 usuarios anuales. En términos de procesamiento y hosting, se utilizarán instancias de Amazon EC2, con un costo de aproximadamente \$0.192 por cada hora activa. En total, sería US\$1681.92 anuales por una instancia activa las 24 horas del día (Amazon, s.f.).

La transferencia de datos tiene un costo de US\$0.09 por GB transferido desde S3 hacia los usuarios. Si se estima que cada usuario utiliza un total de 5 GB de datos al año, el costo mensual estimado por la transferencia de datos sería de US\$5,400 anuales (Amazon, s.f.). Por último, la base de datos tiene un costo de US\$ 0.25 por GB, dando un total de US\$15,000 anuales (Amazon, s.f.).

Tabla 6.29
Costos del Amazon Web Services

Detalle	Costo anual (USD)	Región	Descripción
Almacenamiento (5 GB por cuenta/cliente)	US\$16,560	EE.UU. Este (Norte de Virginia)	Almacenamiento de fotos y datos de los usuarios en Amazon S3 (50 GB por cliente).
Transferencia de datos (5 GB por cliente anual)	US\$5,400	EE.UU. Este (Norte de Virginia)	Costo asociado a la transferencia de datos desde el servidor a los usuarios (Amazon S3).
Amazon EC2 (Computación)	US\$1,681.92	EE.UU. Este (Norte de Virginia)	Instancias de Amazon EC2 para manejar el procesamiento y hosting de la página web de e-commerce.
AWS Route (Dominio)	US\$21	EE.UU. Este (Norte de Virginia)	Dominio para la plataforma web
Base de datos	US\$15,000	EE.UU. Este (Norte de Virginia)	Costo de la base de datos DynamoDB para gestionar los datos de los usuarios y el tráfico generado por la página.

Nota. De Amazon Web Services (s.f.). *Amazon S3 pricing* (<https://aws.amazon.com/es/s3/pricing/>), *Amazon EC2 pricing* (<https://aws.amazon.com/es/ec2/pricing/on-demand/>), *DynamoDB pricing* y *Data transfer pricing* (https://aws.amazon.com/es/ec2/pricing/on-demand/#Data_Transfer). Recuperado el 20 de septiembre de 2024.

Para determinar el costo por usuario de la galería digital, se suman los costos de almacenamiento de los datos de todos los usuarios y el costo de la transferencia de datos, lo que da un total de US\$21,960 anuales. Dividiendo este total entre las 12,147 cuentas anuales, se traduce en un costo de US\$1.81 USD por usuario al año.

El gasto total mensual en Amazon Web Services, que cubre los servicios de almacenamiento, transferencia de datos, procesamiento, hosting de la página web y gestión de la base de datos, será de aproximadamente US\$3,222 USD.

6.1.14 Impactos, económicos, ambientales y sociales

- Impactos Económicos

La empresa tendrá un impacto significativo en la economía local mediante la generación de empleo tanto directo como indirecto. De manera directa, se crearán puestos de trabajo en áreas como fotografía, logística y marketing. Indirectamente, se incrementará la demanda para proveedores locales de materiales, imprentas y negocios, dinamizando la economía nacional. El negocio también fomentará el emprendimiento y la creatividad, incentivando la aparición de negocios similares y potenciando el ecosistema emprendedor local.

- Impactos Ambientales

Desde una perspectiva ambiental, la empresa implementará prácticas sostenibles en todos sus procesos para minimizar su huella ecológica. La digitalización de las creaciones artísticas también contribuirá significativamente a la sostenibilidad, permitiendo a las familias almacenar en la nube las fotografías de las obras de arte de sus hijos. Esto reducirá la necesidad de conservar las piezas físicas y fomentará la reutilización y el reciclaje de papeles, cartulinas y cartones utilizados en las creaciones, apoyando así un modelo de negocio más ecológico y responsable. Cabe resaltar que, según las encuestas, el 47.5% de los participantes estaría dispuesto a que la empresa recicle todos los dibujos, lo cual refuerza el compromiso con la sostenibilidad y la responsabilidad ambiental.

- Impactos Sociales

Al ofrecer una plataforma donde las familias pueden preservar y celebrar las creaciones artísticas de sus hijos, la empresa fomentará la participación y el compromiso de los padres en las actividades creativas de sus hijos. Además, la

empresa promoverá la inclusión y la diversidad al ofrecer productos personalizados que reflejen la identidad y creatividad únicas de cada niño. La empresa trabajará en colaboración con organizaciones e instituciones educativas para llevar sus servicios a un público más amplio.

6.2 Estructura organizacional

6.2.1 Alineamiento entre Estrategia y Estructura

El objetivo principal de la empresa es ofrecer productos y servicios personalizados y de alta calidad que transformen las piezas de arte de los niños en recuerdos duraderos. Para lograr esto, la estructura organizativa debe estar alineada con la estrategia de la empresa para asegurar eficiencia, calidad y una experiencia excepcional para el cliente. Esta alineación garantiza que cada área de la empresa opere de manera eficiente y efectiva para cumplir con los objetivos estratégicos establecidos.

Por ello, se definió que la empresa estaría compuesta de tres áreas clave: administración, área de fotografía y el área de logística y almacén, quienes serán socios estratégicos para cumplir la misión, visión y objetivos estratégicos de la empresa.

- Área de fotografía

Esta área es responsable de capturar y editar las imágenes de las obras de arte y los diseñar los productos. Se deben producir imágenes y productos que cumplan con los estándares de calidad de la empresa y las expectativas de los clientes. Para lograr esto, se utilizarán equipos de fotografía de alta gama, se contratará personal especializado en edición fotográfica y se establecerán criterios de calidad. Esta área debe asegurar que las imágenes reflejen con precisión los detalles de cada pieza de arte y de esta forma se tengan clientes satisfechos.

- Área de logística y almacén

El área de logística y almacén se encarga de gestionar el inventario, almacenar los productos y materiales y coordinar la distribución de los productos con el Courier.

Facilitan que los productos lleguen a los clientes de manera rápida y en perfecto estado, manteniendo los estándares de calidad de la empresa.

- Área de fotografía

El área de fotografía en ArTeRecuerdo se encarga de capturar y editar las imágenes de las obras de arte y el diseño de los productos. La calidad de las imágenes es necesaria para transmitir la propuesta de valor de la empresa. Para garantizar esto, se emplearán equipos de fotografía de alta gama y se contará con personal especializado en fotografía y edición. Además, se establecerán estándares de calidad para asegurar que cada imagen refleje fielmente los detalles de las piezas de arte.

6.2.2 Organización de los puestos de trabajo

Se incluirán puestos clave para asegurar el funcionamiento eficiente de la empresa. Los roles contemplados son: gerente general, jefe de marketing y ventas, coordinador de fotografía, community manager, analista de logística, asistente de fotografía, auxiliar de fotografía y auxiliar de almacén.

- Gerente General

-Plantear y generar estrategias comerciales para mejorar la productividad interna y aumentar las ventas.

-Programar reuniones para generar alianzas estratégicas con nidos, colegios, guarderías y empresas, buscando asociaciones que beneficien el crecimiento y la visibilidad de la empresa.

-Realizar el reclutamiento, selección y contratación de los colaboradores de la empresa.

- Jefe de Marketing y Ventas

-Desarrollar y ejecutar estrategias para impulsar el crecimiento de la empresa.

-Supervisar el estado de la página web y enviar las actualizaciones, campañas y modificaciones al proveedor de los servicios.

-Aperturar nuevas cuentas para nuevos usuarios.

-Supervisar al community manager.

-Apoyar al gerente general en el planteamiento de estrategias comerciales y de venta.

-Coordinar el contenido de las publicaciones en plataformas digitales.

-Supervisar las campañas de marketing digital.

- Coordinador de Fotografía

-Supervisar todas las actividades relacionadas con la fotografía y la edición, asegurando la calidad de las imágenes producidas.

-Planificar y organizar sesiones fotográficas.

-Dirigir la propuesta creativa de las sesiones fotográficas.

-Diseñar sets fotográficos de acuerdo a la necesidad.

-Tomar fotografías y editar imágenes.

-Supervisar al equipo de fotógrafos asistentes y auxiliares, asegurando que se cumplan los estándares de calidad y que los productos se entreguen a tiempo.

-Reunirse con los clientes para mostrar el avance del producto y añadir nuevos detalles de personalización.

- Community Manager

-Proponer, crear y publicar contenidos en todas las plataformas digitales de la empresa para aumentar la visibilidad de la empresa y el engagement con los clientes.

-Interactuar con los clientes y gestionar campañas digitales.

-Trabajar en conjunto con el jefe de marketing y ventas para dar seguimiento a los indicadores comerciales.

- Analista de Logística

-Apoyar al gerente general en el desarrollo de objetivos para mantener la eficiencia en la cadena de suministro.

- Coordinar y supervisar las actividades del auxiliar de almacén para asegurar una correcta gestión del inventario y el almacenamiento.

-Gestionar la logística del envío, incluyendo la coordinación con el Courier para asegurar el recojo y entrega oportuna de los productos.

-Gestionar las adquisiciones y compras, coordinar con los proveedores y garantizar que los materiales necesarios estén disponibles para evitar interrupciones en la producción.

-Identificar oportunidades de mejora en los procesos logísticos y hacer ajustes para aumentar la eficiencia y reducir costos.

- Auxiliar de Almacén

-Rotular las cajas con los datos del cliente para que sean entregadas al Courier.

-Recoger y empacar los productos según las órdenes de pedido.

-Recibir y almacenar materiales y productos.

-Coordinar con el área de fotografía para la entrega de piezas de arte debidamente rotuladas y ordenadas.

-Empaquetar y etiquetar los productos terminados para el envío.

-Mantener el almacén organizado y limpio, siguiendo las normas de seguridad.

- Fotógrafos Asistentes

-Tomar fotografías y editar imágenes bajo la supervisión del coordinador de fotografía.

-Personalización de productos de acuerdo a los requerimientos.

-Diseñar los productos finales.

-Manipular adecuadamente los equipos fotográficos.

-Reunirse con los clientes para mostrar el avance del producto y añadir nuevos detalles de personalización.

- Fotógrafo Auxiliar

-Apoyo en edición y retoque de fotos.

-Apoyo para fotografiado de piezas de arte para tazas y polos.

-Apoyo en la organización y preparación del equipo y el set fotográfico.

-Manipular adecuadamente los equipos fotográficos.

Asimismo, se tercerizarán los servicios de limpieza, de contabilidad y de tecnología de la información:

- Limpieza (Tercerizado)

Se contratará a una empresa especializada en limpieza para mantener los espacios de la oficina limpios.

- Especialista en TI y Desarrollo Web (Tercerizado)

-Proporcionará asistencia técnica a los colaboradores y solucionará cualquier problema relacionado con la página web. Será responsable de implementar y mejorar la infraestructura de la nube de la empresa, asegurando que todos los datos y aplicaciones estén seguros y accesibles.

-Gestionará y optimizará la página web de la empresa garantizando su funcionalidad, rendimiento y seguridad.

- Servicio de contabilidad (Tercerizado)

Se encargará de elaborar y mantener actualizados los libros contables, presentará las declaraciones mensuales de impuestos, elaborará la planilla y presentará el PLAME.

6.2.3 Requerimiento de personal

La proyección del personal de la empresa es la siguiente:

Tabla 6.30

Proyección del personal

Puesto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente General	1	1	1	1	1
Jefe de Marketing y Ventas	1	1	1	1	1
Coordinador de fotografía	1	1	1	1	1
Analista de Logística	1	1	1	1	1
Community Manager	1	1	1	1	1
Fotógrafo Asistente	3	3	3	3	3
Fotógrafo Auxiliar	3	3	3	3	3
Auxiliar de almacén	1	1	1	1	1
TOTAL	12	12	12	12	12

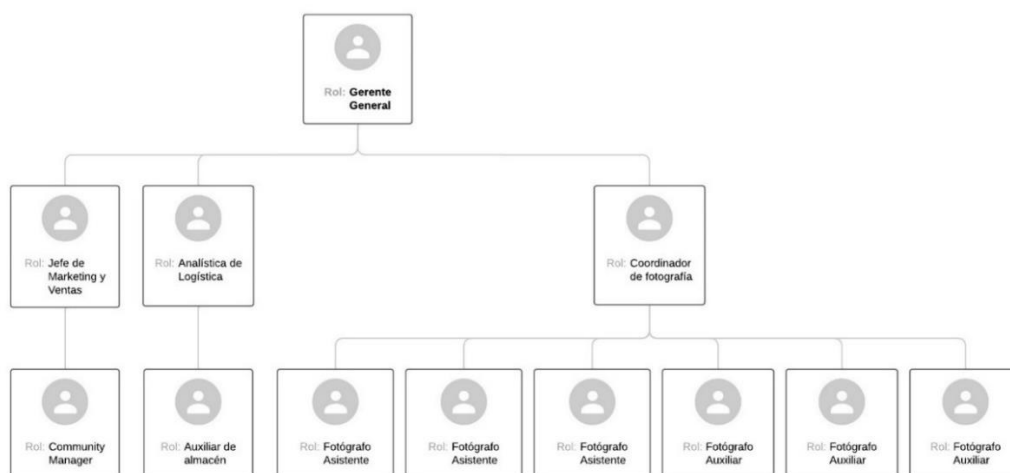
A lo largo de los cinco años proyectados para el negocio, se prevé mantener la misma cantidad de personal. Esto responde a la estrategia de incrementar la eficiencia en los procesos de fotografiado y edición mediante la adopción de herramientas tecnológicas más avanzadas, como softwares especializados y la integración de inteligencia artificial.

Estas mejoras permitirán optimizar los tiempos de trabajo, aumentar la productividad y asegurar que se mantenga la calidad del producto final, reduciendo así la necesidad de aumentar el equipo humano.

Tabla 6.31
Estructura Organizacional

<i>Nombre del puesto</i>	<i>N° de personas</i>
<i>Gerente General</i>	1
<i>Jefe Marketing y Ventas</i>	1
<i>Analista de logística</i>	1
<i>Coordinador de fotografía</i>	1
<i>Community manager</i>	1
<i>Asistente de Fotografía</i>	3
<i>Auxiliar de Fotografía</i>	3
<i>Auxiliar de Almacén</i>	1
Total	12

Figura 6.9
Organigrama de ArTeRecuerdo



6.2.4 Análisis de Diferenciación e Integración

Según Chiavenato (2022), el diseño organizacional equilibra dos procesos clave: la diferenciación y la integración. La diferenciación divide el trabajo en la organización, especializando tareas y funciones de manera horizontal, vertical y espacial. Por su parte, la integración coordina estas partes especializadas para asegurar la cohesión y unidad organizacional, utilizando mecanismos tanto verticales como horizontales. Este equilibrio permite que la organización funcione eficientemente como un todo.

La diferenciación horizontal se refleja en la clara división de la organización en áreas y funciones especializadas, como marketing y ventas, logística, y fotografía. Para la empresa, una estructura funcional con diferenciación horizontal sería más adecuada debido a la naturaleza de sus operaciones y el tamaño de la empresa, ya que esto permitiría a cada área concentrarse en sus competencias clave, mejorando la eficiencia, la calidad del trabajo y la claridad en las responsabilidades.

Por otro lado, la integración vertical es la más adecuada para el negocio ya que asegura que todas las áreas trabajen de manera coordinada y alineada para alcanzar los objetivos de la empresa. De esta manera se facilita la coordinación, comunicación, toma de decisiones y supervisión dentro de la empresa.

6.2.5 Análisis del Modelo Genérico de Organización

Stephen Robbins, en su libro *Comportamiento organizacional* (2004), define el modelo organizacional como la forma en que se distribuyen los departamentos, actividades, grupos y profesionales en una empresa. Robbins señala que el modelo organizacional debe fundamentarse en seis principios clave: la especialización de las tareas, la organización de departamentos según funciones, agrupaciones o ubicación geográfica, una cadena de mando jerárquica que facilite la comunicación y coordinación, el alcance de control, la centralización o descentralización, y la formalización del modelo. En el caso de la empresa, se utilizará el modelo funcional, donde se agruparán a las personas que tienen habilidades y competencias similares dentro de una unidad o área (Chiavenato, 2022).

6.2.6 Forma Legal de la Organización

De acuerdo a la Ley Nro. 30056, promulgada por el congreso de la República del Perú en 2014, que clasifica a las empresas según sus ventas anuales para agilizar las inversiones y fomentar el desarrollo productivo, la empresa se clasifica como una pequeña empresa o PYME, dado que sus ventas no exceden las 1700 UIT. Esta ley facilita la formalización de la empresa, ofreciendo incentivos fiscales y administrativos que permiten a la empresa operar con mayor eficiencia y competitividad.

La constitución de la empresa será como una sociedad anónima, lo cual permitirá atraer inversionistas y expandir el capital social. Los trámites necesarios incluyen la reserva de la razón social, la preparación de la minuta de constitución, la presentación de los documentos a la notaría, la inscripción en el Registro Único de Contribuyente (RUC) ante la SUNAT y la legalización de libros societarios. Además, se requiere la licencia municipal de funcionamiento, la legalización de libros contables, la autorización del libro de planillas ante el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE).

En el ámbito laboral, los colaboradores de la empresa estarán incorporados a la planilla de la empresa, recibiendo gratificaciones en julio y diciembre, compensación por tiempo de servicio, asignación familiar y seguro obligatorio de EsSalud, conforme a la ley. Estos beneficios aseguran que la empresa cumple con sus obligaciones laborales y proporciona condiciones justas y favorables para sus empleados.

La Ley Nro. 28015, también conocida como la Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa (SUNAT, 2003), proporciona un marco regulatorio que facilita el acceso de las MYPE a mercados, financiamiento, capacitación y asistencia técnica. La ley también promueve la participación de las MYPE en compras públicas, lo que permite a la empresa explorar oportunidades de contratos con entidades estatales para proveer productos personalizados.

6.2.7 Trámites de Legalización para la Constitución de la empresa

- Reserva de razón social

Registrar la sociedad en la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos (SUNARP). Los requisitos son el DNI de los socios, nombre exacto de la razón social, definición de la persona jurídica, domicilio de la persona jurídica y el pago por derecho a la reserva.

- Preparación de la Minuta de Constitución

El acta de constitución es un acuerdo entre los fundadores de la SAC. Debe contener información detallada sobre los socios fundadores, el capital social, las modalidades de pago, el nombramiento de los directores y los estatutos de la sociedad.

- Escritura pública

Convertir la minuta en Escritura Pública ante notario público.

- Legalización de libros societarios: Legalizar los libros societarios ante notario público.
- Registro Único de Contribuyente (RUC)

Obtener el RUC ante la SUNAT. Para este trámite se requiere el documento de identidad (DNI) de los socios, constitución de la empresa ya constituida en registros públicos, contrato de alquiler original de la oficina, formulario donde se indique los nombres de los socios, directores y datos de la empresa y la elección del régimen de impuesto a la renta.

- Licencia Municipal de funcionamiento

Conseguir la licencia ante la municipalidad del distrito donde se establecerá la empresa.

- Legalización de Libros Contables

Legalizar los libros contables ante notario público de acuerdo con el régimen tributario.

- Legalización de libro de planilla electrónica

La legalización del Libro de Planilla Electrónica en Perú es un procedimiento indispensable para que las empresas se adhieran a las regulaciones laborales dictadas por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MINTRA).

Tabla 6.32

Gantt de los Trámites de Legalización para la Constitución de la empresa

Descripción	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4
Constitución y registro de empresa				

Gastos notariales				
Creación y registro de Razón Social				
Licencia de Funcionamiento				
Legalización de Libros Contables				
Legalización de Libro de Planilla Electrónica				

6.3 Tecnología y Sistemas

6.3.1 Descripción de la infraestructura tecnológica.

La infraestructura tecnológica del negocio se centrará en disponer de equipos de computación de alta calidad, softwares especializados, y una conectividad alta para garantizar la eficiencia y productividad del negocio.

6.3.2 Hardware

Se dispondrá de ocho MacBook Air 13.6”, las cuales serán utilizadas por el coordinador de fotografía, los tres fotógrafos asistentes, los tres fotógrafos auxiliares y el community manager. Estos equipos son requeridos para tareas de edición de fotografías y videos, proporcionando el rendimiento necesario para manejar aplicaciones de diseño y edición de alta demanda, como Adobe Photoshop y Adobe Lightroom. Estos equipos tienen alta resolución y capacidad de procesamiento gráfico, lo cual asegura que las imágenes se editen con la máxima calidad y eficiencia. El analista de logística y el auxiliar de almacén utilizarán PC Lenovo IdeaCentre 3 Todo en Uno. Adicionalmente, se contará con un celular Apple iPhone 13 de 128 GB para que el community manager y el jefe de marketing y ventas puedan grabar videos, tomar fotografías y crear contenido.

Además, se adquirirán dos laptops gamer Acer Nitro 5 Gaming, que serán utilizadas por el jefe de marketing y ventas y el gerente general. Estos equipos son ideales para gestiones administrativas y brindan un rendimiento eficiente para tareas que requieren alta capacidad de procesamiento. La portabilidad de las laptops facilita la movilización, permitiendo trabajar desde cualquier lugar y estar siempre

conectados con el equipo. Además, las laptops cuentan con una alta calidad de gráficos, que es útil para presentaciones y análisis visuales de datos.



