

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**ESCUELA DE POSGRADO**



**Modelo ProLab: Manos Artesanas, Modelo de Negocio para la Venta de  
Artesanías Peruanas**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN  
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**QUE PRESENTA:**

Gerson Paolo, Marroquin Cruz

Junior Steven, Reynoso Calzada

Aderling Jesús, Gaona Gonzales

Michael Jhon, Arcos Alanya

**ASESOR**

**Sandro Alberto Sánchez Paredes**

**Santiago de Surco, junio, 2025**

### Declaración Jurada de Autenticidad


Yo, Sandro Alberto Sánchez Paredes, docente del Departamento Académico de Posgrado en Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor de la tesis /el trabajo de investigación titulado Modelo ProLab: Manos Artesanas, Modelo de Negocio para la Venta de Artesanías Peruanas, de los autores:

- Marroquin Cruz, Gerson Paolo, DNI: 47047535
- Reynoso Calzada, Junior Steven, DNI: 455509245
- Gaona Gonzales, Aderling Jesús, DNI: 47359091
- Arcos Alanya, Michael Jhon, DNI: 41171057

Se deja constancia de lo siguiente:

- El documento señalado presenta un índice de similitud de 19%, según lo indica el informe generado por el software Turnitin el 22/05/2025.
- Se ha revisado exhaustivamente el reporte y se con firma que las coincidencias identificadas no representan ningún caso de plagio.
- Las citas a otros autores, junto con sus correspondientes referencias, están elaboradas conforme a las normas académicas establecidas.

Lugar y fecha: Lima, 23 de mayo de 2025

Sánchez Paredes, Sandro Alberto	
DNI: 09542193	Firma 
ORCID: 0000-0002-6155-8556	

## Agradecimientos

A mi esposa Ximena, por ser un apoyo incondicional y estar siempre junto a mi durante todo este proceso; a mi hijo Joaquín, por convertirse en mi mayor motivación; a mis padres y hermanos, por todo el respaldo brindado y la confianza que siempre han depositado en mí; y a mis compañeros del grupo, por su dedicación y sacrificio para lograr juntos los objetivos trazados.

Gerson Paolo Marroquin Cruz

A mis padres, Jorge y Sonia, por su inagotable motivación y apoyo en mi crecimiento tanto profesional como personal; a mi hermana Geraldine, por inspirarme siempre a alcanzar mi mejor versión; y a mi equipo de trabajo, por su dedicación y esfuerzo constantes, que han sido fundamentales para alcanzar el objetivo que se propuso al iniciar este proyecto.

Junior Steven Reynoso Calzada

A mis padres, Líder y Nélide; a mis hermanos Anaís, Cristhian, Jaime, Nixon y Luis; y a mi sobrina Alessia, por su apoyo incondicional, su guía constante y por estar siempre a mi lado, brindándome el aliento necesario para seguir avanzando en mi desarrollo profesional. A mis compañeros, cuya colaboración, compromiso y respaldo fueron pilares fundamentales para superar los desafíos de este camino y alcanzar este importante objetivo. A todos ustedes, mi gratitud infinita por ser parte esencial de este logro.

Aderling Jesús Gaona Gonzales

A Dios, fuente inagotable de fortaleza, sabiduría y amor, quien me ha guiado y sostenido en cada paso de este camino. A mi familia, por su comprensión y paciencia al ceder momentos valiosos que dediqué a la realización de esta tesis. Gracias por ser mi refugio y mi mayor inspiración. A mis padres, por inculcarme los valores del esfuerzo y la perseverancia, y por su amor incondicional que me ha impulsado a alcanzar mis metas. A mi esposa, por ser mi apoyo inquebrantable, por su amor, sacrificio y por creer en mí incluso en los momentos más difíciles

Y a mis hijos, cuya sonrisa y alegría llenan mi vida de propósito, recordándome siempre el motivo por el cual vale la pena luchar por los sueños.

Michael Jhon Arcos Alanya



## Dedicatorias

Dedico este proyecto a mi familia, por su apoyo incondicional; a mis compañeros del programa MBA, por su compromiso y esfuerzo brindado; y a los profesores de CENTRUM por compartir todos sus conocimientos y nos brinde las herramientas necesarias para lograr el crecimiento profesional.

Gerson Paolo Marroquin Cruz

A mi amada Johana, por devolverme mi esencia con su amor. A mi hijo, que está en camino y me llena de motivación para ser una mejor persona cada día. A mis queridos padres, cuya entrega y sacrificio nunca podré retribuir plenamente; a mi querida hermana, por sus sabios y firmes consejos, siempre presentes cuando más los he necesitado, y a mi adorada hija, por llenarme de una felicidad indescriptible con cada uno de sus besos y abrazos.

Junior Steven Reynoso Calzada

A mis padres y hermanos, quienes siempre han sido mi refugio y mi mayor fortaleza durante este desafiante camino académico. Su amor incondicional, su paciencia infinita y su aliento constante han sido el motor que me ha impulsado a seguir adelante en cada paso de este viaje. Sin ustedes, nada de esto sería posible.

Aderling Jesús Gaona Gonzales

A Dios, por su bendición y fortaleza en cada paso, a mis padres, por su amor y ejemplo de esfuerzo, a mi esposa e hijos, por su paciencia, apoyo y por ser mi mayor inspiración y finalmente a mis compañeros de la maestría, quienes con su entrega y dedicación han logrado este propósito.

Michael Jhon Arcos Alanya

## Resumen Ejecutivo

El modelo de negocio propuesto se plantea como una solución sostenible al problema actual que enfrentan los artesanos, relacionado con la dificultad de acceder a mercados competitivos donde puedan exhibir y comercializar sus productos; la propuesta consiste en transformar su modelo de negocio mediante un servicio de profesionalización integral que les permita mejorar aspectos clave de la cadena de valor como la producción, la logística y el marketing; con ello, podrán posicionar sus productos en mercados objetivos, generar ingresos adicionales a través de ventas recurrentes en nuevos mercados y, como resultado, mejorar su calidad de vida

En una primera fase, se propone implementar una estrategia comercial efectiva que permita a los artesanos ubicados en La Encantada recuperar el nivel de ventas alcanzado antes de la pandemia; el énfasis inicial está en la parte comercial, ya que resulta fundamental generar confianza y la manera más efectiva de lograrlo es proporcionando ingresos adicionales a los artesanos; en una segunda etapa, se plantea llevar a cabo un proceso de profesionalización integral de la comunidad artesana

El modelo de negocio sugerido es socialmente responsable, impacta en el ODS 8.2, presenta un enfoque escalable y proyecta sostenibilidad financiera durante sus primeros 5 años de vida; el capital inicial necesario para el negocio es de S/ 272,199.00, distribuidos en un 40% mediante préstamo bancario y el 60% restante aportado por los