Tabla 6.33*Equipos de computación y oficina*

Equipos de Computación y Oficina	Cantidad	Valor Unitario	IGV	Precio Unitario	Valor total	IGV total	Precio Total
MacBook Air 13.6" M2 256GB SSD	8 unidades	S/.3.772,00	S/.828,00	S/.4.600,00	S/.30.176,00	S/.6.624,00	S/.36.800,00
PC Lenovo IdeaCentre 3 Todo en Uno	2 unidades	S/.2.213,18	S/.485,82	S/.2.699,00	S/.4.426,36	S/.971,64	S/.5.398,00
Laptop gamer Acer Nitro 5 Gaming	2 unidades	S/.3.526,00	S/.774,00	S/.4.300,00	S/.7.052,00	S/.1.548,00	S/.8.600,00
Apple Celular Apple Iphone 13 128 GB	1 unidad	S/.2.050,00	S/.450,00	S/.2.500,00	S/.2.050,00	S/.450,00	S/.2.500,00
Impresora multifuncional Epson Ecotank	1 unidad	S/.646,98	S/.142,02	S/.789,00	S/.646,98	S/.142,02	S/.789,00
Mouse inalámbrico	8 unidades	S/.56,58	S/.12,42	S/.69,00	S/.452,64	S/.99,36	S/.552,00
2 play Empresas 1000 Mbps CLARO Telefono fijo + Internet	1 unidad	S/.119,72	S/.26,28	S/.146,00	S/.119,72	S/.26,28	S/.146,00
Total		S/.12.384,46	S/.2.718,54	S/.15.103,00	S/.44.923,70	S/.9.861,30	S/.54.785,00

6.3.3 Software

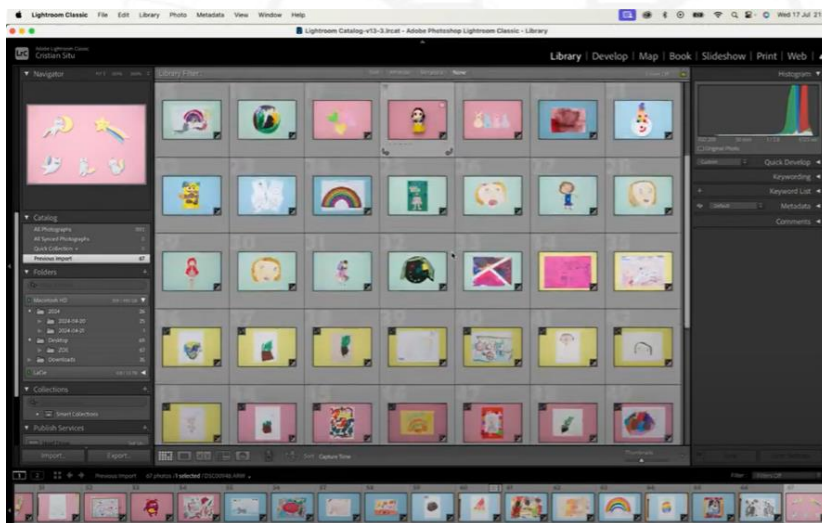
- Cupcut

CapCut es una aplicación de edición de video que es reconocida por su interfaz intuitiva y su amplia gama de herramientas de edición, que incluyen filtros, efectos, transiciones y opciones para añadir texto y música a los videos. Se utilizará la versión gratuita para la creación de contenido en redes sociales.

- Adobe Lightroom

Adobe Lightroom es un software para la edición y organización de fotos. Es especialmente popular entre fotógrafos profesionales y aficionados debido a su capacidad para manejar grandes volúmenes de fotos y realizar ajustes. Lightroom permite a los usuarios ajustar la exposición, el contraste, la saturación y otros parámetros de las fotos, así como aplicar efectos preestablecidos.

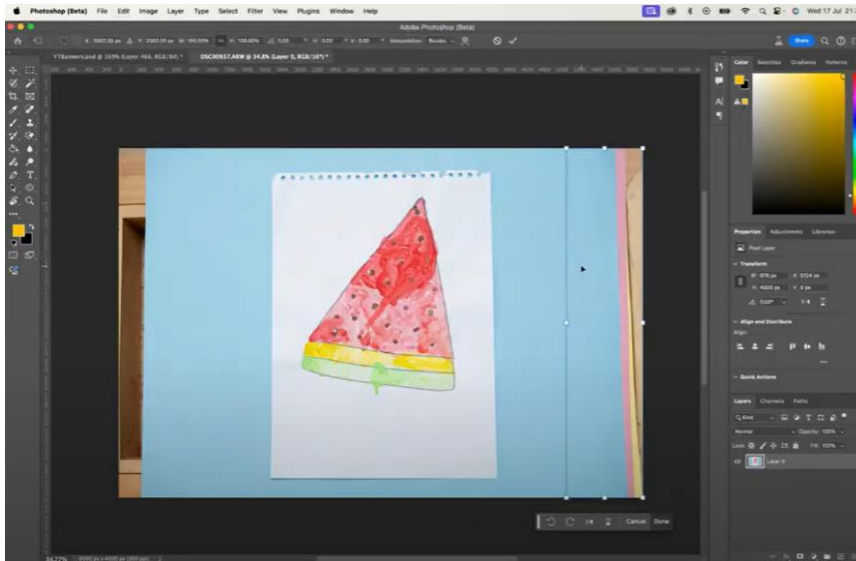
Figura 6.10
Edición en Adobe Lightroom



- Adobe Photoshop

Adobe Photoshop es un programa de edición de gráficos y fotos. Ofrece una extensa colección de herramientas para la edición de fotos, diseño gráfico, ilustración y creación de contenido digital.

Figura 6.11
Edición en Adobe Photoshop



En el caso de Adobe Photoshop y Adobe Lightroom, se adquirirán cuatro planes para ser utilizados por el community manager, el coordinador de fotografía, los asistentes de fotografía y los auxiliares de fotografía. Es importante destacar que estas licencias permiten el uso simultáneo hasta en dos computadoras.

6.3.4 Sistemas y Plataformas

- ERP

Para gestionar e integrar los diferentes procesos empresariales, se utilizará Odoo como sistema de gestión empresarial (ERP). Odoo permitirá automatizar procesos como finanzas, ventas, inventario, compras y gestión de proyectos. Su naturaleza modular y escalable permitirá agregar funcionalidades a medida que la empresa crezca. Asimismo, la plataforma de pasarela de pagos se integrará con el ERP para los temas administrativos.

- Página Web

En cuanto a la página web, se contratará a la agencia Balsa Media para su diseño. Esta página permitirá a los clientes conocer los productos de la empresa, realizar compras en línea, suscribirse a nuestro newsletter y acceder a la galería digital a través de un usuario y contraseña.

- **Sistemas de Comunicación**

Los sistemas de comunicación de la empresa incluirán varias herramientas clave para asegurar una comunicación eficiente y fluida tanto interna como externamente. Utilizando Google Business Standard, se crearán correos electrónicos personalizados para los trabajadores, lo que también incluye acceso a Google Drive y Google Docs para la colaboración en documentos.

Para las videoconferencias, Google Meet será la herramienta principal, permitiendo reuniones internas y externas sin importar la ubicación de los participantes. Además, se utilizará Google Workspace para crear una intranet interna que facilitará compartir documentos, la colaboración y la comunicación entre los colaboradores.

- **Conectividad**

Se contratará el plan 2 Play Empresas 1000 Mbps de Claro, que incluye telefonía fija e internet de alta velocidad, asegurando una conexión rápida y estable para todas las operaciones de la empresa. Este plan permitirá realizar videoconferencias sin interrupciones y acceder rápidamente a servicios en la nube. Se implementarán medidas de seguridad como firewalls y software antivirus y capacitación en ciberseguridad para el personal. También se realizarán copias de seguridad regulares y se utilizarán servicios de monitoreo de red para detectar y responder rápidamente a posibles amenazas.

6.3.5 Desarrollo Tecnológico

A partir del tercer año de operaciones, se destinará un presupuesto anual para inversión en I+D, con el objetivo de mejorar los productos, servicios y procesos. Esto incluirá el desarrollo de una aplicación móvil que permitirá a los usuarios crear perfiles para cada hijo(a), tomar fotos de las obras de arte, editarlas, agregar mensajes personalizados y organizarlas por años o fechas. Esta aplicación se implementará en el futuro, una vez que la empresa esté sólidamente posicionada en el mercado. La infraestructura tecnológica del negocio se diseñará para ser escalable, lo que permitirá a la empresa adaptarse a las crecientes demandas del mercado a medida que crece y evoluciona.

CAPITULO VII: PLAN FINANCIERO

El capítulo de Plan Financiero presenta una visión detallada de la situación económica y financiera proyectada para la empresa. Este análisis es esencial para entender la evolución del negocio y cómo se financiará su crecimiento. Se examinarán los ingresos y egresos para ofrecer una perspectiva clara de las entradas y salidas de dinero.

Se tomaron en cuenta los siguientes supuestos para este análisis:

- Las proyecciones financieras se estiman para un período de 5 años.
- El impuesto a la renta se calcula aplicando un porcentaje del 29.5% sobre las ganancias previas a impuestos.
- El impuesto general a las ventas (IGV) es del 18%.
- Para estimar las unidades vendidas y los servicios ofrecidos, se tomó en cuenta la tasa de crecimiento poblacional del 1% entre los años 2022 y 2023, calculada utilizando los datos de CPI Research (2023). Esta tasa se empleó para proyectar el crecimiento de la demanda del negocio, aplicando un incremento del 1% anual.
- Según un informe de Statista (2024), se estima que la tasa de inflación proyectada en Perú para 2025 será del 2.01%. Por lo tanto, se proyecta que los gastos administrativos y de ventas crecerán anualmente a una tasa del 2%, alineándose con esta proyección de inflación.
- Para la conversión de dólares a soles, se utilizará un tipo de cambio de S/ 3.80, correspondiente al promedio del tipo de cambio de compra oficial publicado por la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (2024) para el mes de julio de 2024.
- La tasa de crecimiento para las ventas establecida es del 10% anual, una proyección adecuada para una empresa en fase de expansión. Este porcentaje refleja un crecimiento sostenible y realista, a pesar de la ausencia de datos históricos. Este incremento es coherente con el potencial de captación de clientes que valoran la personalización y están

dispuestos a pagar un precio competitivo por productos únicos y significativos.

7.1 Ingresos

7.1.1 Precio de venta unitario

Tabla 7.1

Listado de precios (Soles)

Detalle	Valor	IGV	Precio
Libro de 20 dibujos "S"	S/.169,49	S/.30,51	S/.200,00
Libro de 20 dibujos "M"	S/.211,86	S/.38,14	S/.250,00
Libro de 40 dibujos "S"	S/.271,19	S/.48,81	S/.320,00
Libro de 40 dibujos "M"	S/.296,61	S/.53,39	S/.350,00
Libro de 60 dibujos "S"	S/.355,93	S/.64,07	S/.420,00
Libro de 60 dibujos "M"	S/.381,36	S/.68,64	S/.450,00
Cuadro 10x15 cm (1 pieza)	S/.21,19	S/.3,81	S/.25,00
Cuadro 10x15 cm (3 piezas)	S/.42,37	S/.7,63	S/.50,00
Cuadro 10x15 cm (6 piezas)	S/.63,56	S/.11,44	S/.75,00
Cuadro 13x18 cm (1 pieza)	S/.25,42	S/.4,58	S/.30,00
Cuadro 13x18 cm (3 piezas)	S/.46,61	S/.8,39	S/.55,00
Cuadro 13x18 cm (6 piezas)	S/.67,80	S/.12,20	S/.80,00
Cuadro 20x25 cm (1 pieza)	S/.33,90	S/.6,10	S/.40,00
Cuadro 20x25 cm (3 piezas)	S/.50,85	S/.9,15	S/.60,00
Cuadro 20x25 cm (6 piezas)	S/.72,03	S/.12,97	S/.85,00
Lámina 21x30 cm (1 pieza)	S/.33,90	S/.6,10	S/.40,00
Lámina 21x30 cm (4 piezas)	S/.50,85	S/.9,15	S/.60,00
Lámina 21x30 cm (9 piezas)	S/.84,75	S/.15,25	S/.100,00
Lámina 40x50 cm (1 pieza)	S/.42,37	S/.7,63	S/.50,00
Lámina 40x50 cm (4 piezas)	S/.67,80	S/.12,20	S/.80,00
Lámina 40x50 cm (9 piezas)	S/.101,69	S/.18,31	S/.120,00
Lámina 50x70 cm (1 pieza)	S/.59,32	S/.10,68	S/.70,00
Lámina 50x70 cm (4 piezas)	S/.84,75	S/.15,25	S/.100,00
Lámina 50x70 cm (9 piezas)	S/.127,12	S/.22,88	S/.150,00
Polo personalizado	S/.33,90	S/.6,10	S/.40,00
Taza personalizada	S/.25,42	S/.4,58	S/.30,00

Tabla 7.2*Precio de venta unitario promedio (Soles, sin IGV)*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Libro	281.08	309.19	340.11	374.12	411.53		
Galería digital	6.78	7.46	8.20	9.02	9.93		
Cuadro	47.08	51.79	56.97	62.66	68.93		
Taza	25.42	27.96	30.76	33.83	37.22		
Polo	33.90	37.29	41.02	45.12	49.63		
Lámina	74.39	81.83	90.01	99.01	108.91		
Total	468.65	515.62	567.07	623.77	686.15		

Para el precio de venta unitario, se hizo un cálculo promedio de los productos de cada línea. Para el libro, se promedió el precio de venta (sin IGV) de los libros de 20, 40 y 60 piezas. Para el cuadro, los de 1, 3 y 6 piezas. Para la lámina, los de 1, 4 y 9 piezas.

7.1.2 Unidades vendidas / Servicios brindados

Tabla 7.3*Unidades vendidas y servicios brindados (Soles, sin IGV)*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Libro	4,210.00	4,252.10	4,294.62	4,337.57	4,380.94		
Galería digital	2,820.00	2,848.20	2,876.68	2,905.45	2,934.50		
Cuadro	1,013.00	1,023.13	1,033.36	1,043.69	1,054.13		
Taza	2,558.00	2,583.58	2,609.42	2,635.51	2,661.87		
Polo	799.00	806.99	815.06	823.21	831.44		
Lámina	746.00	753.46	760.99	768.60	776.29		
Total	12,146.0	12,267.4	12,390.1	12,514.0	12,639.1		
	0	6	3	4	8		

7.1.3 Ventas

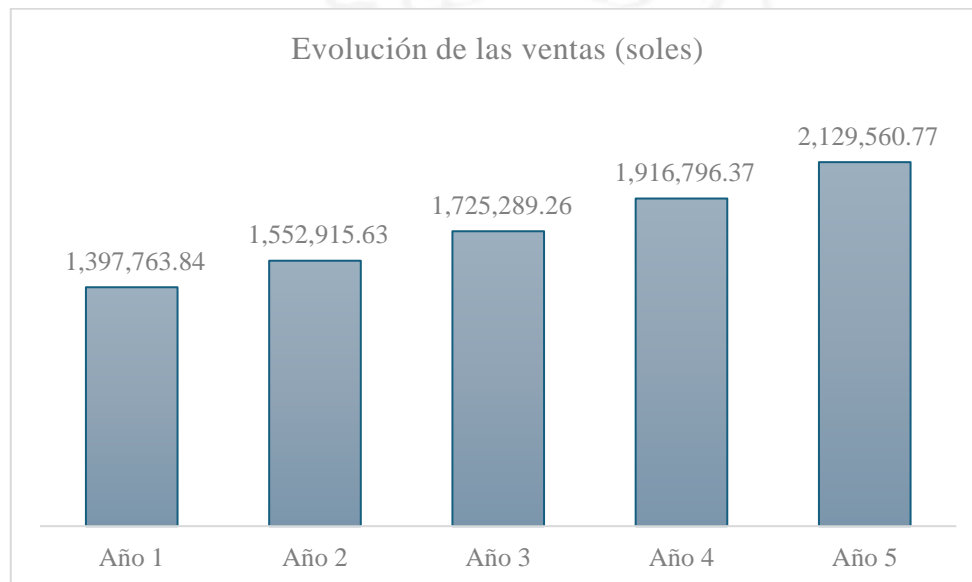
Tabla 7.4

Ventas totales (Soles, sin IGV)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Libro		1,183,346.80	1,314,698.29	1,460,629.81	1,622,759.71	1,802,886.04	
Galería digital		19,119.60	21,241.88	23,599.72	26,219.29	29,129.63	
Cuadro		47,692.04	52,985.86	58,867.29	65,401.56	72,661.13	
Taza		65,024.36	72,242.06	80,260.93	89,169.90	99,067.76	
Polo		27,086.10	30,092.66	33,432.94	37,144.00	41,266.98	
Lámina		55,494.94	61,654.88	68,498.57	76,101.91	84,549.22	
Total ventas		1,397,763.84	1,552,915.63	1,725,289.26	1,916,796.37	2,129,560.77	
<i>Crédito (%)</i>		0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	
<i>Periodo promedio de cobranza (días)</i>		30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	
<i>Cuentas por cobrar</i>		58,240.16	64,704.82	71,887.05	79,866.52	-	
Total cobros		1,339,523.68	1,546,450.97	1,718,107.03	1,908,816.91	2,209,427.28	

La Tabla 7.4 presenta la proyección de ventas de los diferentes productos de la empresa, comenzando en el año 1 con un total de S/ 1,339,523.68, y aumentando gradualmente hasta alcanzar S/ 2,209,427.28 en el año 5. Entre los productos más destacados se encuentran el libro de manualidades, que representa la mayor parte de los ingresos, comenzando con S/ 1,183,346.80 en el año 1 y llegando a S/ 1,802,886.04 en el año 5. Otros productos incluyen la galería digital, los cuadros, tazas, polos y láminas, que también muestran un crecimiento sostenido durante los años proyectados. Además, se estima que el 50% de las ventas se realizarán a crédito, con un periodo promedio de cobranza de 30 días.

Figura 7.1
Ventas de ArTeRecuerdo (Soles)



7.2 Egresos

7.2.1 Costo de Ventas

Tabla 7.5
Costo promedio de producción de los productos (Soles, sin IGV)

Producto	Costo Promedio
Libro	161.03
Cuadro	17.41
Taza	11.65
Polo	17.21
Lámina	21.72

La elaboración de un libro de manualidades tiene un costo promedio de S/ 161.03; un cuadro, S/ 17.41; una taza personalizada sublimada, S/ 11.65; un polo con impresión en DTF, S/ 17.21 y una lámina, S/ 21.72.

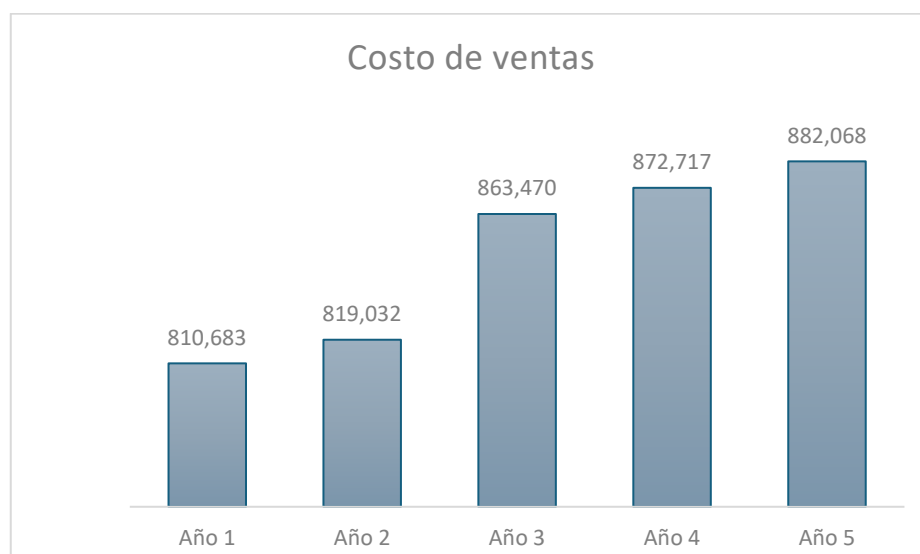
Para el costo de ventas del primer año, se incluyó el mantenimiento del sitio web, realizado por la empresa Balsa Media, con un costo mensual de S/ 1,000, y la plataforma de Amazon Web Services (AWS), cuyo costo es de US\$ 3,222 mensuales. Ambos servicios están directamente relacionados con la generación de ingresos, ya que la galería digital es un servicio ofrecido por la empresa. Por lo tanto, los costos asociados a su mantenimiento y operación, como el uso de AWS para la gestión de la galería, forman parte de los costos directamente vinculados a la prestación de dicho servicio.

Adicionalmente, en la categoría de "otros costos de venta", a partir del tercer año, se destinará una inversión de S/ 3,000 mensuales en investigación y desarrollo para la creación de la aplicación de ArTeRecuerdo, que será un complemento de la galería digital. Esta aplicación permitirá a los usuarios capturar, editar y organizar las obras de arte de sus hijos. La inversión en esta herramienta tecnológica está alineada con la estrategia de innovación de la empresa, con el objetivo de ofrecer una experiencia más completa y accesible para los clientes, facilitando la interacción con sus recuerdos a través de un formato digital y móvil.

Tabla 7.6
Costo de Ventas (Soles)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Planilla							
<i>Remuneraciones (no aplica IGV)</i>		-	-	-	-	-	
Compras							
<i>Materias primas y materiales</i>		745,701	753,158	760,690	768,297	775,980	
<i>Materiales indirectos</i>		40,738	41,145	41,557	41,972	42,392	
<i>Otros costos de venta</i>		24,244	24,728	61,223	62,448	63,696	
Total costos de ventas (planilla + compras)		810,683	819,032	863,470	872,717	882,068	
<i>Crédito (%)</i>		0%	10%	10%	10%	10%	
<i>Periodo promedio de pago (días)</i>		-	15	15	15	15	
<i>Cuentas por pagar (no incluye planilla)</i>		-	3,413	3,598	3,636	-	
Egresos pagados al contado		810,683	815,619	863,284	872,678	885,704	

Figura 7.2
Costo de ventas ArTeRecuerdo



7.2.2 Gastos de Administración

- Gastos de Planilla

Tabla 7.7
Gastos de planilla de personal de Administración (Soles)

Planilla	Cantidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente General	1	83.474,05	85.143,53	86.846,40	88.583,33	90.355,00
Coordinador de fotografía	1	58.334,05	59.500,73	60.690,75	61.904,56	63.142,65
Analista de logística	1	41.574,05	42.405,53	43.253,64	44.118,71	45.001,09
Fotógrafo asistente	3	89.526,15	91.316,67	93.143,01	95.005,87	96.905,98
Fotógrafo auxiliar	3	59.358,15	60.545,31	61.756,22	62.991,34	64.251,17
Auxiliar de Almacén	1	19.786,05	20.181,77	20.585,41	20.997,11	21.417,06
Total Gastos en Planilla	10	352.052,50	359.093,55	366.275,42	373.600,93	381.072,95

Para el cálculo de las remuneraciones y otros gastos de administración, se consideró una tasa de crecimiento del 2%. En otros gastos de administración de los años 1 y 2, se incluyen el pago de la asistencia contable y el servicio de limpieza, ambos tercerizados, con un costo mensual de S/ 800 cada uno. Además, se ha destinado S/ 500 mensuales para reuniones y almuerzos de integración y S/ 500 mensuales para transporte.

Tabla 7.8*Gastos Administrativos totales (Soles)*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Planilla							
<i>Remuneraciones (no aplica IGV)</i>		352,053	359,094	366,275	373,601	381,073	
Compras							
<i>Servicios públicos</i>		9,552	9,743	9,938	10,137	10,339	
<i>Alquileres y otros servicios tercerizados</i>		36,000	36,000	36,720	36,720	37,454	
<i>Otros gastos de administración</i>		31,200	31,824	32,460	33,110	33,772	
Total gastos de administración (planilla + compras)		428,805	436,661	445,394	453,567	462,639	
<i>Crédito (%)</i>		0%	10%	10%	10%	10%	
<i>Periodo promedio de pago (días)</i>		-	15	15	15	15	
<i>Cuentas por pagar (no incluye planilla)</i>		-	323	330	333	-	
Egresos pagados al contado		428,805	436,337	445,387	453,564	462,972	

7.2.3 Gastos de Ventas

Tabla 7.9

Gastos de marketing y publicidad (Soles)

Detalle	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Pauta publicitaria en anuncios	500	600	500	500	600	800	800	500	500	500	600	800	7200
Pago por publicidad de influencer #1		600			600	600						600	2400
Pago por publicidad de influencer #2		600			600	600						600	2400
Pago por publicidad de influencer #3		600			600	600						600	2400
Pago por publicidad de influencer #4		600			600	600						600	2400
Pago por publicidad de influencer #5		600			600	600						600	2400
Inversión en regalos para influencers		1200			1200	1200						1200	4800
Ferias							500					500	1000
Reunión de lanzamiento		10000											10000
TOTAL	500	14800	500	500	4800	5000	1300	500	500	500	600	5500	35000

La tasa de crecimiento que se usará es la misma que se usó para la proyección de la demanda, el 1% anual.

Tabla 7.10

Gastos de marketing y publicidad año 1 al 5 (Soles)

Año	1	2	3	4	5
Gastos de marketing y publicidad	35.000,00	35.350,00	35.703,50	36.060,54	36.421,14

Tabla 7.11

Gastos de planilla del personal de ventas (Soles)

Planilla	Nro	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Jefe Marketing y Ventas	1	66.714,05	68.048,33	69.409,30	70.797,48	72.213,43
Community manager	1	29.842,05	30.438,89	31.047,67	31.668,62	32.301,99
Total Gastos en Planilla	2	96.556,10	98.487,22	100.456,97	102.466,11	104.515,43

Tabla 7.12

Gastos de ventas totales (Soles)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Planilla							
<i>Remuneraciones (no aplica IGV)</i>		96,556	98,487	100,457	102,466	104,515	
Compras							
<i>Publicidad y marketing</i>		35,000	35,350	35,704	36,061	36,421	
<i>Distribución y comercialización</i>		-	-	-	-	-	
<i>Otros gastos de venta</i>		9,933	10,132	10,335	10,541	10,752	
Total gastos de ventas (planilla + compras)		141,490	143,969	146,495	149,068	151,689	
<i>Crédito (%)</i>		0%	10%	10%	10%	10%	
<i>Periodo promedio de pago (días)</i>		-	15	15	15	15	
<i>Cuentas por pagar (no incluye planilla)</i>		-	190	192	194	-	
Egresos pagados al contado		141,490	143,780	146,493	149,066	151,883	

Para el cálculo de las remuneraciones y otros gastos de ventas, se consideró una tasa de crecimiento del 2%. En los otros gastos de venta del primer y segundo año, se incluyeron las herramientas de marketing, específicamente el Customer Relationship Management (CRM) y la plataforma de mailing, que serán proporcionados por Clientify, con un costo de US\$ 1,200 anuales, incluido IGV. Además, se incluirá el costo del dominio web, que es de US\$ 22 anuales, también incluido IGV.

Para la conversión de dólares a soles, se aplicará un tipo de cambio de S/ 3.80, correspondiente al promedio del tipo de cambio de compra oficial publicado por la SUNAT para el mes de julio de 2024. Adicionalmente, dentro del concepto de "otros gastos de venta", se destinará un presupuesto de S/ 500 para gastos de representación.

- Margen de contribución y punto de equilibrio

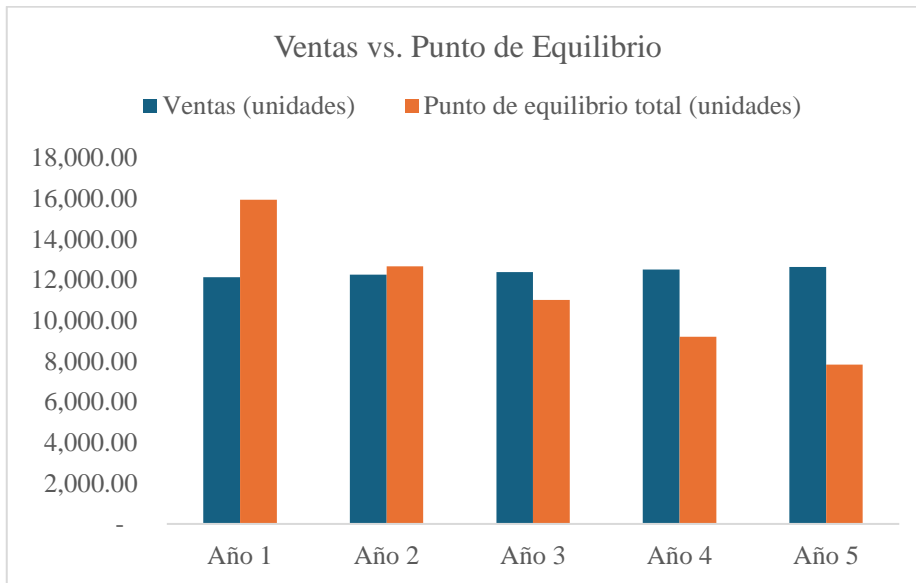
Dado que la empresa tiene diversos tipos de productos personalizados, se debe calcular el margen de contribución. En la Tabla 7.13 se puede visualizar cómo se obtuvo el cálculo del margen de contribución. El margen de contribución indica cuánto dinero queda después de cubrir los costos variables por unidad, es decir, cuánto contribuye cada producto a cubrir los costos fijos y generar utilidades.

El punto de equilibrio representa la cantidad de productos que la empresa debe vender o los servicios que debe ofrecer anualmente para cubrir los costos fijos. Para ArTeRecuerdo, estos valores son los siguientes: 4,565 libros, 3,058 cuentas de la galería digital, 1,098 cuadros, 2,774 tazas, 866 polos y 809 láminas. Es decir, 13,170 unidades para el 2025.

Tabla 7.13*Margen de Contribución (Soles)*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Margen de contribución							
<i>Libro</i>		70.13	94.02	120.63	150.26	183.19	
<i>Galería digital</i>		6.78	7.46	8.20	9.02	9.93	
<i>Cuadro</i>		29.77	34.13	38.96	44.29	50.19	
<i>Taza</i>		12.67	14.96	17.49	20.30	23.42	
<i>Polo</i>		16.65	19.70	23.07	26.82	30.96	
<i>Lámina</i>		48.10	55.01	62.66	71.11	80.46	
Proporción ventas (%)							
<i>Libro</i>		34.66%	35.01%	35.36%	35.71%	36.07%	
<i>Galería digital</i>		23.22%	23.45%	23.68%	23.92%	24.16%	
<i>Cuadro</i>		8.34%	8.42%	8.51%	8.59%	8.68%	
<i>Taza</i>		21.06%	21.27%	21.48%	21.70%	21.92%	
<i>Polo</i>		6.58%	6.64%	6.71%	6.78%	6.85%	
<i>Lámina</i>		6.14%	6.20%	6.27%	6.33%	6.39%	
Costos fijos totales		559,538	570,008	617,409	629,022	641,603	
Margen de contribución promedio ponderado		35.08	45.44	57.14	70.35	85.22	
Punto de equilibrio individual							
<i>Libro</i>		5,528	4,391	3,820	3,193	2,715	
<i>Galería digital</i>		3,703	2,942	2,559	2,139	1,819	
<i>Cuadro</i>		1,330	1,057	919	768	653	
<i>Taza</i>		3,359	2,668	2,321	1,940	1,650	
<i>Polo</i>		1,049	833	725	606	515	
<i>Lámina</i>		980	778	677	566	481	
Punto de equilibrio total (unidades)		15,949	12,669	11,022	9,213	7,834	

Figura 7.3
Ventas vs Punto de Equilibrio (Unidades)



La Figura 7.3 muestra la comparación entre las ventas proyectadas y el punto de equilibrio total durante cinco años. En el primer y segundo año, las ventas se encuentran por debajo del punto de equilibrio, lo que sugiere que la empresa operaría con pérdidas. A partir del tercer año, las ventas superan el punto de equilibrio, lo que indica que la empresa comienza a generar utilidades. Esta tendencia positiva se mantiene hasta el quinto año, donde la diferencia entre ventas y punto de equilibrio continúa creciendo, demostrando un mejor rendimiento financiero y una mayor rentabilidad.

7.3 Inversión:

7.3.1 Activos fijos

Tabla 7.14
Inversión en activos fijos (Soles)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Maquinaria y equipo	23,094						
Equipos de cómputo	44,924						
Mobiliario	20,509						
Total	88,528	-	-	-	-		

La Tabla 7.14 detalla la inversión en activos fijos a lo largo de varios años. En el año 0, se realiza una inversión total de S/ 88,528, distribuidos en tres categorías principales: S/ 23,094 en maquinaria y equipo, S/ 44,924 en equipos de cómputo, y S/ 20,509 en mobiliario. Esta inversión inicial cubre los activos necesarios para el funcionamiento de la empresa, incluyendo los equipos de fotografía, equipos de cómputo para la gestión operativa y mobiliario para las instalaciones. No se prevén inversiones adicionales en activos fijos, lo que indica que toda la inversión requerida en estos activos se efectúa en el año 0.

Tabla 7.15
Depreciación anual de activos fijos (Soles)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Maquinaria y equipo	2,309	2,309	2,309	2,309	2,309	2,309	
Equipos de cómputo	11,231	11,231	11,231	11,231	11,231	-	
Mobiliario	2,051	2,051	2,051	2,051	2,051	2,051	
Total	15,591	15,591	15,591	15,591	15,591	4,360	

Tabla 7.16
Valor en libros de activos fijos (Soles)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Maquinaria y equipo	23,094	20,785	18,476	16,166	13,857		
Equipos de cómputo	44,924	33,693	22,462	11,231	11,231		
Mobiliario	18,458	16,407	14,357	12,306	10,255		
Total	86,477	70,885	55,294	39,703	35,342		

Las Tablas 7.15 y 7.16 muestran la depreciación acumulada de los activos fijos de la empresa, desglosada en tres categorías: maquinaria y equipo, equipos de cómputo, y mobiliario, a lo largo de un período de seis años. La depreciación es un método contable utilizado para reflejar la disminución del valor de los activos debido al uso y al paso del tiempo. Para cada tipo de activo, se aplica una tasa de depreciación específica, lo que afecta su valor contable a lo largo de los años.

En el caso de la maquinaria y equipo, se aplica una tasa de depreciación del 10%. Esto significa que el valor contable de estos activos disminuye un 10% cada año. Así, en el año 0, la maquinaria y equipo tiene un valor de S/ 23,094, que se reduce a S/ 20,785 en el año 1, y continúa disminuyendo de manera constante hasta

llegar a S/ 13,857 en el año 4. Este patrón muestra cómo los activos pierden valor gradualmente con el tiempo debido al desgaste y la obsolescencia.

Los equipos de cómputo, por su parte, tienen una tasa de depreciación más alta, del 25%. Esto significa que su valor contable disminuye más rápidamente que otros activos. En el año 0, el valor de los equipos de cómputo es de S/ 44,924, pero para el año 1 se reduce a S/ 33,693 y para el año 2 a S/ 22,462. Este tipo de activo alcanza un valor residual de S/ 11,231 en el año 4, lo que refleja su vida útil más corta en comparación con otros bienes.

El mobiliario se deprecia a una tasa del 10%, similar a la maquinaria y equipo. El valor del mobiliario es de S/ 18,458 en el año 0, disminuyendo a S/ 16,407 en el año 1, y sigue reduciéndose gradualmente hasta S/ 10,255 en el año 4. Este comportamiento también sigue el patrón típico de depreciación por el uso y la antigüedad del mobiliario.

7.3.2 Activos intangibles

Tabla 7.17
Inversión en Activos Intangibles Anual (Soles)

Intangibles	Cantidad	Valor Unitario	IGV	Precio Unitario	Valor total	IGV total	Precio Total Anual	
Google Business Standard Plan	9	UND	673.06	147.74	820.80	6,057.50	1,329.70	7,387.20
Plan fotográfico Adobe (Photoshop + Lightroom)	4	UND	672.56	147.64	820.20	2,690.26	590.54	3,280.80
Odo ERP	3	UND	2,729.62	599.18	3,328.80	8,188.85	1,797.55	9,986.40
Total			4,143.79	909.61	5,053.40	17,005.16	3,732.84	20,738.00

Google Business Estándar tiene un costo de US\$ 18 mensuales por cuenta, y se contará con un total de 9 cuentas de correo. Para el plan fotográfico de Adobe Photoshop y Lightroom, el costo mensual es de US\$ 68.35, con un total de 4 cuentas, ya que cada cuenta permite el acceso a dos usuarios. El servicio de Odo ERP tiene un costo de US\$ 73 mensuales, con 3 cuentas asignadas al gerente

general, al jefe de marketing y ventas, y al analista de logística. Para la conversión de dólares a soles, se utilizará un tipo de cambio de S/ 3.80, correspondiente al promedio del tipo de cambio de compra oficial publicado por la SUNAT para el mes de julio de 2024.

Tabla 7.18
Activos Intangibles (Soles)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Software	17,005	17,209	17,416	17,625	17,836	18,050	
Total	17,074	17,209	17,416	17,625	17,836	18,050	-

Tabla 7.19
Amortización anual de intangibles (Soles)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Concesiones, licencias y otros derechos		-	-	-	-	-	
Programas de computadora (software)		3,401	6,843	10,326	13,851	17,418	
Total		3,401	6,843	10,326	13,851	17,418	

Para el cálculo de la amortización, se utilizó una tasa del 20% aplicada a los programas de computadora (software).

Tabla 7.20
Valor en libros de intangibles (Soles)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Concesiones, licencias y otros derechos		-	-	-	-	-	
Programas de computadora (software)		30,813	41,386	48,685	52,670	53,302	
Total		30,813	41,386	48,685	52,670	53,302	

7.3.3 Gastos preoperativos

Tabla 7.21

Suma total de gastos preoperativos (Soles, sin IGV)

	Año 0
Gastos notariales	3,280
Gastos registrales	913
Permisos y licencias municipales	254
Alquiler del local (1 mes)	3,000
Planilla (1 mes)	31,578
Otros gastos pre operativos	2,062
Total	41,087

La Tabla 7.21 muestra los gastos preoperativos para el año 0, que ascienden a S/ 41,087. Esta cifra incluye diversos costos necesarios para la constitución y puesta en marcha de la empresa. Los gastos notariales suman S/ 3,280, mientras que los gastos registrales ascienden a S/ 913. Además, se destinan S/ 254 para permisos y licencias municipales, y S/ 3,000 para el alquiler del local durante un mes.

La planilla representa un gasto significativo de S/ 31,578, y se incluyen S/ 2,062 en otros gastos preoperativos, en los cuales se incluye la compra de útiles de oficina, electrodomésticos, materiales de seguridad y de limpieza.

Estos gastos abarcan todos los costos previos al inicio de operaciones y son fundamentales para la formalización y preparación inicial de la empresa.

7.3.4 Cambio en el capital de trabajo

Tabla 7.22

Cambio en el capital de trabajo del Año 0 al Año 4 (Soles, sin IGV)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Total ventas		1,397,764	1,552,916	1,725,289	1,916,796	2,129,561	
Variación con respecto al año siguiente	1,397,764	155,152	172,374	191,507	212,764		
Capital de trabajo / Ventas (Base: Año 1)	15.00%						
Cambio en el capital de trabajo	209,665	23,273	25,856	28,726	31,915		

La Tabla 7.22 muestra el cambio en el capital de trabajo, utilizando dos métodos de cálculo: el déficit acumulado máximo en el año 0 y el porcentaje de cambio en ventas de los años 1 al 4. En el año 0, se requiere un capital de trabajo inicial de S/ 209,665. A partir de este año, el capital de trabajo se ajusta anualmente en función de las ventas y su variación. Para el año 1, el capital de trabajo necesario es de S/ 23,273, mientras que en el año 2 es de S/ 23,273, en el año 3 de S/ 28,726, y en el año 4 de S/ 31,915.

En ausencia de datos específicos del sector para ArTeRecuerdo, se ha utilizado un porcentaje del 15% para calcular el capital de trabajo en relación con las ventas. Este porcentaje es representativo de prácticas comunes en diversas industrias y proporciona un margen adecuado para gestionar las operaciones diarias y el crecimiento esperado.

7.4 Valor residual de activos fijos

El valor residual de un activo fijo se refiere a la cantidad estimada que se espera recibir al finalizar su vida útil, después de descontar los costos asociados a su disposición, si los hubiera.

Tabla 7.23

Valor de liquidación de activos fijos (Soles, sin IGV)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Terrenos							
Construcciones y remodelaciones							
Inmuebles							
Maquinaria y equipo							11,547
Equipos de cómputo							22,462
Unidades de transporte							-
Mobiliario							10,255
Equipos diversos							-
Total	-	-	-	-	-	-	44,264

La Tabla 7.23 muestra el valor de liquidación de activos fijos al final del año 6, que suma S/ 44,264. Los activos detallados incluyen maquinaria y equipo, equipos de cómputo y mobiliario.

Tabla 7.24*Valor residual de activos fijos neto (Soles, sin IGV)*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Valor de liquidación	-	-	-	-	-	-	44,264
Valor en libros	-	-	-	-	-	-	35,342
Resultado	-	-	-	-	-	-	8,921
IR por pagar	-	-	-	-	-	-	(2,632)
Flujo neto de IR & IGV	-	-	-	-	-	-	41,632

La Tabla 7.24 muestra el valor residual de los activos fijos netos en el año 6. El valor de liquidación es de S/ 44,264, mientras que el valor en libros es de S/ 35,342, resultando en una diferencia de S/ 8,921. El impuesto a la renta (IR) por pagar es de S/ 2,632 y el flujo neto después de impuestos e IGV es de S/ 41,632.

7.5 Impuesto general a las ventas

Tabla 7.25*IGV por pagar (Soles)*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
IGV							
<i>IGV ventas</i>		-251,597	-279,525	-310,552	-345,023	-383,321	
<i>IGV egresos</i>		163,462	165,123	166,933	168,631	170,480	
<i>IGV inversión</i>	26,392	3,098	3,135	3,172	3,211	3,249	
<i>IGV liquidación</i>		-	-	-	-	-	-7,967
Diferencia	26,392	-85,037	-111,267	-140,447	-173,182	-209,592	-7,967
Crédito fiscal	26,392	-	-	-	-	-	-
IGV por pagar	-	-58,646	-111,267	-140,447	-173,182	-209,592	-7,967

La Tabla 7.25 muestra el IGV por pagar desde el año 0 hasta el año 6. El "IGV Ventas" indica el impuesto generado por las ventas del negocio. El "IGV Egresos" corresponde al impuesto sobre los gastos de la empresa. El "IGV Inversión" se refiere al impuesto asociado a las inversiones realizadas. El "IGV Liquidación" representa el ajuste final del impuesto. La diferencia entre estos valores muestra el saldo neto que la empresa debe pagar, el cual es de S/ 58,646 en el año 1.

7.6 Financiamiento de la inversión

La inversión inicial del proyecto será de S/ 250,000, aportados por los socios accionistas y el gerente general, lo que representa el 65% de la inversión total. Se tomará un préstamo de S/ 132,676 que representa el 35% restante de la inversión total. La empresa financiará su operación y expansión mediante un préstamo con el Banco Interbank, aprovechando las condiciones favorables que esta entidad ofrece para las micro y pequeñas empresas (MYPEs). Se ha optado por un préstamo de S/ 132,676 a un plazo de 24 meses, con una Tasa de Interés Efectiva Anual (TEA) del 15.84%.

Figura 7.4
Estructura de la deuda

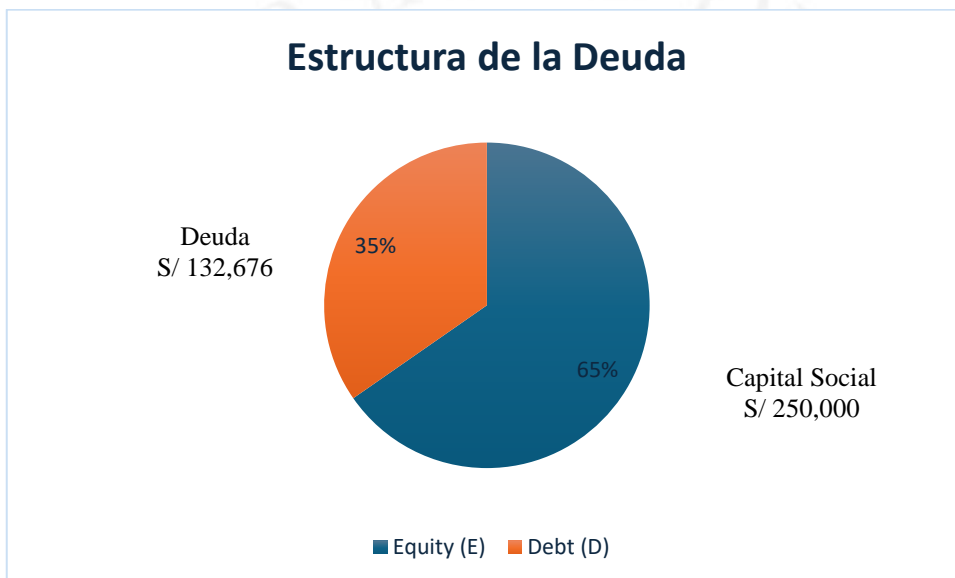


Figura 7.5*Tasa de interés promedio del sistema bancario peruano*

Tasa Anual (%)	BBVA	Bancom	Crédito	Pichincha	BIF	Scotiabank	Citibank	Interbank	Mibanco	GNB	Falabella	Santander
Corporativos	6.55	-	6.59	6.66	6.98	6.08	6.70	6.38	-	6.24	-	9.46
Descuentos	6.49	-	7.46	8.33	5.44	7.23	-	7.24	-	-	-	9.66
Préstamos hasta 30 días	7.08	-	7.64	-	-	7.01	-	-	-	6.07	-	11.78
Préstamos de 31 a 90 días	8.09	-	6.55	6.46	7.75	6.50	6.70	6.44	-	8.10	-	9.53
Préstamos de 91 a 180 días	6.41	-	7.61	-	9.49	7.49	-	6.64	-	6.34	-	9.67
Préstamos de 181 a 360 días	5.80	-	5.80	-	10.11	5.83	-	5.90	-	6.11	-	8.34
Préstamos a más de 360 días	5.96	-	6.15	-	11.50	5.82	-	7.11	-	-	-	-
Grandes Empresas	8.37	10.58	8.78	9.26	8.75	8.07	7.81	8.89	-	7.35	-	9.20
Descuentos	9.81	-	9.18	7.88	7.40	8.08	-	9.02	-	8.13	-	9.88
Préstamos hasta 30 días	8.54	-	9.76	10.05	8.92	9.31	-	8.28	-	6.91	-	11.32
Préstamos de 31 a 90 días	9.08	12.00	9.29	8.44	9.62	7.87	-	8.36	-	7.61	-	7.80
Préstamos de 91 a 180 días	7.63	12.00	7.81	8.61	9.22	7.95	7.81	7.83	-	7.61	-	11.39
Préstamos de 181 a 360 días	7.44	-	7.88	9.80	9.87	8.78	-	8.54	-	8.65	-	11.05
Préstamos a más de 360 días	7.73	10.43	8.84	9.90	9.49	8.06	-	9.10	-	7.82	-	7.14
Medianas Empresas	12.32	10.98	12.87	8.87	11.80	11.64	8.27	11.29	19.02	11.27	-	9.95
Descuentos	11.44	-	12.73	10.87	14.68	11.13	-	10.40	-	-	-	11.05
Préstamos hasta 30 días	14.35	13.00	12.91	17.80	10.29	11.90	9.00	9.85	-	-	-	10.51
Préstamos de 31 a 90 días	12.62	10.12	11.67	7.15	10.51	11.13	8.25	10.91	-	10.74	-	-
Préstamos de 91 a 180 días	10.91	11.39	10.76	12.65	11.02	10.45	-	9.35	33.95	11.60	-	9.02
Préstamos de 181 a 360 días	11.23	11.00	10.21	10.50	12.92	10.54	-	11.54	21.16	-	-	-
Préstamos a más de 360 días	12.89	15.31	13.95	10.10	10.05	12.57	-	12.04	17.68	-	-	10.50
Pequeñas Empresas	17.77	-	21.57	-	16.82	15.66	-	15.70	27.66	-	20.04	-
Descuentos	10.79	-	16.85	-	19.95	10.99	-	11.59	-	-	-	-
Préstamos hasta 30 días	17.08	-	10.89	-	11.00	12.22	-	-	42.53	-	-	-
Préstamos de 31 a 90 días	21.74	-	13.52	-	14.02	11.88	-	12.23	29.67	-	-	-
Préstamos de 91 a 180 días	21.68	-	11.11	-	9.69	11.84	-	10.65	45.49	-	-	-
Préstamos de 181 a 360 días	20.72	-	11.01	-	10.00	14.87	-	60.00	35.67	-	-	-
Préstamos a más de 360 días	17.31	-	22.20	-	12.87	15.86	-	15.84	24.32	-	20.04	-

Nota. De Superintendencia de Banca y Seguros y AFP (2024) *Tasas activas anuales de las operaciones en moneda nacional* (<https://www.sbs.gob.pe/app/pp/EstadisticasSAEEPPortal/Paginas/TIActivaTipoCreditoEmpresa.aspx?tip=B>).

Tabla 7.26*Fuentes de financiamiento (Soles, con IGV)*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Activos fijos (con IGV)	104,462	-	-	-	-	-	-
Activos intangibles (con IGV)	20,066	20,307	20,551	20,797	21,047	21,299	-
Gastos preoperativos (con IGV)	48,483	-	-	-	-	-	-
Cambio en el capital de trabajo	209,665	23,273	25,856	28,726	31,915	-	-
Total inversión	382,676	43,580	46,407	49,523	52,961	21,299	-
Equity (E)	250,000	43,580	46,407	49,523	52,961		
Debt (D)	132,676						
Total	382,676	43,580	46,407	49,523	52,961	-	

En la Tabla 7.26 se desglosa la inversión necesaria para el negocio y su financiación durante los primeros años. En el año 0, se requiere una inversión total de S/ 382,676. Esta inversión se distribuye en diversos componentes: S/ 104,462 para activos fijos, que incluyen maquinaria y equipo y S/ 20,066 para activos intangibles. Adicionalmente, se contempla un gasto inicial de S/ 48,483 en gastos preoperativos, que cubren costos asociados como gastos notariales y registrales.

El cambio en el capital de trabajo se estima en S/ 209,665 en el año 0, con aumentos progresivos hasta S/ 31,915 en el año 4. El financiamiento de esta inversión se compone de un capital propio (equity) de S/ 250,000 en el año 0, con aportaciones adicionales en años posteriores, y una deuda inicial de S/ 132,676, que completa el monto necesario.

Es importante señalar que los montos indicados para activos fijos, activos intangibles, y gastos preoperativos están expresados con IGV incluido, asegurando que la estimación refleja el costo total del negocio. Esta estructura financiera proporciona una cobertura completa de la inversión requerida para el desarrollo y operación del negocio durante sus primeras fases.

7.6.1 Financiamiento con deuda

Tabla 7.27
Financiamiento con deuda

Datos generales	Año 0
Principal	132,676
Moneda	Soles
Plazo (meses)	24
TEA	15.84%
TEM	1.23%
Cuota mensual	6,420

Las cuotas mensuales serán de S/ 6,420, que la empresa deberá pagar durante los 24 meses de vigencia del préstamo.

7.6.2 Flujo de Financiamiento neto

Tabla 7.28

Flujo de Financiamiento Neto (Soles)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Principal	132,676	-	-				
Amortización		-61,470	-71,206				
Interés		-15,571	-5,834				
Escudo tributario		4,593	1,721				
Flujo de Financiamiento Neto	132,676	-72,447	-75,320				

La Tabla 7.28 presenta el flujo de financiamiento neto en soles a lo largo de los primeros seis años del negocio. En el año 0, se observa un flujo positivo de S/ 132,676, que representa la entrada de capital por concepto de deuda. Este monto es el principal del préstamo tomado para financiar el negocio.

A partir del año 1, el flujo de financiamiento neto refleja las salidas de efectivo asociadas con el préstamo. La amortización total de la deuda es de S/ 61,470 en el año 1 y S/ 71,206 en el año 2. Estos montos representan los pagos realizados para reducir el principal del préstamo. Además, se incurre en gastos por intereses de S/ 15,571 en el año 1 y S/ 5,834 en el año 2, los cuales corresponden al costo de financiar el préstamo.

Para mitigar el impacto fiscal de los intereses pagados, se considera un escudo tributario de S/ 4,593 en el año 1 y S/ 1,721 en el año 2. Este escudo representa la reducción en la base imponible debido a los gastos por intereses, resultando en una menor carga tributaria.

El flujo de financiamiento neto, que considera estos ingresos y egresos, muestra un saldo positivo de S/ 132,676 en el año 0. A partir del año 1, el flujo de financiamiento neto se vuelve negativo, lo cual reflejan el impacto de las amortizaciones, los pagos de intereses y el escudo tributario sobre el flujo de efectivo disponible.

7.7 Estado de resultados

Tabla 7.29

Estado de Resultados sin Gastos Financieros (Soles)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Ventas		1,397,764	1,552,916	1,725,289	1,916,796	2,129,561	
<i>Costos de ventas</i>		810,683	819,032	863,470	872,717	882,068	
Utilidad bruta		587,081	733,884	861,820	1,044,080	1,247,493	
<i>Gastos de administración</i>		428,805	436,661	445,394	453,567	462,639	
<i>Gastos de venta</i>		141,490	143,969	146,495	149,068	151,689	
<i>Depreciación</i>		15,591	15,591	15,591	15,591	4,360	
<i>Amortización</i>		3,401	6,843	10,326	13,851	17,418	
<i>Otros ingresos</i>	-	-	-	-	-	-	
<i>Otros egresos</i>	-	41,087	-	-	-	-	
Utilidad operativa (EBIT)	-	-43,293	130,820	244,013	412,002	611,387	-
<i>Ingresos financieros</i>	-	-	-	-	-	-	-
<i>Egresos financieros</i>	-	-	-	-	-	-	-
Resultados antes de impuestos (EBT)	-	-43,293	130,820	244,013	412,002	611,387	-
<i>Impuesto a la renta</i>	-	-4,329	21,984	54,546	103,231	161,133	-
Utilidad/pérdida neta	-	-38,963	108,836	189,468	308,772	450,253	-

7.7.1 Flujo de caja

Tabla 7.30

Flujo de caja económico (Soles)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Flujo de operación							
(+) <i>Ingresos operativos</i>		1,591,121	1,825,976	2,028,659	2,253,840	2,592,748	
(-) <i>Egresos operativos</i>		-1,544,439	-1,560,860	-1,622,097	-1,643,938	-1,671,039	
(-) <i>IGV</i>		-58,646	-111,267	-140,447	-173,182	-209,592	
(-) <i>Impuesto a la renta</i>		4,329	-21,984	-54,546	-103,231	-161,133	
Flujo de inversión							
(-) <i>Activos fijos</i>	-104,462	-	-	-	-	-	
(-) <i>Activos intangibles</i>	-20,066	-20,307	-20,551	-20,797	-21,047	-21,299	
(-) <i>Gastos preoperativos</i>	-48,483						
(-) <i>Cambio en el capital de trabajo</i>	-209,665	-23,273	-25,856	-28,726	-31,915	-	
Flujo de liquidación							
(+) <i>Liquidación de activos fijos</i>							41,632
(+) <i>Recuperación del capital de trabajo</i>							319,434
Flujo de Caja Económico (FCE)	-382,676	-51,214	85,459	162,046	280,528	529,684	361,066

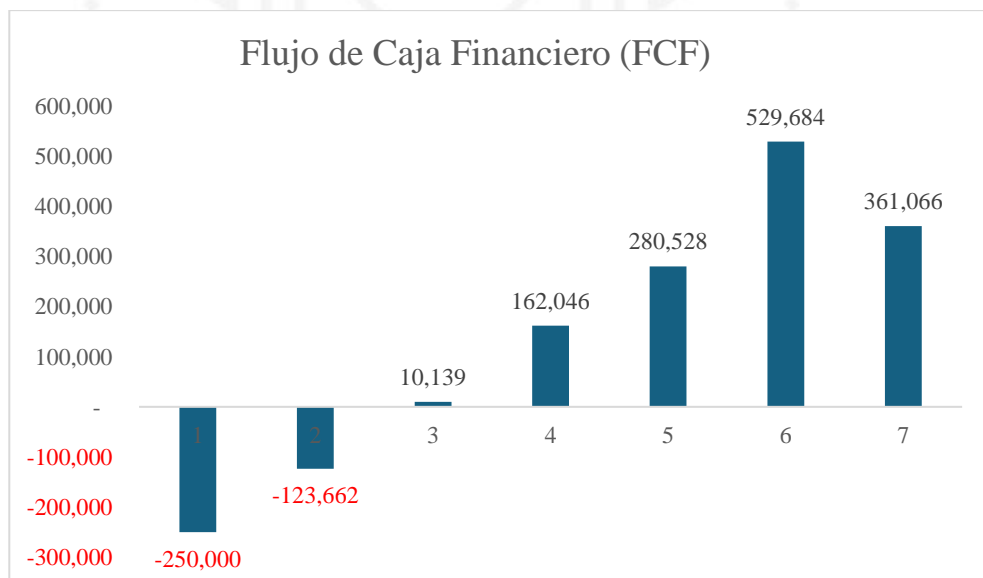
Tabla 7.31
Flujo de Caja Financiero (Soles)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
FCE	-382,676	-51,214	85,459	162,046	280,528	529,684	361,066
FFN	132,676	-72,447	-75,320	-	-	-	-
FCF	-250,000	-123,662	10,139	162,046	280,528	529,684	361,066

La Tabla 7.31 muestra el flujo de caja financiero del negocio a lo largo de seis años. En el año 0, el Flujo de Caja de Explotación (FCE) es negativo en S/ 382,676 debido a las inversiones iniciales en activos y gastos preoperativos. El Flujo de Financiamiento Neto (FFN) muestra un ingreso inicial de S/ 132,676 en el año 0, correspondiente al financiamiento obtenido, seguido de pagos de amortización e intereses que resultan en valores negativos a partir del año 1.

El Flujo de Caja Financiero (FCF) combina el FCE y el FFN, proporcionando una visión global del flujo de efectivo disponible. Inicialmente negativo en S/ -250,000, el FCF refleja la salida neta de efectivo por las inversiones iniciales. La evolución positiva a partir del tercer año indica una mejora en la generación de efectivo operativo y una recuperación de la inversión inicial, con el negocio alcanzando una posición financiera más sólida a medida que avanza.

Figura 7.6
Flujo de caja financiero (Soles)



7.8 Costo de Oportunidad

7.8.1 Costo de oportunidad del inversionista

- Beta del proyecto

$$\beta_p = \left[1 + \frac{D}{E}(1 - T) \right] \beta_\mu$$

Tabla 7.32

Beta del proyecto

Equity (E)	250,000
Debt (D)	132,676
Impuesto a la renta (T)	29.50%
Beta desapalancada (B_u)	1.00
Beta del proyecto (B_p)	1.37

El beta del proyecto es 1.37, lo cual indica un mayor riesgo en comparación con el mercado.

- Capital Asset Pricing Model (CAPM)

$$CAPM = r_f + \beta(r_m - r_f) + r_p$$

Tabla 7.33

Capital Asset Pricing Model (CAPM)

Tasa libre de riesgo (R_f)	5.00%
Beta del proyecto (B)	1.37
Prima de riesgo (R_m - R_f)	8.45%
Riesgo país (R_p)	1.50%
Costo de oportunidad del inversionista (CoK)	18.11%

El CAPM se utiliza para calcular el retorno esperado de los inversionistas teniendo en cuenta la tasa libre de riesgo, la volatilidad del proyecto en comparación con el mercado (beta), la prima de riesgo del mercado y el riesgo país. El resultado es un costo de oportunidad del 18.11%, que representa el retorno requerido por los inversionistas para asumir el riesgo del proyecto.

7.8.2 Costo de oportunidad del proyecto

$$WACC = K_e \left(\frac{E}{E + D} \right) + K_d(1 - T) \left(\frac{D}{E + D} \right)$$

Tabla 7.34*Weighted Average Cost of Capital (WACC)*

Equity (E)	250,000
Debt (D)	132,676
Impuesto a la renta (T)	29.50%
Costo de oportunidad del inversionista (Ke)	18.11%
Costo de la deuda financiera (Kd)	15.84%
Costo de oportunidad del proyecto	15.70%

El Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC) del proyecto es del 15.70%. Esto indica que el costo promedio de financiar el proyecto, considerando tanto la deuda como el capital propio, es del 15.70%. En otras palabras, para cada sol invertido en el proyecto, se requiere un retorno del 15.70% para cubrir el costo del capital.

7.9 Análisis de la Rentabilidad

7.9.1 Valor actual neto (VAN)

Tabla 7.35*Valor Actual Neto (VAN)*

VAN Económico	303,956
VAN Financiero	258,496

El VAN Económico de S/ 303,956 representa el valor neto de los flujos de caja futuros descontados a su valor presente, considerando todos los costos y beneficios del proyecto sin tomar en cuenta el impacto del financiamiento. Este valor indica que, según los cálculos realizados, el proyecto generará un valor positivo una vez descontados los costos y riesgos asociados, lo que sugiere que el proyecto es económicamente viable y rentable.

Por otro lado, el VAN Financiero de S/ 258,496 tiene en cuenta el costo del financiamiento y el impacto de las estructuras de capital sobre los flujos de caja del proyecto. Esta cifra refleja el valor neto de los flujos de efectivo futuros, descontados a su valor presente, después de considerar los costos financieros asociados al proyecto. En resumen, ambas métricas sugieren que el proyecto es

viable y puede ser considerado una buena inversión, con el VAN Económico proporcionando una perspectiva más amplia sobre la rentabilidad total y el VAN Financiero destacando la rentabilidad neta después de los costos de financiamiento.

7.9.2 Tasa interna de retorno (TIR)

Tabla 7.36

Tasa Interna de Retorno (TIR)

TIR Económica	31.31%
TIR Financiera	34.25%

La Tabla 7.36 muestra las tasas internas de retorno (TIR) del proyecto desde dos perspectivas distintas. La TIR Económica es del 31.31%, indicando la rentabilidad del proyecto basada en sus flujos de caja operativos, excluyendo efectos de financiamiento. Esta tasa refleja la eficiencia del proyecto para generar valor en función de sus costos y beneficios operativos.

La TIR Financiera es del 34.25%, que toma en cuenta el costo del financiamiento y muestra la rentabilidad neta para los inversionistas después de considerar las obligaciones financieras.

Ambas tasas sugieren que el proyecto es rentable, con la TIR Financiera siendo mayor debido a la inclusión de costos de financiamiento.

7.9.3 Estado de situación financiera

En el estado de situación financiera de la Tabla 7.37 se puede observar cómo se distribuyen y gestionan los recursos de la empresa a lo largo de seis años. El activo se desglosa en corriente y no corriente, reflejando un incremento en las reservas de caja y bancos a medida que la empresa crece, mientras que los activos no corrientes, como inmuebles y maquinaria, disminuyen debido a la depreciación.

Por otro lado, el pasivo y el patrimonio muestran la estructura de financiación de la empresa. El pasivo corriente disminuye con el tiempo, indicando el pago de deudas y una gestión efectiva del flujo de caja. En cuanto al patrimonio,

el capital social se mantiene constante, mientras que los resultados acumulados aumentan significativamente, reflejando la rentabilidad creciente de la empresa.



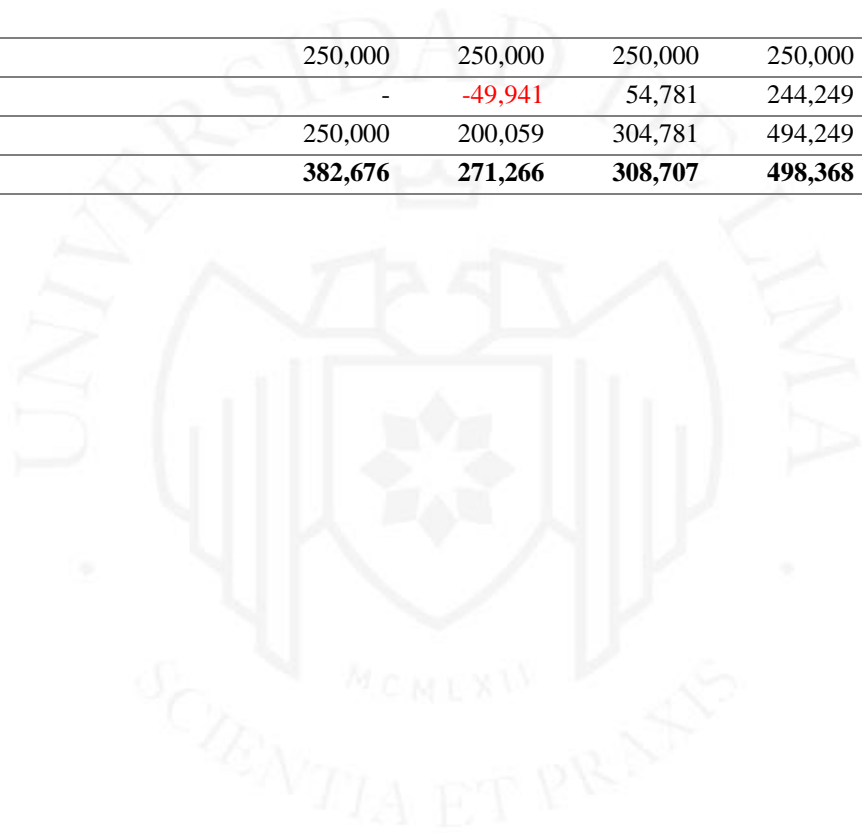
Tabla 7.37*Estado de Situación Financiera (Soles)*

RUBROS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
ACTIVO							
Activo Corriente	277,143	167,516	209,976	407,930	728,352	1,178,170	-
<i>Caja y Bancos</i>	250,752	109,276	145,271	336,043	648,485	1,178,170	-
<i>Cuentas por cobrar comerciales</i>	-	58,240	64,705	71,887	79,867	-	-
<i>Otras cuentas por cobrar</i>	26,392	-	-	-	-	-	-
<i>Mercaderías</i>	-	-	-	-	-	-	-
Activo No Corriente	105,533	103,750	98,731	90,439	78,832	75,104	-
<i>Inmuebles, maquinaria y equipo</i>	88,528	72,936	57,345	41,754	26,162	21,802	-
<i>Intangibles</i>	17,005	30,813	41,386	48,685	52,670	53,302	-
TOTAL ACTIVO	382,676	271,266	308,707	498,368	807,184	1,253,274	-
PASIVO							
Pasivo Corriente	61,470	71,206	3,925	4,119	4,164	-	-
<i>Tributos por pagar</i>	-	-	-	-	-	-	-
<i>Cuentas por pagar comerciales</i>	-	-	3,925	4,119	4,164	-	-
<i>Préstamo CP</i>	61,470	71,206	-	-	-	-	-
<i>Otras cuentas por pagar</i>	-	-	-	-	-	-	-
Pasivo No Corriente	71,206	-	-	-	-	-	-
<i>Préstamo LP</i>	71,206	-	-	-	-	-	-
TOTAL PASIVO	132,676	71,206	3,925	4,119	4,164	-	-

(continúa)

(continuación)

RUBROS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
PATRIMONIO							-
<i>Capital social</i>	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000	-
<i>Resultados acumulados</i>	-	-49,941	54,781	244,249	553,021	1,003,274	-
TOTAL PATRIMONIO	250,000	200,059	304,781	494,249	803,021	1,253,274	-
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	382,676	271,266	308,707	498,368	807,184	1,253,274	-



7.9.4 Análisis de los riesgos del proyecto

Tabla 7.38

Análisis de sensibilidad (Soles)

Variables	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Flujo de operación	-	-	-	-	-	-	-
(+) <i>Ingresos operativos</i>	-	1,332,826	1,538,719	1,709,516	1,899,273	2,198,380	-
(-) <i>Egresos operativos</i>	-	-142,197	-144,499	-147,225	-149,811	-152,642	-
(-) <i>IGV</i>	-	-58,646	-111,267	-140,447	-173,182	-209,592	-
(-) <i>Impuesto a la renta</i>	-	4,329	-21,984	-54,546	-103,231	-161,133	-
Flujo de inversión	-	-	-	-	-	-	-
(-) <i>Activos fijos</i>	-88,528	-	-	-	-	-	-
(-) <i>Activos intangibles</i>	-	-30,813	-41,386	-48,685	-52,670	-53,302	-
(-) <i>Gastos preoperativos</i>	-41,087	-	-	-	-	-	-
(-) <i>Cambio en el capital de trabajo</i>	-209,665	-23,273	-25,856	-28,726	-31,915	-	-
Flujo de liquidación	-	-	-	-	-	-	-
(+) <i>Liquidación de activos fijos</i>	-	-	-	-	-	-	41,632
(+) <i>Recuperación del capital de trabajo</i>	-	-	-	-	-	-	319,434
Flujo de Caja Económico (FCE)	-339,279	1,082,226	1,193,727	1,289,887	1,388,464	1,621,710	361,066

El análisis de sensibilidad muestra cómo afectaría una variación del -0.50% en los ingresos operativos y un aumento del 0.50% en los egresos operativos en el flujo de caja económico del proyecto a lo largo de cinco años. El cuadro detalla los ingresos y egresos operativos, los impuestos (IGV e impuesto a la renta), y las inversiones en activos fijos e intangibles. A partir del año 1, los ingresos operativos comienzan en S/ 1,332,826 y crecen hasta S/ 2,198,380 en el año 5, mientras los egresos y otros costos también aumentan. Finalmente, se proyecta un valor actual neto económico (VANE) de S/ 4,027,731, con un costo de capital (WACC) del 15.7%.

- Tabla de análisis

Se elaboró una tabla de análisis para evaluar el impacto de diferentes tasas de variación en los ingresos y egresos de la empresa. En la Tabla 7.39, la primera columna representa las tasas de variación de las ventas, que van del -5.00% al +5.00%. El análisis evidencia que el proyecto es sólido y viable. Se tiene la capacidad de adaptarse a diferentes condiciones.

Este análisis mide la sensibilidad de la empresa frente a estos cambios y se prevé cómo podrían afectar su rentabilidad. Con estos datos, se puede llevar a cabo una planificación más efectiva y tomar decisiones bien fundamentadas que ayuden a minimizar riesgos y a capitalizar oportunidades.

Tabla 7.39
Tabla de análisis

		Variación ingresos											
		4,027,731	0.00%	-0.50%	-1.00%	-1.50%	-2.00%	-2.50%	-3.00%	-3.50%	-4.00%	-4.50%	-5.00%
Variación egresos	0.00%	4,057,897	4,030,134	4,002,371	3,974,608	3,946,845	3,919,082	3,891,319	3,863,556	3,835,793	3,808,031	3,780,268	
	0.50%	4,055,493	4,027,731	3,999,968	3,972,205	3,944,442	3,916,679	3,888,916	3,861,153	3,833,390	3,805,627	3,777,864	
	1.00%	4,053,090	4,025,327	3,997,564	3,969,801	3,942,038	3,914,275	3,886,513	3,858,750	3,830,987	3,803,224	3,775,461	
	1.50%	4,050,687	4,022,924	3,995,161	3,967,398	3,939,635	3,911,872	3,884,109	3,856,346	3,828,583	3,800,820	3,773,057	
	2.00%	4,048,283	4,020,520	3,992,757	3,964,995	3,937,232	3,909,469	3,881,706	3,853,943	3,826,180	3,798,417	3,770,654	
	2.50%	4,045,880	4,018,117	3,990,354	3,962,591	3,934,828	3,907,065	3,879,302	3,851,539	3,823,777	3,796,014	3,768,251	
	3.00%	4,043,477	4,015,714	3,987,951	3,960,188	3,932,425	3,904,662	3,876,899	3,849,136	3,821,373	3,793,610	3,765,847	
	3.50%	4,041,073	4,013,310	3,985,547	3,957,784	3,930,021	3,902,259	3,874,496	3,846,733	3,818,970	3,791,207	3,763,444	
	4.00%	4,038,670	4,010,907	3,983,144	3,955,381	3,927,618	3,899,855	3,872,092	3,844,329	3,816,566	3,788,803	3,761,041	
	4.50%	4,036,266	4,008,503	3,980,741	3,952,978	3,925,215	3,897,452	3,869,689	3,841,926	3,814,163	3,786,400	3,758,637	
5.00%	4,033,863	4,006,100	3,978,337	3,950,574	3,922,811	3,895,048	3,867,285	3,839,523	3,811,760	3,783,997	3,756,234		

CAPITULO VIII: PLAN DE IMPLEMENTACIÓN, EVALUACIÓN Y CONTROL

8.1 Implementación

8.1.1 Plan de acción detallado

El plan de acción para la implementación del negocio se divide en cuatro fases principales: preparación, planificación, implementación y control. Cada fase incluye actividades específicas, responsabilidades y un cronograma de ejecución que permite un seguimiento efectivo del avance del proyecto.

- Preparación

En esta fase inicial, se identificarán y seleccionarán los socios estratégicos que aportarán capital, conocimientos, habilidades o recursos a la empresa. Se redactará un acuerdo formal que defina claramente los términos de la relación, abarcando aspectos como la gestión empresarial y la distribución de utilidades. Posteriormente, se procederá a la formalización legal de la empresa, que incluye la constitución y registro, la elaboración de los estatutos sociales y la obtención del RUC. Se contemplarán los costos notariales y se asegurará el presupuesto necesario para cubrir dichos trámites. Además, se gestionará la creación y registro de la razón social en los organismos correspondientes. Para financiar el proyecto, se presentará una solicitud de crédito al banco Interbank, respaldada por el plan de negocio. En esta etapa, también se realizarán estudios de mercado para determinar salarios competitivos y se prepararán las entrevistas para la contratación del personal clave. La búsqueda de oficinas se iniciará evaluando factores como ubicación, accesibilidad y costos.

- Planificación

En esta fase, se establecerán metas y objetivos concretos que guiarán las acciones del equipo. Se definirán estrategias comerciales y de marketing, y se desarrollará un cronograma detallado con plazos y actividades clave. Asimismo, se diseñarán la página web y la galería digital. Además, se asignarán los recursos humanos,

financieros y tecnológicos, asegurando que todas las áreas cuenten con lo necesario para su correcto funcionamiento. Se implementarán también campañas de marketing digital y email marketing con el objetivo de captar clientes potenciales y generar tráfico hacia la página web y la galería digital.

- Implementación

La apertura del negocio se realizará a través de un evento de inauguración que incluirá la participación de influencers, permitiendo generar notoriedad y atraer a los primeros clientes. Durante esta fase, se pondrán en marcha las operaciones diarias.

- Control

Se implementará un sistema de seguimiento periódico para garantizar el cumplimiento de los objetivos establecidos. Este sistema incluirá la supervisión del desempeño, la recopilación de feedback, revisiones del progreso y la identificación de áreas de mejora. Además, se llevarán a cabo evaluaciones de desempeño del personal, revisiones de las estrategias de negocio y análisis de los resultados financieros. Este enfoque asegurará un monitoreo constante y una rápida respuesta ante posibles desafíos o desviaciones del plan.

Este plan de acción detallado proporciona una hoja de ruta clara y estructurada para la implementación exitosa del negocio, asegurando que cada fase se lleve a cabo de manera efectiva y dentro de los plazos.

8.1.2 Asignación de recursos

La asignación de recursos financieros, tecnológicos y humanos se llevará a cabo de manera estratégica y planificada:

- Recursos financieros

Se destinarán fondos para la adquisición de todos los equipos, software y servicios necesarios para las operaciones de ArTeRecuerdo. Las inversiones en tecnología, tales como softwares, herramientas de diseño y plataformas de almacenamiento en la nube, serán una prioridad en las etapas iniciales del proyecto. Además, se reservarán recursos financieros para cubrir gastos operativos y de marketing.

- Recursos tecnológicos

Los recursos tecnológicos, tanto hardware como software, serán implementados durante las fases de preparación y planificación. Esto incluye la compra de equipos fotográficos de alta calidad, computadoras y licencias de software para el diseño y la edición de imágenes. Además, se configurarán las plataformas digitales necesarias para la galería virtual, las tiendas en línea y los servicios en la nube, que permitirán a los clientes interactuar con los productos de forma segura y eficiente. Estos recursos serán implementados antes del inicio de las operaciones para garantizar que el equipo pueda trabajar de manera óptima desde el primer día.

- Recursos humanos

Se definirán claramente los roles y responsabilidades dentro del equipo de trabajo para asegurar una estructura organizacional sólida. Cada miembro del equipo tendrá un rol específico, lo que permitirá asignar tareas de manera efectiva y garantizar que todos comprendan sus responsabilidades. La contratación del personal se enfocará en asegurar que los empleados cuenten con las habilidades necesarias para cumplir los objetivos del negocio desde el inicio. Adicionalmente, se implementarán programas de capacitación para el personal, asegurando que estén preparados para utilizar las herramientas tecnológicas disponibles.

8.1.3 Responsabilidades y cronograma

La fase de implementación será liderada por los altos mandos de la empresa: el gerente general, el jefe de marketing y el coordinador de fotografía, quienes asumirán responsabilidades específicas a lo largo de cada etapa del proceso.

Durante el primer mes de esta fase, el gerente general se encargará de la búsqueda de la oficina y de la adquisición de los activos y mobiliario necesarios para iniciar las operaciones. Entre la tercera y sexta semana, junto con el jefe de marketing y el coordinador de fotografía, se enfocará en el acondicionamiento de la oficina, además de coordinar con el personal de TI externo para la creación y pruebas necesarias de la página web y la galería digital de ArTeRecuerdo.

Paralelamente, entre la quinta y la séptima semana, se llevará a cabo el proceso de contratación y capacitación del personal, con el fin de asegurar que el equipo esté preparado para el lanzamiento del negocio. A partir de la octava semana, el jefe de marketing y ventas pondrá en marcha la campaña de publicidad

en redes sociales y la estrategia de email marketing, cuyo objetivo será captar la atención del público objetivo antes del lanzamiento oficial de ArTeRecuerdo.

El evento de inauguración será organizado bajo la dirección del gerente general y el jefe de marketing en la novena semana, con la presencia de influencers e invitados clave para aumentar la visibilidad de la marca previo al lanzamiento.

Finalmente, en la décima semana, ArTeRecuerdo abrirá sus puertas y comenzarán las operaciones comerciales, bajo la supervisión del gerente general y su equipo.



Tabla 8.1*Cronograma de la primera fase*

Actividad	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 7	Semana 8	Semana 9	Semana 10
Búsqueda de oficina										
Compra de activos y mobiliarios										
Acondicionamiento de la oficina										
Creación y desarrollo de la página web y galería digital										
Contratación y capacitación de personal										
Pruebas preliminares de funcionamiento de la galería digital										
Campaña publicitaria a través de redes sociales										
Campaña de email marketing										
Evento de inauguración										
Apertura de negocio										

8.1.4 Comunicación Interna

La comunicación interna en ArTeRecuerdo debe ser clara y eficiente para asegurar que todo el equipo esté alineado con los objetivos de la empresa. Se propone la implementación de reuniones periódicas, que pueden ser quincenales o mensuales, donde se discutan avances, se establezcan prioridades y se resuelvan problemas. Esto facilitará la colaboración y el entendimiento mutuo entre los diferentes roles del equipo.

Además, se sugiere utilizar plataformas digitales como Asana o Trello para la gestión de proyectos, lo que permitirá asignar tareas y hacer seguimiento del progreso de manera visual. Para la comunicación diaria, se utilizarán las herramientas de Google, permitiendo una interacción rápida y directa entre los miembros del equipo.

Es necesario tener una cultura de retroalimentación en la que los empleados se sientan cómodos dando y recibiendo comentarios. Esto se puede lograr mediante evaluaciones de desempeño regulares y sesiones informales de retroalimentación. La transparencia también es clave, compartiendo información sobre los objetivos de la empresa y los resultados financieros, lo que crea un sentido de pertenencia y motivación.

8.2 Evaluación

8.2.1 Establecimiento de criterios de evaluación

Para garantizar la efectividad y el éxito del negocio, se establecerán criterios de evaluación específicos y medibles que permitan una revisión constante del progreso y los resultados. Los principales criterios de evaluación son:

- Satisfacción del cliente:
-Encuestas de satisfacción al cliente: Realización de encuestas luego de realizada una compra a los clientes para evaluar su nivel de satisfacción con los productos y servicios.

-Tasa de retención: Monitoreo de la tasa de retención de clientes y análisis de las razones detrás de cualquier disminución.

- Cumplimiento de plazos

-Cronograma detallado: Seguimiento estricto del cronograma del proyecto para asegurar que se cumplan los hitos establecidos.

-Revisión de hitos: Evaluación mensual del cumplimiento de los hitos del proyecto y ajuste del cronograma si es necesario.

- Eficiencia operativa:

-Análisis de productividad: Medición de la productividad del personal y de los procesos operativos para identificar áreas de mejora.

-Indicadores de desempeño (KPIs): Definición de KPIs específicos para cada área operativa y seguimiento continuo de estos indicadores.

- Rentabilidad:

-Valor Actual Neto (VAN): Revisión trimestral del VAN para asegurar que el negocio siga siendo financieramente viable.

-Tasa Interna de Retorno (TIR): Evaluación de la TIR para comparar con las expectativas iniciales y ajustar estrategias si es necesario.

-Ventas y punto de equilibrio: Análisis del margen de contribución para determinar el punto de equilibrio y evaluar la rentabilidad de los productos y servicios.

8.2.2 Monitoreo del progreso

El monitoreo del progreso es necesario para garantizar que la empresa se mantenga alineada con sus metas y logre los objetivos propuestos.

Los objetivos e indicadores se presentan en el siguiente Balance Scorecard, organizados en 4 perspectivas:

- Financiera
- Cliente
- Procesos Internos
- Aprendizaje y Crecimiento

Tabla 8.2
Balance Scorecard

Perspectiva	Objetivo	Indicador
Financiera	Aumentar la rentabilidad	Margen de beneficio neto
	Incrementar las ventas	Crecimiento de ingresos trimestrales
	Optimizar los costos operativos	Costos por unidad de producción
Cliente	Mejorar la satisfacción del cliente	Índice de satisfacción del cliente
	Incrementar la fidelización del cliente	Tasa de retención de clientes
Procesos Internos	Aumentar la cuota de mercado	Cuota de mercado
	Optimizar el tiempo en proceso de fotografiado y edición	Tiempo de producción promedio
	Garantizar tiempos de entrega rápidos y confiables	Tasa de cumplimiento de pedidos a tiempo
	Mejorar la gestión de la cadena de suministro	Tasa de defectuosos y devoluciones
	Fomentar la capacitación y desarrollo del personal	Horas de capacitación por empleado
Aprendizaje y Crecimiento	Desarrollar una cultura de innovación	Número de innovaciones implementadas
	Aumentar el compromiso y satisfacción del empleado	Índice de satisfacción del empleado

8.2.3 Evaluación de la estrategia

La evaluación continua de la estrategia es necesaria para asegurar que las acciones emprendidas estén alineadas con los objetivos del negocio y las condiciones del mercado. Las actividades incluirán:

- Revisión trimestral de la estrategia: Análisis detallado de la efectividad de las estrategias implementadas y ajuste de las mismas en función de los resultados obtenidos.
- Análisis de mercado: Monitoreo continuo del mercado para identificar tendencias emergentes, cambios en la competencia y oportunidades de negocio.
- Feedback del cliente: Integración de la retroalimentación de los clientes a través de encuestas y entrevistas para mejorar los productos y servicios.
- Benchmarking: Comparación de los indicadores de desempeño con los de la competencia y el sector para identificar áreas de mejora.

8.3 Control

8.3.1 Acciones correctivas

La implementación de acciones correctivas permite abordar problemas que puedan surgir durante la ejecución del negocio. Las principales acciones correctivas incluirán:

- **Reevaluación de recursos:** Ajuste en la asignación de recursos humanos, financieros y tecnológicos para áreas que presenten retrasos o deficiencias. En caso de que se detecten áreas con retrasos o deficiencias, se realizará una redistribución de recursos humanos, financieros y tecnológicos. Esto implicará priorizar los recursos hacia áreas críticas, ajustando roles y presupuestos para asegurar que los equipos cuenten con lo necesario para cumplir los objetivos.
- **Capacitación del personal:** Si se identifican áreas donde las habilidades del equipo no son suficientes para alcanzar los estándares de calidad o eficiencia, se desarrollarán programas de capacitación enfocados. La efectividad se medirá a través de las evaluaciones de desempeño.
- **Optimización de procesos:** Si los procesos operativos presentan cuellos de botella o son ineficientes, se procederá a una revisión de los flujos de trabajo para identificar las causas.
- **Implementación de nuevas tecnologías:** Si se identifica que la tecnología actual no está satisfaciendo las necesidades del negocio o está contribuyendo a problemas operativos, se evaluarán y adoptarán nuevas tecnologías o herramientas que aumenten la eficiencia.

8.3.2 Revisión de presupuesto

La revisión continua del presupuesto permite asegurar la viabilidad financiera del negocio. Las actividades específicas incluirán:

- **Análisis mensual de gastos:** Comparación de los gastos reales con el presupuesto planificado para identificar variaciones y tomar acciones correctivas.

- Ajuste del presupuesto: Realización de ajustes en el presupuesto basado en los análisis mensuales para optimizar el uso de recursos financieros.
- Evaluación de costos: Revisión detallada de los costos asociados con cada fase del proyecto y búsqueda de oportunidades para reducir gastos sin comprometer la calidad.

8.3.3 Revisión de riesgos

La gestión de riesgos sirve para minimizar el impacto de eventos adversos en el proyecto. Las actividades de revisión de riesgos incluirán:

- Realización de talleres y sesiones de brainstorming con el equipo de ArTeRecuerdo para identificar posibles riesgos.
- Desarrollo de plan de mitigación para los riesgos identificados.
- Revisión periódica de los riesgos y actualización de los planes de mitigación en función de cambios en el entorno del proyecto.
- Análisis semestral de la efectividad de las estrategias de mitigación de riesgos y ajuste de las mismas según sea necesario.

8.3.4 Adaptación del plan

La adaptación del plan es un componente esencial para el éxito sostenido de la empresa. A continuación, se detallan los elementos clave a considerar en este proceso de adaptación el plan.

- Revisión de objetivos estratégicos

Es necesario evaluar si los objetivos estratégicos establecidos al inicio del proyecto siguen siendo válidos y alcanzables. Este proceso implica analizar el progreso realizado hacia la consecución de esos objetivos y determinar si necesitan ajustes. Por ejemplo, si se ha identificado un aumento en la demanda de productos personalizados, podría ser necesario redefinir las metas de ventas o expandir la oferta de productos. Asimismo, es importante asegurarse de que los objetivos sean medibles y estén alineados con la misión y visión de la empresa.

- Análisis del entorno competitivo

El monitoreo constante de los competidores y las tendencias del mercado es necesario para mantener la relevancia en el sector de productos personalizados. La

empresa debe realizar un análisis de la competencia e identificar sus actualizaciones, precios, estrategias y novedades. Este análisis permitirá determinar si es necesario ajustar las estrategias de posicionamiento, diferenciación o segmentación de mercado. La capacidad de adaptarse a las necesidades cambiantes de los clientes y las innovaciones en el sector permiten el crecimiento sostenible de la empresa.

- Actualización del cronograma

Es probable que los plazos y fechas establecidos en el plan original necesiten ajustes a medida que el proyecto avanza. Esto puede incluir la reprogramación de hitos importantes debido a cambios en las condiciones del mercado o la necesidad de implementar nuevas estrategias. Mantener un cronograma flexible y realista permitirá a la empresa responder efectivamente ante cualquier cambio.

- Reasignación de recursos

Finalmente, la evaluación y reasignación de recursos (humanos, financieros y tecnológicos) es esencial para asegurar que la empresa opere de manera eficiente. A medida que se identifican nuevas prioridades y oportunidades, puede ser necesario reasignar recursos. Por ejemplo, si se determina que hay una creciente demanda por un producto o servicio, se podrían reasignar recursos humanos y financieros para enfocarse en su desarrollo y promoción. Esto permite a la empresa adaptarse rápidamente a cambios.

- Evaluación continua de oportunidades

La evaluación continua de nuevas oportunidades de diversificación de productos y/o servicios también es importante para la adaptación del plan. La empresa debe estar pendiente de las tendencias del mercado y a las demandas de los clientes, ajustando su plan estratégico para aprovechar estas oportunidades y ampliar su oferta.

- Análisis de resultados

Por último, un análisis de los resultados obtenidos en comparación con los objetivos iniciales es fundamental para identificar áreas de mejora.

CONCLUSIONES

- El plan de negocio demuestra que la implementación de una plataforma digital de venta de productos personalizados usando el arte infantil es económica y socialmente viable.
- A través de los focus groups se comprobó que las personas enfrentan problemas de organización con las obras de arte de sus hijos y no tienen un lugar adecuado para almacenarlas. Por lo tanto, se concluye que el negocio responde de manera efectiva a las necesidades de los clientes.
- El análisis financiero muestra un Valor Actual Neto (VAN) positivo y una Tasa Interna de Retorno (TIR) atractiva, destacando la rentabilidad del proyecto. El VAN Económico es de 303,956 soles, mientras que el VAN Financiero alcanza los 258,496 soles. Estos valores indican que el negocio generará un valor significativo por encima de los costos de inversión iniciales. Además, la TIR Económica es del 31.31%, y la TIR Financiera es del 34.25%, lo que demuestra la eficiencia del proyecto en generar retornos. Estos indicadores financieros transmiten que es un negocio rentable debido a las características tecnológicas que permiten que el negocio pueda seguir escalando mientras la operación se mantiene constante.
- Dado que todos los indicadores financieros son positivos, resulta rentable asignar un presupuesto para Investigación y Desarrollo (I+D) con el objetivo de crear una aplicación móvil. La app enriquecerá la experiencia de los usuarios y ampliará el alcance del mercado. Se plantea destinar un presupuesto de S/ 108,000 para el desarrollo de la aplicación de ArTeRecuerdo.

RECOMENDACIONES

- A pesar de los desafíos y la competencia en la industria de productos personalizados en Perú, la investigación ha mostrado que, aunque existen competidores directos e indirectos, como estudios fotográficos, fotógrafos freelance y los numerosos stands informales en el Centro de Lima y Gamarra, hay una oportunidad tangible para el éxito. De ArTeRecuerdo. Al ofrecer productos y un servicio innovador, altamente diferenciado y personalizado, tiene el potencial de destacarse en los distritos de las zonas 6, 7 y 8 de Lima Metropolitana y, además, de expandirse con éxito a nivel nacional.
- Se recomienda establecer alianzas estratégicas con empresas corporativas, instituciones educativas y organizaciones culturales. Estas colaboraciones ayudarán a expandir la base de clientes de ArTeRecuerdo y aumentarán la visibilidad de la marca. Trabajar en conjunto con instituciones educativas permitirá acceder directamente a las familias y niños, mientras que las alianzas con empresas corporativas pueden abrir oportunidades para programas de responsabilidad social empresarial y regalos corporativos personalizados.
- Dado que las tendencias sociales y medioambientales tienen una influencia creciente en las decisiones de compra, integrar prácticas sostenibles y de responsabilidad social en las operaciones puede mejorar la imagen de la empresa y atraer a un segmento de mercado más amplio y consciente. Por ello, se recomienda añadir el servicio de libros de manualidades 100% virtuales, que incluya la edición de fotografías y creación de un libro personalizado virtual.
- Considerar la posibilidad de expandir la oferta de productos y servicios en el futuro para incluir nuevas categorías que puedan atraer a un público más amplio como libros de recuerdos de matrimonio, libro de recuerdos de viajes, libro de dibujo para adolescentes y estudiantes de arte.
- Debido al significativo crecimiento del comercio electrónico, se recomienda incluir, además de la página web propia de la marca, algún

canal de venta adicional a través de una tienda virtual o marketplace. Por ejemplo, “Shopify” y “Sin Envoladuras” son opciones que pueden ampliar la presencia de la empresa en el mercado digital.



REFERENCIAS

- Abeja Reina Perú. (s.f.). *Tienda Abeja Reina*. Retrieved Julio de 2024, from <https://abejareinaperu.com/shop/>
- Amazon. (s.f.). *Amazon Elastic Compute Cloud Documentation*. Retrieved Julio de 2024, from Amazon Web Services (AWS): <https://docs.aws.amazon.com/ec2/>
- Amazon. (s.f.). *Precios de Amazon DynamoDB*. Retrieved Setiembre de 2024, from Amazon Web Services: <https://aws.amazon.com/es/dynamodb/pricing/>
- Amazon. (s.f.). *Precios de Amazon S3*. Retrieved Setiembre de 2024, from Amazon Web Services (AWS): <https://aws.amazon.com/es/s3/pricing/>
- Amazon. (s.f.). *Precios de AWS*. Amazon Web Services (AWS): https://aws.amazon.com/es/pricing/?nc2=h_ql_pr_ln&aws-products-pricing.sort-by=item.additionalFields.productNameLowercase&aws-products-pricing.sort-order=asc&awsf.Free%20Tier%20Type=*all&awsf.tech-category=*all
- Amazon. (s.f.). *What is Amazon Cognito?* Retrieved Julio de 2024, from Amazon Web Services (AWS): <https://docs.aws.amazon.com/cognito/latest/developerguide/what-is-amazon-cognito.html>
- Arias Schreiber, F. (25 de Febrero de 2024). *Lima Centro cuenta con 7.500 viviendas de 60 metros cuadrados: departamentos chicos con áreas comunes se adueñan de la ciudad*. Infobae: <https://www.infobae.com/peru/2024/02/25/lima-centro-cuenta-con-7500-viviendas-de-60-metros-cuadrados-departamentos-chicos-con-areas-comunes-se-aduenan-de-la-ciudad/>
- Arkive. (s.f.). *How It Works*. Retrieved Julio de 2024, from <https://www.artkiveapp.com/>
- Artbum. (s.f.). *Nosotras*. Retrieved Julio de 2024, from <https://artbum.mx/>

- Artica, J. (22 de Diciembre de 2020). *En Perú comienza a ser tendencia la venta digital por suscripciones, según Neurometrics*. El Comercio: <https://elcomercio.pe/economia/peru/e-commerce-en-peru-comienza-a-ser-tendencia-la-venta-digital-por-suscripciones-segun-neurometrics-ncze-noticia/>
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM). (2024). *Informe de niveles socioeconómicos 2023-2024*. Basado en datos de La Encuesta Nacional de Hogares (ENAHOG): <https://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2024/01/APEIM-Informe-de-Niveles-Socioeconomicos-2023-2024-Version-WEB.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (23 de Mayo de 2024). *Actividad Económica en el primer trimestre de 2024. Resumen Informativo Semanal*. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2024/resumen-informativo-2024-05-23.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (4 de Julio de 2024). *Resumen Informativo Semanal*. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2024/resumen-informativo-2024-07-04.pdf>
- BBVA. (09 de Febrero de 2024). *Seguimiento al consumo e inversión con datos en tiempo real*. BBVA Research: https://www.bbva.com/wp-content/uploads/2024/08/Seguimiento-al-consumo-e-inversion-con-datos-en-tiempo-real_Jul24.pdf
- Benítez Burgada, B. (20 de Mayo de 2022). *¿Qué significa el color rosa en psicología?* La Vanguardia: <https://www.lavanguardia.com/vivo/psicologia/20220520/8282456/que-significa-color-rosa-psicologia-nbs.html>
- Budsies. (s.f.). *Products*. Retrieved Julio de 2024, from Budsies: <https://www.budsies.com/>
- Cámara de Comercio de Lima. (8 de Noviembre de 2023). *¿Qué productos compran más los peruanos y cuánto gastan en una compra por Internet?* <https://lacamara.pe/que-productos-compran-mas-los-peruanos-y-cuanto-gastan-en-una-compra-por-internet/>

- Chiavenato, I. (2022). *Comportamiento Organizacional: la dinámica del éxito de las organizaciones* (4.ª ed.). McGraw-Hill.
- Clientify. (s.f.). *Precios*. Retrieved Julio de 2024, from <https://clientify.com/precios>
- CNN. (5 de Abril de 2024). *La presidenta de Perú declara ante Fiscalía en medio investigación por supuesto enriquecimiento ilícito*. CNN en Español: <https://cnnespanol.cnn.com/2024/04/05/peru-boluarte-declara-investigacion-enriquecimiento-ilicito-orix/>
- Congreso de la República. (2014). *Ley N° 30056*. Gobierno del Perú: <https://www.gob.pe/institucion/congreso-de-la-republica/normas-legales/2913319-30056>
- Congreso de la República. (5 de Julio de 2023). *Ley N.º 31814*. *El Peruano*. Perú: <https://busquedas.elperuano.pe/dispositivo/NL/2192926-1>.
- Consultora Arellano. (s.f.). *Las Modernas*. Retrieved Julio de 2024, from Arellano Marketing: <https://arellano.pe/los-seis-estilos-de-vida/las-modernas/>
- Consultora Arellano. (s.f.). *Los Seis Estilos de Vida*. Retrieved Julio de 2024, from Arellano Marketing: <https://arellano.pe/los-seis-estilos-de-vida/>
- Consultora Arellano. (s.f.). *Los Sofisticados*. Retrieved Julio de 2024, from Arellano Marketing: <https://arellano.pe/los-seis-estilos-de-vida/los-sofisticados/>
- CPA Psicólogos. (8 de Febrero de 2021). *Cómo se forman los recuerdos en nuestro cerebro*. <https://cpapsicologos.com/como-se-forman-los-recuerdos-en-nuestro-cerebro/#:~:text=El%20recuerdo%20es%20una%20capacidad,hecho%20vivido%20en%20el%20pasado>.
- CPI Research. (18 de Abril de 2023). *Medios y plataformas de comunicación en el Perú: Lima Metropolitana y el interior del país [Market Report N° 002]*. Estudio Overmedia: https://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/MARKET%20REPORT_20230418.pdf
- CPI Research. (Julio de 2023). *Perú: Población 2023 [Market Report N° 003]*. Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI): 224

https://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/Market_Report_Poblaci%C3%B3n_2023.pdf

Cuadros, F. (24 de Abril de 2024). *Tras la pandemia, el precio del m² repuntó en S/816*. Diario La República: <https://larepublica.pe/economia/2024/04/24/tras-la-pandemia-el-precio-del-m-repunto-en-s816-inmobiliaria-lima-metropolitana-departamentos-897144>

Daniella Andrade. (s.f.). Retrieved Julio de 2024, from <https://www.daniellaandrade.com/>

Delgado Martorell, S. (18 de Diciembre de 2023). *¿Quién domina el mercado de la computación en la nube en el mundo?* La Razón: https://www.larazon.es/emergente/quien-domina-mercado-computacion-nube-mundo_20231218657febad29f31800017f70a9.html

Derteano, P. (s.f.). *Perfil de instagram @palodirtyano*. Instagram: <https://www.instagram.com/palodirtyano/>

Dropbox. (s.f.). *Planes*. Retrieved Julio de 2024, from https://www.dropbox.com/es_ES/plans

El Comercio. (20 de Junio de 2024). *Inteligencia artificial: ¿en cuánto incrementa el e-commerce con los vendedores virtuales?* <https://elcomercio.pe/respuestas/cuanto/inteligencia-artificial-en-cuanto-incrementa-el-e-commerce-con-los-vendedores-virtuales-ultimas-noticia/>

Flores para tu casa. (s.f.). *Preguntas frecuentes*. Retrieved Julio de 2024, from Rosatel: <https://floresparatucasa.com/pages/preguntasfrecuentes>

Flores para tu casa. (s.f.). *Suscripciones*. Retrieved Julio de 2024, from Rosatel: https://floresparatucasa.com/?srsltid=AfmBOooR4QcC8rtNFgwD8WZksPsT7iJBV-Ht603T_VpBuRW0XOrQvXht

Forbes. (8 de Agosto de 2023). *The Cloud 100*. Forbes: <https://www.forbes.com/lists/cloud100/>

Forbes Perú. (12 de Abril de 2024). *El 34% de empresas en Perú usa IA en sus tareas diarias: ¿qué sectores lo usan más?*

<https://forbes.pe/tecnologia/ia/2024-04-12/el-34-de-empresas-en-peru-usa-inteligencia-artificial-en-sus-tareas-diarias-que-sectores-lo-usan-mas>

Fotomania. (s.f.). *Productos*. Retrieved Julio de 2024, from <https://fotomania.pe/>

Fotoprint. (s.f.). Retrieved Julio de 2024, from <https://www.fotoprint.pe/>

Galiana, P. (2024). *Guía completa: El significado de los colores en Marketing*. IEBS Digital School: <https://www.iebschool.com/blog/significado-colores-inbound-marketing/>

Gartner Inc. (2019). *Get to Know Blockchain*. <https://www.gartner.com/en/executive-guidance/get-to-know-blockchain-technology>

Gestión. (28 de Setiembre de 2023). *Ferias: 7 de cada 10 emprendedores cumplen sus metas de ventas, las historias detrás*. <https://gestion.pe/peru/ferias-itinerantes-7-de-cada-10-emprendedores-cumplen-sus-metas-de-ventas-las-historias-detras-la-feria-de-barranco-la-feria-marciana-emprendimientos-peruanos-noticia/>

Gestión. (18 de Enero de 2024). *Billeteras digitales: siete factores clave para entender su impacto en el comercio peruano*. <https://gestion.pe/tu-dinero/finanzas-personales/billeteras-digitales-siete-factores-clave-para-entender-su-impacto-en-el-comercio-peruano-noticia/>

Gestión. (9 de Mayo de 2024). *Spotify ve potencial de crecimiento en Latinoamérica; ¿las cifras la respaldan?* https://gestion.pe/economia/empresas/spotify-ve-potencial-de-crecimiento-en-latinoamerica-gustav-gyllenhammar-plataforma-de-streaming-de-musica-suscriptores-premium-noticia/#google_vignette

Gobierno del Perú. (2022). *El 19,41% de la población del Perú tiene menos de 12 años*. Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI): <https://www.gob.pe/institucion/inei/noticias/869357-el-19-41-de-la-poblacion-del-peru-tiene-menos-de-12-anos>

Gobierno del Perú. (11 de Mayo de 2024). *Este domingo, cerca de 9 millones de madres conmemoran su día en el Perú*. Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI): <https://www.gob.pe/institucion/inei/noticias/952773->

este-domingo-cerca-de-9-millones-de-madres-conmemoran-su-dia-en-el-peru

Gobierno del Perú. (15 de Mayo de 2024). *Población ocupada del país alcanzó 17 millones 159 mil 100 personas en el primer trimestre de 2024*. Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI): <https://www.gob.pe/institucion/inei/noticias/954538-poblacion-ocupada-del-pais-alcanzo-17-millones-159-mil-100-personas-en-el-primer-trimestre-de-2024>

Google. (s.f.). *¿Cuáles son los diferentes tipos de computación en la nube?* <https://cloud.google.com/discover/types-of-cloud-computing?hl=es-419>

Google. (s.f.). *Google Maps*. Retrieved Julio de 2024, from Calle San Martín 814, Miraflores: <https://www.google.com/maps/place/Ca.+San+Mart%C3%ADn+814,+Miraflores+15086/data=!4m2!3m1!1s0x9105c81db1ec0699:0x450c388895b594be?sa=X&ved=1t:242&ictx=111>

Google. (s.f.). *Planes y precios*. Retrieved 20 de Julio de 2024, from https://one.google.com/about/plans?hl=es_419&g1_landing_page=0

Grupo La República. (2023). *En el Perú se recicla solo 1.8% de la basura que se genera*. <https://especial.larepublica.pe/la-republica-sostenible/2023/08/15/en-el-peru-se-recicla-solo-18-de-la-basura-que-se-genera-198210>

Guerra García, H. (Octubre de 2023). *Qué tan digital es el consumidor peruano*. Consultora Arellano: <https://arellano.pe/que-tan-digital-es-el-consumidor-peruano/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2020). *El 54,0% de los hogares del país tiene entre sus miembros a una persona menor de 18 años de edad*. <https://doi.org/https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/el-540-de-los-hogares-del-pais-tiene-entre-sus-miembros-a-una-persona-menor-de-18-anos-de-edad-12791/#:~:text=En%20el%20trimestre%20octubre%2Dnoviembre,la%20Ni%C3%B1ez%20y%20la%20Adolescencia.>

- Ipsos Perú. (1 de Junio de 2023). *Compra por internet, compra con fe*.
<https://www.ipsos.com/es-pe/compra-por-internet-compra-con-fe#:~:text=Seg%C3%BAAn%20el%20%C3%BAltimo%20estudio%20multi-cliente,era%20alrededor%20del%202022%251>.
- Ipsos Perú. (6 de Octubre de 2023). *Compras por internet 2023*.
<https://www.ipsos.com/es-pe/compras-por-internet-2023>
- Ipsos Perú. (30 de Junio de 2023). *Si no estás en RRSS, estás en na*. Punto de Vista:
<https://www.ipsos.com/es-pe/si-no-estas-en-rrss-estas-en-na>
- Ipsos Perú. (2024). *El consumidor 2024: preocupaciones, expectativas, actitudes, nuevos comportamientos y tendencias*.
[https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2024-03/El%20consumidor%20en%20el%202024_V5_21Mar24%20\(Presentaci%C3%B3n%20evento\)_0.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2024-03/El%20consumidor%20en%20el%202024_V5_21Mar24%20(Presentaci%C3%B3n%20evento)_0.pdf)
- Ipsos Perú. (21 de Marzo de 2024). *El Consumidor en el 2024*. Perú.
[https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2024-03/El%20consumidor%20en%20el%202024_V5_21Mar24%20\(Presentaci%C3%B3n%20evento\)_0.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2024-03/El%20consumidor%20en%20el%202024_V5_21Mar24%20(Presentaci%C3%B3n%20evento)_0.pdf)
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2021). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Kouri, A. (s.f.). *Perfil de instagram @atypicalife*. Instagram:
<https://www.instagram.com/atypicalife/>
- López, J., & Rosas Maruyama, N. (Abril de 2022). *Regalos: descubre cuáles serán las tendencias de este año*. Think with Google:
<https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-419/insights/tendencias-de-consumo/temporada-regalos-tendencias/>
- Luquet, G. H. (1977). *El dibujo infantil*. Barcelona: Científico y técnica.
- Mailchimp. (s.f.). *Cómo la realidad aumentada está remodelando el panorama del marketing*.
<https://mailchimp.com/es/resources/augmented-reality-in-marketing/>
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de mercados*. México D.F.: Pearson Educación.

- Microsoft. (s.f.). *Comparar planes y precios de almacenamiento en la nube*. Retrieved Julio de 2024, from <https://www.microsoft.com/es-es/microsoft-365/onedrive/compare-onedrive-plans>
- Ministerio del Ambiente (MINAM). (Junio de 2023). *Indicador 3.2: Porcentaje de residuos sólidos orgánicos municipales valorizados*. https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_public/migl/pi/Indicador_3_2.pdf
- Mooney, A., & Fernandez, J. (Julio de 2015). *Los papás “millennials” acuden a la web para aprender sobre crianza*. Think with Google: <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-419/estrategias-de-marketing/aplicaciones-y-dispositivos-moviles/millennial-dads-turn-to-digital-in-moments-of-need/>
- Morales Servat, P. (s.f.). *Perfil de instagram @colegiandoconpia*. Instagram: <https://www.instagram.com/colegiandoconpia/>
- Morris S., K. (s.f.). *Perfil de instagram @mamiscool*. Instagram: <https://www.instagram.com/mamiscool/>
- My sign. (s.f.). *Promociones*. Retrieved Julio de 2024, from <https://mysignregalos.com/promociones/>
- Porter, M. E. (2015). *Ventaja competitiva*. Grupo editorial Patria. https://www.google.com.pe/books/edition/Ventaja_Competitiva/wV4JDA-AAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=libro+ventaja+competitiva+michael+porter&printsec=frontcover
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2004). *Comportamiento Organizacional* (10 a. ed.). Mexico: Pearson Educación.
- Rojas, A. (Junio de 2024). *Ventas de ecommerce aumentarían hasta en 30% por vendedores virtuales de IA*. Mercado Negro: <https://www.mercadonegro.pe/actualidad/ventas-de-ecommerce-aumentarian-hasta-en-30-por-vendedores-virtuales-de-ia/>
- Rojas, P. (21 de Marzo de 2023). *E-commerce: cuatro de cada 10 peruanos ya gasta más de S/1,000 al mes en compras online*. Gestión: <https://gestion.pe/economia/e-commerce-cuatro-de-cada-10-peruanos-ya->

gasta-mas-de-s-1000-al-mes-en-compras-online-compras-online-cyber-days-camara-de-comercio-de-lima-noticia/?ref=ges

RPP Noticias. (2 de Marzo de 2023). *El 66 % de las empresas grandes y medianas del país usa servicios de cloud computing, según estudio.* <https://rpp.pe/campanas/publirreportaje/el-66-de-las-empresas-grandes-y-medianas-del-pais-usa-servicios-de-cloud-computing-segun-estudio-noticia-1467890>

RPP Noticias. (13 de Junio de 2023). *Perú entre los países más familiarizados con la realidad aumentada, realidad virtual y el metaverso.* <https://rpp.pe/tecnologia/mas-tecnologia/metaverso-realidad-aumentada-y-realidad-virtual-peru-entre-los-paises-mas-familiarizados-con-estos-terminos-noticia-1411438>

RPP Noticias. (18 de Diciembre de 2024). *¿Cuánto dinero debes ganar para estar en los niveles socioeconómicos A y B?* <https://rpp.pe/economia/economia/cuanto-debes-ganar-para-estar-en-los-niveles-socioeconomicos-a-y-b-noticia-1520900>

Schiffman, L., & Kanuk, L. (2010). *Comportamiento Del Consumidor*. Pearson Educación.

Solís Garmendia, L. (2 de Marzo de 2024). *Diseñando el futuro: estas son las estrategias de IA para líderes del retail.* *Forbes en español*. Forbes: <https://forbesenespanol.com/la-importancia-de-los-equipos-medicos-y-productos-de-calidad-en-la-industria-de-la-belleza/fe/tech-future/ia/2024-03-02/disenando-el-futuro-estas-son-las-estrategias-de-ia-para-lideres-del-retail>

Statista. (5 de Enero de 2023). *Peru: number of SVoD subscriptions 2019-2025.* <https://www.statista.com/statistics/1169429/number-subscription-video-on-demand-subscriptions-peru/>

Statista. (12 de Setiembre de 2024). *Evolución anual de la tasa de inflación en Perú desde 2015 hasta 2029.* <https://es.statista.com/estadisticas/1190212/tasa-de-inflacion-peru/>

- Statista. (Febrero de 2024). *Number of Netflix paying subscribers in Latin America 2017-2023*. <https://www.statista.com/statistics/1088560/netflix-subscribers-latin-america/>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). (s.f.). *Tasa de interés activa por tipo de crédito - Empresas*. Retrieved Agosto de 2024, from <https://www.sbs.gob.pe/app/pp/EstadisticasSAEEPPortal/Paginas/TIActivaTipoCreditoEmpresa.aspx?tip=B>
- Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT). (3 de Julio de 2003). *Ley 28015: Ley de promoción y formalización de la micro y pequeña empresa*. <https://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/normas/ley-28015.pdf>
- Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT). (s.f.). *Tipo de Cambio Oficial*. Retrieved 20 de Julio de 2024, from <https://e-consulta.sunat.gob.pe/cl-at-ittipcam/tcS01Alias>
- Trelles, K. (s.f.). *Perfil de Instagram @afterparto*. Instagram: <https://www.instagram.com/afterparto/>
- Unicef. (s.f.). *Sharenting o compartir información sobre tus hijos en línea: lo que debes saber*. Retrieved Setiembre de 2024, from <https://www.unicef.org/parenting/es/salud-mental/sharenting-compartir-informacion-sobre-hijos-en-linea>
- Villarroel Zurita, A. (10 de Junio de 2024). *Aprobación a Dina Boluarte cae a 5%: Se marca un récord histórico negativo desde los 80's*. El Comercio: <https://elcomercio.pe/politica/gobierno/dina-boluarte-aprobacion-de-la-presidenta-cae-a-5-en-junio-segun-encuesta-datum-internacional-se-marca-un-record-historico-negativo-desde-los-1980-fernando-belaunde-alan-garcia-alberto-fujimori-noticia/>
- Wolprint. (s.f.). *Productos*. Retrieved Junio de 2024, from <https://wolprint.com/>
- Zubieta Pacco, R. (8 de Diciembre de 2022). *Pedro Castillo fue vacado tras dar golpe de Estado: Dina Boluarte juró como nueva presidenta del Perú en el Congreso*. El Comercio: <https://elcomercio.pe/politica/vacancia-en-vivo-pedro-castillo-hoy-congreso-vota-en-directo-destitucion-del-presidente-a->

que-hora-es-la-vacancia-presidencial-cuantos-votos-se-necesitan-
abogados-benji-espinoza-jose-palomino-ministros-dini-peru-lbposting-no





Anexo 1: Encuesta inicial

Cuestionario para evaluar la viabilidad de una empresa del sector de productos personalizados

La presente encuesta se ha desarrollado para conocer mejor el mercado y evaluar la viabilidad del lanzamiento de productos en el sector de productos personalizados enfocados en el arte infantil.

maluzegarras@gmail.com [Cambiar de cuenta](#)



No compartido

* Indica que la pregunta es obligatoria

¿Cuál es su genero? *

Femenino

Masculino

¿Cuál es su rango de edad? *

18-22 años

23-30 años

31-40 años

41-49 años

Más de 50 años

¿En qué distrito de Lima Metropolitana vive?

- Zona 1: Puente Piedra, Comas, Carabaylo
- Zona 2: Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras
- Zona 3: San Juan de Lurigancho
- Zona 4: Cercado de Lima, Rímac, Breña, La Victoria
- Zona 5: Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino
- Zona 6: Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena del Mar, San Miguel
- Zona 7: Miraflores, San Isidro, San Borja, Santiago de Surco, La Molina
- Zona 8: Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores
- Zona 9: Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac
- Zona 10: Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla, Mi Perú

¿Tiene hijos? *

- Sí
- No

Si tiene uno o más hijos(as), ¿alguno está en el rango de edad de 2 a 9 años? *

- Sí
- No

VILLA ET PERU

¿Su hijo pinta, dibuja o hace manualidades en el colegio, hogar o nido? *

- Sí
- No estoy seguro(a)
- No

¿Está familiarizado con productos personalizados? (Ejemplo: polos, tomatodos, tazas, photobooks, llaveros, almohadas, cuadros, etc. personalizados con fotografías, imágenes o mensajes? *

- Definitivamente sí
- Sí
- Conozco algo
- Casi nada
- Definitivamente no

Presentación del producto

El negocio consiste en la implementación de una plataforma de digitalización de piezas de arte de niños para transformarlos en una variedad de productos personalizados, organizados, de calidad y duraderos. El proceso de digitalización garantiza que cada detalle y la esencia de la obra original se conserven, permitiendo que cada producto sea una verdadera obra de arte. Este proceso es llevado a cabo por profesionales de la fotografía y edición, asegurando la más alta calidad. Entre los productos destacados se encuentran libros de manualidades de tapa dura con opción a digitalizar 20, 40 o 60 piezas de arte, cuadros decorativos, láminas, polos y tazas de cerámica.

Además, se ofrece una solución moderna y accesible para almacenar y visualizar las obras de arte digitalizadas de los niños: una galería digital en la página web de la empresa. Las piezas digitalizadas se almacenan de manera segura en la nube. El usuario puede subir sus propias imágenes, almacenarlas en la plataforma y solicitar el servicio de personalización. Se permite el acceso desde cualquier dispositivo y lugar con un usuario y contraseña.

Libro de Manualidades



Lámina



Polo



Taza



Cuadro



En una escala del 1 al 5, ¿estaría dispuesto a comprar o adquirir algún producto del portafolio presentado? *

- 1. Definitivamente sí
- 2. Sí
- 3. Tal vez
- 4. No
- 5. Definitivamente no

Compra

¿Cuál de los productos compraría por primera vez? *

- Libro de manualidades
- Cuadro
- Lámina
- Taza
- Polo

Libro de manualidades

Indique el rango de precio que estaría dispuesto a pagar por el libro de manualidades

*

	Definitivamente no	No	Tal vez	Si	Definitivamente sí
¿Estaría dispuesto a pagar entre S/ 150 y S/ 200 por el libro de 20 piezas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Estaría dispuesto a pagar entre S/ 300 y S/ 350 por el libro de 40 piezas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Estaría dispuesto a pagar entre S/ 400 y S/ 450 por el libro de 60 piezas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Con qué frecuencia compraría el libro de manualidades? *

- 1 vez al año
- 2 veces al año
- 3 veces al año
- 4 veces al año
- 5 veces al año

Cuadro Decorativo

¿Cuántas piezas le gustaría que incluya el cuadro? *

- 1 pieza
- 3 piezas
- 6 piezas

Indique el rango de precio que estaría dispuesto a pagar por los cuadros *

	Definitivamente no	No	Tal vez	Si	Definitivamente si
¿Estaría dispuesto a pagar entre S/ 20 a S/ 40 por un cuadro que incluya la digitalización de 1 pieza de arte?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Estaría dispuesto a pagar entre S/ 50 a S/ 60 por un cuadro que incluya la digitalización de 3 piezas de arte ordenadas en cuadros?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Estaría dispuesto a pagar entre S/ 70 a S/ 80 por un cuadro que incluya la digitalización de 6 piezas de arte ordenadas en cuadros?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Con qué frecuencia compraría cuadros durante el año? *

- 1 vez al año
- 2 veces al año
- 3 veces al año
- 4 veces al año
- Más de 5 veces al año



Lámina

Indique el rango de precio que estaría dispuesto a pagar por las láminas *

	Definitivamente no	Tal vez	Si	Definitivamente sí
¿Estaría dispuesto a pagar entre S/ 50 a S/ 60 por una lámina que incluya la digitalización de 1 pieza de arte?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Estaría dispuesto a pagar entre S/ 60 a S/ 100 por una lámina que incluya la digitalización de 4 piezas de arte ordenadas en cuadros?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Estaría dispuesto a pagar entre S/ 100 a S/ 150 por una lámina que incluya la digitalización de 9 piezas de arte ordenadas en cuadros?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Cuántas piezas le gustaría que incluya la lámina? *

- 1 pieza
- 4 piezas
- 9 piezas

¿Con qué frecuencia compraría láminas durante el año? *

- 1 vez al año
- 2 veces al año
- 3 veces al año
- 4 veces al año
- Más de 5 veces al año



Taza

¿Con qué frecuencia compraría tazas personalizadas con el arte de su hijo(a) durante el año? *

- 1 vez al año
- 2 veces al año
- 3 veces al año
- 4 veces al año
- Más de 5 veces al año

¿Estaría dispuesto a pagar hasta S/ 35 por una taza de cerámica personalizada con una pieza de arte de su hijo(a)? *

- Definitivamente sí
- Sí
- Tal vez
- No
- Probablemente no

MCMXXII
SCIENTIA ET PRAXIS

Polo

¿Con qué frecuencia compraría polos personalizados durante el año? *

- 1 vez al año
- 2 veces al año
- 3 veces al año
- 4 veces al año
- Más de 5 veces al año

¿Estaría dispuesto a pagar hasta S/ 40 por un polo personalizado con una pieza de arte de su hijo(a)? *

- Definitivamente sí
- Sí
- Tal vez
- No
- Probablemente no



Estacionalidad

Indique la temporada que compraría el producto que eligió *

- Enero-Febrero: vacaciones de colegios y nidos
- Marzo-Abril: inicio de clases
- Mayo-Junio-Julio: Día de la madre, día del padre, fiestas patrias
- Agosto: Día del Niño
- Setiembre-Octubre-Noviembre
- Diciembre: Clausura y graduaciones en colegios y nidos, Navidad
- A demanda

Indique por qué cuál compraría el producto *

- Página web de la empresa
- Redes sociales (Instagram, Facebook, Whatsapp, Tik Tok)
- Tiendas físicas
- Marketplaces (Shopify, Tiendada, Mercado Libre)

SCIENTIA ET PRAXIS

Atributos

¿Qué atributos valoras más de los productos del portafolio? Califica del 1 al 5 ^{*} donde 5 representa el aspecto que más valoras y el 1 el que menos valoras

	1	2	3	4	5
Calidad de las imágenes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Precio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Personalización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiempo de entrega	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nivel de profesionalismo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cantidad de piezas de arte digitalizadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Galería digital

Pasado el período de prueba, ¿estarías interesado en suscribirte a la galería digital pagando S/ 8 mensuales? Donde 5 es definitivamente sí y 1 definitivamente no ^{*}

	1	2	3	4	5	
Definitivamente no	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Definitivamente sí

Reciclaje de piezas de arte



La empresa está comprometida con la sostenibilidad, ofreciendo la opción de reciclar las piezas de arte a través de la ONG Aldeas Infantiles SOS Perú.

¿Qué preferiría que se haga con las piezas de arte original de su hijo(a) al adquirir uno de los productos? *

- Que la empresa se encargue de reciclar las piezas de arte
- Que le devuelvan las piezas de arte en las mismas condiciones



Anexo 2: Formato de pedido

1. Información del Cliente

Nombre Completo:

Correo Electrónico:

Teléfono de Contacto:

2. Cantidad de Libros a Comprar

1 libro

2 libros

Otro: Indique cantidad

2. Datos del Niño(a)

Nombre:

Apellido:

Edad:

3. Dirección de Envío de la Caja

Dirección:

4. Dirección de Envío del Libro de Manualidades

¿Es la misma dirección que la anterior? Sí No

Si no es la misma, por favor indique la nueva dirección

Dirección:

5. Detalles del Arte

Número de Piezas de Arte a Enviar: 20 40 60

6. Preferencias del Book

Colores de Fondo del Book (Seleccione 2 o 3 opciones)

rosado

- verde
- amarillo
- naranja
- celeste

7. Número de Fotos en la Portada del Libro de Manualidades.

La portada se trabaja con las piezas de arte enviadas.

Seleccione una opción:

- 1 foto
- 6 fotos
- 8 fotos

Indicación: Por favor, coloque la palabra “Portada” en la parte posterior del dibujo con lápiz muy suave o envíenos una foto con las indicaciones. Título en la portada:

Opción 1: Nombre y apellido – edad: “Zoe Suarez de Freitas – 3 años “

Opción 2: “El libro de arte de _____”

Opción 3: Nombre y apellido: Mis primeros años a todo color

Opción 4: Mis artistas favoritos

Otro:

8. Mensajes Personalizados:

¿Desea incluir mensajes personalizados en alguno de los dibujos?

- Sí No

Indicación: Por favor, coloque cualquier detalle adicional en la parte posterior del dibujo con lápiz muy suave o envíenos una foto con las indicaciones.

9. Reciclaje del Arte

¿Desea reciclar las piezas de arte? (Recibe un 10% de descuento si elige reciclar)

- Sí No

10. Galería Digital

¿Desea crear una cuenta en nuestra galería digital con un período de prueba de 3 meses?

() Sí () No

Después del período de prueba, el servicio tiene un costo de S/ 8 mensuales.

11. Firma Digital

Firma del Cliente:

Instrucciones:

Complete el formulario con la información solicitada.

Adjunte las imágenes o descripciones necesarias.

Si tiene alguna solicitud especial o información adicional, puede añadirla en la sección de comentarios al final del formulario.

Se realizará un conteo de las piezas de arte al recibirlas. Luego se enviará una boleta o factura para proceder con el pago. Una vez recibido el pago, comenzaremos con la digitalización y creación del producto.

Anexo 3: Planilla de empleados de ArTeRecuerdo

Gerente General													
		ENE	FEB	MAR	ABRIL	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
Ingresos													
Remuneración Básica		S/.4,898	S/.4,898	S/.4,898	S/.4,898	S/.4,898	S/.4,898	S/.4,898	S/.4,898	S/.4,898	S/.4,898	S/.4,898	S/.4,898
Asignación Familiar		S/.103	S/.103	S/.103	S/.103	S/.103	S/.103	S/.103	S/.103	S/.103	S/.103	S/.103	S/.103
Gratificaciones								S/.4,898					S/.4,898
Total Ingresos		S/.5,000	S/.5,000	S/.5,000	S/.5,000	S/.5,000	S/.5,000	S/.9,898	S/.5,000	S/.5,000	S/.5,000	S/.5,000	S/.9,898
Descuentos y retenciones													
Aporte AFP	10%	S/.500	S/.500	S/.500	S/.500	S/.500	S/.500	S/.500	S/.500	S/.500	S/.500	S/.500	S/.500
Comisión AFP	1.58%	S/.79	S/.79	S/.79	S/.79	S/.79	S/.79	S/.79	S/.79	S/.79	S/.79	S/.79	S/.79
Seguro	1.70%	S/.85	S/.85	S/.85	S/.85	S/.85	S/.85	S/.85	S/.85	S/.85	S/.85	S/.85	S/.85
Renta de 5ta categoría	8% - 14%	S/.425	S/.425	S/.425	S/.425	S/.425	S/.425	S/.425	S/.425	S/.425	S/.425	S/.425	S/.425
Total Descuentos y Retenciones		S/.1,089	S/.1,089	S/.1,089	S/.1,089	S/.1,089	S/.1,089	S/.1,089	S/.1,089	S/.1,089	S/.1,089	S/.1,089	S/.1,089
Pago Neto		S/.3,911	S/.3,911	S/.3,911	S/.3,911	S/.3,911	S/.3,911	S/.8,809	S/.3,911	S/.3,911	S/.3,911	S/.3,911	S/.8,809
Aportes del Empleador													
EsSalud	9%	S/.450	S/.450	S/.450	S/.450	S/.450	S/.450	S/.891	S/.450	S/.450	S/.450	S/.450	S/.891
Provisiones por personal													
CTS		S/.408	S/.408	S/.408	S/.408	S/.408	S/.408	S/.408	S/.408	S/.408	S/.408	S/.408	S/.408
Vacaciones													S/.2,500
NETO		S/.5,858	S/.5,858	S/.5,858	S/.5,858	S/.5,858	S/.5,858	S/.11,196	S/.5,858	S/.5,858	S/.5,858	S/.5,858	S/.13,696

Jefe Marketing y Ventas													
		ENE	FEB	MAR	ABRIL	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
Ingresos													
Remuneración Básica		S/.3,898	S/.3,898	S/.3,898	S/.3,898	S/.3,898	S/.3,898	S/.3,898	S/.3,898	S/.3,898	S/.3,898	S/.3,898	S/.3,898
Asignación Familiar		S/.103	S/.103	S/.103	S/.103	S/.103	S/.103	S/.103	S/.103	S/.103	S/.103	S/.103	S/.103
Gratificaciones								S/.3,898					S/.3,898
Total Ingresos		S/.4,000	S/.4,000	S/.4,000	S/.4,000	S/.4,000	S/.4,000	S/.7,898	S/.4,000	S/.4,000	S/.4,000	S/.4,000	S/.7,898
Descuentos y retenciones													
Aporte AFP	10%	S/.400	S/.400	S/.400	S/.400	S/.400	S/.400	S/.400	S/.400	S/.400	S/.400	S/.400	S/.400
Comisión AFP	1.58%	S/.63	S/.63	S/.63	S/.63	S/.63	S/.63	S/.63	S/.63	S/.63	S/.63	S/.63	S/.63
Seguro	1.70%	S/.68	S/.68	S/.68	S/.68	S/.68	S/.68	S/.68	S/.68	S/.68	S/.68	S/.68	S/.68
Renta de 5ta categoría	8%	S/.172	S/.172	S/.172	S/.172	S/.172	S/.172	S/.172	S/.172	S/.172	S/.172	S/.172	S/.172
Total Descuentos y Retenciones		S/.703	S/.703	S/.703	S/.703	S/.703	S/.703	S/.703	S/.703	S/.703	S/.703	S/.703	S/.703
Pago Neto		S/.3,297	S/.3,297	S/.3,297	S/.3,297	S/.3,297	S/.3,297	S/.7,194	S/.3,297	S/.3,297	S/.3,297	S/.3,297	S/.7,194
Aportes del Empleador													
EsSalud	9%	S/.360	S/.360	S/.360	S/.360	S/.360	S/.360	S/.711	S/.360	S/.360	S/.360	S/.360	S/.711
Provisiones por personal													
CTS		S/.325	S/.325	S/.325	S/.325	S/.325	S/.325	S/.325	S/.325	S/.325	S/.325	S/.325	S/.325
Vacaciones													S/.2,000
NETO		S/.4,685	S/.4,685	S/.4,685	S/.4,685	S/.4,685	S/.4,685	S/.8,933	S/.4,685	S/.4,685	S/.4,685	S/.4,685	S/.10,933

Coordinador de fotografía													
		ENE	FEB	MAR	ABRIL	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
Ingresos													
Remuneración Básica		S/.3,398	S/.3,398	S/.3,398	S/.3,398	S/.3,398	S/.3,398	S/.3,398	S/.3,398	S/.3,398	S/.3,398	S/.3,398	S/.3,398
Asignación Familiar		S/.103	S/.103	S/.103	S/.103	S/.103	S/.103	S/.103	S/.103	S/.103	S/.103	S/.103	S/.103
Gratificaciones								S/.3,398					S/.3,398
Total Ingresos		S/.3,500	S/.3,500	S/.3,500	S/.3,500	S/.3,500	S/.3,500	S/.6,898	S/.3,500	S/.3,500	S/.3,500	S/.3,500	S/.6,898
Descuentos y retenciones													
Aporte AFP	10%	S/.350	S/.350	S/.350	S/.350	S/.350	S/.350	S/.350	S/.350	S/.350	S/.350	S/.350	S/.350
Comisión AFP	1.58%	S/.55	S/.55	S/.55	S/.55	S/.55	S/.55	S/.55	S/.55	S/.55	S/.55	S/.55	S/.55
Seguro	1.70%	S/.60	S/.60	S/.60	S/.60	S/.60	S/.60	S/.60	S/.60	S/.60	S/.60	S/.60	S/.60
Renta de 5ta categoría	8%	S/.172	S/.172	S/.172	S/.172	S/.172	S/.172	S/.172	S/.172	S/.172	S/.172	S/.172	S/.172
Total Descuentos y Retenciones		S/.637	S/.465	S/.465	S/.465	S/.465	S/.465	S/.465	S/.465	S/.465	S/.465	S/.465	S/.465
Pago Neto		S/.2,863	S/.3,035	S/.3,035	S/.3,035	S/.3,035	S/.3,035	S/.6,433	S/.3,035	S/.3,035	S/.3,035	S/.3,035	S/.6,433
Aportes del Empleador													
EsSalud	9%	S/.315	S/.315	S/.315	S/.315	S/.315	S/.315	S/.621	S/.315	S/.315	S/.315	S/.315	S/.621
Provisiones por personal													
CTS		S/.283	S/.283	S/.283	S/.283	S/.283	S/.283	S/.283	S/.283	S/.283	S/.283	S/.283	S/.283
Vacaciones													S/.1,750
NETO		S/.4,098	S/.4,098	S/.4,098	S/.4,098	S/.4,098	S/.4,098	S/.7,801	S/.4,098	S/.4,098	S/.4,098	S/.4,098	S/.9,551

Analista de Logística													
		ENE	FEB	MAR	ABRIL	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
Ingresos													
Remuneración Básica		S/.2,398	S/.2,398	S/.2,398	S/.2,398	S/.2,398	S/.2,398	S/.2,398	S/.2,398	S/.2,398	S/.2,398	S/.2,398	S/.2,398
Asignación Familiar		S/.103	S/.103	S/.103	S/.103	S/.103	S/.103	S/.103	S/.103	S/.103	S/.103	S/.103	S/.103
Gratificaciones								S/.2,398					S/.2,398
Total Ingresos		S/.2,500	S/.2,500	S/.2,500	S/.2,500	S/.2,500	S/.2,500	S/.4,898	S/.2,500	S/.2,500	S/.2,500	S/.2,500	S/.4,898
Descuentos y retenciones													
Aporte AFP	10%	S/.250	S/.250	S/.250	S/.250	S/.250	S/.250	S/.250	S/.250	S/.250	S/.250	S/.250	S/.250
Comisión AFP	1.58%	S/.40	S/.40	S/.40	S/.40	S/.40	S/.40	S/.40	S/.40	S/.40	S/.40	S/.40	S/.40
Seguro	1.70%	S/.43	S/.43	S/.43	S/.43	S/.43	S/.43	S/.43	S/.43	S/.43	S/.43	S/.43	S/.43
Total Descuentos y Retenciones		S/.332	S/.332	S/.332	S/.332	S/.332	S/.332	S/.332	S/.332	S/.332	S/.332	S/.332	S/.332
Pago Neto		S/.2,168	S/.2,168	S/.2,168	S/.2,168	S/.2,168	S/.2,168	S/.4,566	S/.2,168	S/.2,168	S/.2,168	S/.2,168	S/.4,566
Aportes del Empleador													
EsSalud	9%	S/.225	S/.225	S/.225	S/.225	S/.225	S/.225	S/.441	S/.225	S/.225	S/.225	S/.225	S/.441
Provisiones por personal													
CTS		S/.200	S/.200	S/.200	S/.200	S/.200	S/.200	S/.200	S/.200	S/.200	S/.200	S/.200	S/.200
Vacaciones													S/.1,250
NETO		S/.2,925	S/.2,925	S/.2,925	S/.2,925	S/.2,925	S/.2,925	S/.5,538	S/.2,925	S/.2,925	S/.2,925	S/.2,925	S/.6,788

Community Manager													
		ENE	FEB	MAR	ABRIL	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
Ingresos													
Remuneración Básica		S/.1,698	S/.1,698	S/.1,698	S/.1,698	S/.1,698	S/.1,698	S/.1,698	S/.1,698	S/.1,698	S/.1,698	S/.1,698	S/.1,698
Asignación Familiar		S/.103	S/.103	S/.103	S/.103	S/.103	S/.103	S/.103	S/.103	S/.103	S/.103	S/.103	S/.103
Gratificaciones								S/.1,698					S/.1,698
Total Ingresos		S/.1,800	S/.1,800	S/.1,800	S/.1,800	S/.1,800	S/.1,800	S/.3,498	S/.1,800	S/.1,800	S/.1,800	S/.1,800	S/.3,498
Descuentos y retenciones													
Aporte AFP	10%	S/.180	S/.180	S/.180	S/.180	S/.180	S/.180	S/.180	S/.180	S/.180	S/.180	S/.180	S/.180
Comisión AFP	1.58%	S/.28	S/.28	S/.28	S/.28	S/.28	S/.28	S/.28	S/.28	S/.28	S/.28	S/.28	S/.28
Seguro	1.70%	S/.31	S/.31	S/.31	S/.31	S/.31	S/.31	S/.31	S/.31	S/.31	S/.31	S/.31	S/.31
Total Descuentos y Retenciones		S/.239	S/.239	S/.239	S/.239	S/.239	S/.239	S/.239	S/.239	S/.239	S/.239	S/.239	S/.239
Pago Neto		S/.1,561	S/.1,561	S/.1,561	S/.1,561	S/.1,561	S/.1,561	S/.3,258	S/.1,561	S/.1,561	S/.1,561	S/.1,561	S/.3,258
Aportes del Empleador													
EsSalud	9%	S/.162	S/.162	S/.162	S/.162	S/.162	S/.162	S/.315	S/.162	S/.162	S/.162	S/.162	S/.315
Provisiones por personal													
CTS		S/.141	S/.141	S/.141	S/.141	S/.141	S/.141	S/.141	S/.141	S/.141	S/.141	S/.141	S/.141
Vacaciones													S/.900
NETO		S/.2,103	S/.2,103	S/.2,103	S/.2,103	S/.2,103	S/.2,103	S/.3,954	S/.2,103	S/.2,103	S/.2,103	S/.2,103	S/.4,854

Fotógrafo Asistente													
		ENE	FEB	MAR	ABRIL	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
Ingresos													
Remuneración Básica		S/.1,698	S/.1,698	S/.1,698	S/.1,698	S/.1,698	S/.1,698	S/.1,698	S/.1,698	S/.1,698	S/.1,698	S/.1,698	S/.1,698
Asignación Familiar		S/.103	S/.103	S/.103	S/.103	S/.103	S/.103	S/.103	S/.103	S/.103	S/.103	S/.103	S/.103
Gratificaciones								S/.1,698					S/.1,698
Total Ingresos		S/.1,800	S/.1,800	S/.1,800	S/.1,800	S/.1,800	S/.1,800	S/.3,498	S/.1,800	S/.1,800	S/.1,800	S/.1,800	S/.3,498
Descuentos y retenciones													
Aporte AFP	10%	S/.180	S/.180	S/.180	S/.180	S/.180	S/.180	S/.180	S/.180	S/.180	S/.180	S/.180	S/.180
Comisión AFP	1.58%	S/.28	S/.28	S/.28	S/.28	S/.28	S/.28	S/.28	S/.28	S/.28	S/.28	S/.28	S/.28
Seguro	1.70%	S/.31	S/.31	S/.31	S/.31	S/.31	S/.31	S/.31	S/.31	S/.31	S/.31	S/.31	S/.31
Total Descuentos y Retenciones		S/.239	S/.239	S/.239	S/.239	S/.239	S/.239	S/.239	S/.239	S/.239	S/.239	S/.239	S/.239
Pago Neto		S/.1,561	S/.1,561	S/.1,561	S/.1,561	S/.1,561	S/.1,561	S/.3,258	S/.1,561	S/.1,561	S/.1,561	S/.1,561	S/.3,258
Aportes del Empleador													
EsSalud	9%	S/.162	S/.162	S/.162	S/.162	S/.162	S/.162	S/.315	S/.162	S/.162	S/.162	S/.162	S/.315
Provisiones por personal													
CTS		S/.141	S/.141	S/.141	S/.141	S/.141	S/.141	S/.141	S/.141	S/.141	S/.141	S/.141	S/.141
Vacaciones													S/.900
NETO		S/.2,103	S/.2,103	S/.2,103	S/.2,103	S/.2,103	S/.2,103	S/.3,954	S/.2,103	S/.2,103	S/.2,103	S/.2,103	S/.4,854

Fotógrafo Auxiliar													
		ENE	FEB	MAR	ABRIL	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
Ingresos													
Remuneración Básica		S/.1,098	S/.1,098	S/.1,098	S/.1,098	S/.1,098	S/.1,098	S/.1,098	S/.1,098	S/.1,098	S/.1,098	S/.1,098	S/.1,098
Asignación Familiar		S/.103	S/.103	S/.103	S/.103	S/.103	S/.103	S/.103	S/.103	S/.103	S/.103	S/.103	S/.103
Gratificaciones								S/.1,098					S/.1,098
Total Ingresos		S/.1,200	S/.1,200	S/.1,200	S/.1,200	S/.1,200	S/.1,200	S/.2,298	S/.1,200	S/.1,200	S/.1,200	S/.1,200	S/.2,298
Descuentos y retenciones													
Aporte AFP	10%	S/.120	S/.120	S/.120	S/.120	S/.120	S/.120	S/.120	S/.120	S/.120	S/.120	S/.120	S/.120
Comisión AFP	1.58%	S/.19	S/.19	S/.19	S/.19	S/.19	S/.19	S/.19	S/.19	S/.19	S/.19	S/.19	S/.19
Seguro	1.70%	S/.20	S/.20	S/.20	S/.20	S/.20	S/.20	S/.20	S/.20	S/.20	S/.20	S/.20	S/.20
Total Descuentos y Retenciones		S/.159	S/.159	S/.159	S/.159	S/.159	S/.159	S/.159	S/.159	S/.159	S/.159	S/.159	S/.159
Pago Neto		S/.1,041	S/.1,041	S/.1,041	S/.1,041	S/.1,041	S/.1,041	S/.2,138	S/.1,041	S/.1,041	S/.1,041	S/.1,041	S/.2,138
Aportes del Empleador													
EsSalud	9%	S/.108	S/.108	S/.108	S/.108	S/.108	S/.108	S/.207	S/.108	S/.108	S/.108	S/.108	S/.207
Provisiones por personal													
CTS		S/.91	S/.91	S/.91	S/.91	S/.91	S/.91	S/.91	S/.91	S/.91	S/.91	S/.91	S/.91
Vacaciones													S/.600
NETO		S/.1,399	S/.1,399	S/.1,399	S/.1,399	S/.1,399	S/.1,399	S/.2,596	S/.1,399	S/.1,399	S/.1,399	S/.1,399	S/.3,196

Auxiliar de almacén													
		ENE	FEB	MAR	ABRIL	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
Ingresos													
Remuneración Básica		S/.1,098	S/.1,098	S/.1,098	S/.1,098	S/.1,098	S/.1,098	S/.1,098	S/.1,098	S/.1,098	S/.1,098	S/.1,098	S/.1,098
Asignación Familiar		S/.103	S/.103	S/.103	S/.103	S/.103	S/.103	S/.103	S/.103	S/.103	S/.103	S/.103	S/.103
Gratificaciones								S/.1,098					S/.1,098
Total Ingresos		S/.1,200	S/.1,200	S/.1,200	S/.1,200	S/.1,200	S/.1,200	S/.2,298	S/.1,200	S/.1,200	S/.1,200	S/.1,200	S/.2,298
Descuentos y retenciones													
Aporte AFP	10%	S/.120	S/.120	S/.120	S/.120	S/.120	S/.120	S/.120	S/.120	S/.120	S/.120	S/.120	S/.120
Comisión AFP	1.58%	S/.19	S/.19	S/.19	S/.19	S/.19	S/.19	S/.19	S/.19	S/.19	S/.19	S/.19	S/.19
Seguro	1.70%	S/.20	S/.20	S/.20	S/.20	S/.20	S/.20	S/.20	S/.20	S/.20	S/.20	S/.20	S/.20
Total Descuentos y Retenciones		S/.159	S/.159	S/.159	S/.159	S/.159	S/.159	S/.159	S/.159	S/.159	S/.159	S/.159	S/.159
Pago Neto		S/.1,041	S/.1,041	S/.1,041	S/.1,041	S/.1,041	S/.1,041	S/.2,138	S/.1,041	S/.1,041	S/.1,041	S/.1,041	S/.2,138
Aportes del Empleador													
EsSalud	9%	S/.108	S/.108	S/.108	S/.108	S/.108	S/.108	S/.207	S/.108	S/.108	S/.108	S/.108	S/.207
Provisiones por personal													
CTS		S/.91	S/.91	S/.91	S/.91	S/.91	S/.91	S/.91	S/.91	S/.91	S/.91	S/.91	S/.91
Vacaciones													S/.600
NETO		S/.1,399	S/.1,399	S/.1,399	S/.1,399	S/.1,399	S/.1,399	S/.2,596	S/.1,399	S/.1,399	S/.1,399	S/.1,399	S/.3,196

5% Overall Similarity

The combined total of all matches, including overlapping sources, for each database.




Filtered from the Report

- ▶ Small Matches (less than 15 words)

Exclusions

- ▶ 4 Excluded Sources
- ▶ 8 Excluded Matches

Top Sources

- 4%  Internet sources
- 0%  Publications
- 3%  Submitted works (Student Papers)

Integrity Flags

0 Integrity Flags for Review

No suspicious text manipulations found.

Our system's algorithms look deeply at a document for any inconsistencies that would set it apart from a normal submission. If we notice something strange, we flag it for you to review.

A Flag is not necessarily an indicator of a problem. However, we'd recommend you focus your attention there for further review.

Top Sources

- 4% Internet sources
- 0% Publications
- 3% Submitted works (Student Papers)

Top Sources

The sources with the highest number of matches within the submission. Overlapping sources will not be displayed.

1	Internet	repositorio.ulima.edu.pe	0%
2	Student papers	Pontificia Universidad Catolica del Peru	0%
3	Internet	repositorioacademico.upc.edu.pe	0%
4	Internet	upc.aws.openrepository.com	0%
5	Internet	tesis.pucp.edu.pe	0%
6	Internet	www.infobae.com	0%
7	Internet	cdn.www.gob.pe	0%
8	Internet	www.scielo.org.pe	0%
9	Internet	repositorio.umch.edu.pe	0%
10	Internet	www.bitacorainternacional.com	0%
11	Internet	repositorio.esan.edu.pe	0%

12	Student papers	Universidad Cientifica del Sur	0%
13	Student papers	Universidad Politécnica del Perú	0%
14	Student papers	Universidad TecMilenio	0%
15	Internet	docplayer.es	0%
16	Internet	repositorio.puce.edu.ec	0%
17	Internet	rpp.pe	0%
18	Internet	gestion.pe	0%
19	Internet	repositorio.uladech.edu.pe	0%
20	Internet	www.mercadonegro.pe	0%
21	Internet	exploredoc.com	0%
22	Student papers	Universidad Europea de Madrid	0%
23	Student papers	Universidad de Piura	0%
24	Internet	dergipark.org.tr	0%
25	Internet	issuu.com	0%

26	Internet	www.scribd.com	0%
27	Student papers	UNIBA	0%
28	Internet	forbesenespanol.com	0%
29	Internet	lacamara.pe	0%
30	Internet	repositorio.usmp.edu.pe	0%
31	Student papers	Ana G. Méndez University	0%
32	Student papers	Universidad Privada del Norte	0%
33	Internet	www.dspace.espol.edu.ec	0%
34	Student papers	IED Barcelona	0%
35	Student papers	Universidad Católica San Pablo	0%
36	Internet	elcomercio.pe	0%
37	Student papers	Centro Europeo de Postgrado - CEUPE	0%
38	Student papers	National University College - Online	0%
39	Student papers	ITESM: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey	0%

40	Student papers	Universidad del Pacifico	0%
41	Student papers	Universidad Mariano Gálvez de Guatemala	0%
42	Internet	www.bionova.es	0%
43	Student papers	Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo	0%
44	Internet	es.wikipedia.org	0%
45	Student papers	Universidad Carlos III de Madrid	0%
46	Internet	docs.aws.amazon.com	0%
47	Internet	www.gestiopolis.com	0%
48	Internet	www.gob.pe	0%
49	Student papers	Universidad Latina de Costa Rica	0%
50	Internet	pdfcoffee.com	0%
51	Student papers	Universidad Internacional de la Rioja	0%
52	Internet	dokumen.site	0%
53	Internet	repo.sibdi.ucr.ac.cr:8080	0%

54	Internet	repositorio.upch.edu.pe	0%
55	Internet	revistas.ulcb.edu.pe	0%
56	Student papers	Universidad Americana	0%
57	Student papers	Universidad Andrés Bello	0%
58	Internet	revistas.uned.ac.cr	0%
59	Student papers	Universidad Cesar Vallejo	0%
60	Internet	es.slideshare.net	0%
61	Internet	noexperiencenecessarybook.com	0%
62	Internet	repositorio.elpoli.edu.co:8080	0%
63	Internet	www.ecommerce news.pe	0%
64	Student papers	University of Nottingham	0%
65	Internet	revistas.uncu.edu.ar	0%
66	Internet	www.coursehero.com	0%
67	Student papers	Corporación Universitaria Minuto de Dios, UNIMINUTO	0%

68	Student papers	Universidad Privada Boliviana	0%
69	Internet	repositorio.up.edu.pe	0%
70	Student papers	Universidad Nacional Abierta y a Distancia, UNAD,UNAD	0%
71	Student papers	Universidad Tecnologica del Peru	0%
72	Internet	api.crossref.org	0%
73	Internet	rei.iteso.mx	0%
74	Internet	repositorio.ute.edu.ec	0%
75	Student papers	CEIPA Fundación Universitaria CEIPA	0%
76	Student papers	Corporación Universitaria Minuto de Dios, UNIMINUTO	0%
77	Student papers	Instituto Superior de Artes, Ciencias y Comunicación IACC	0%
78	Student papers	Universidad Católica de Santa María	0%
79	Internet	fdocuments.ec	0%
80	Internet	moam.info	0%
81	Internet	transparencia.unap.edu.pe	0%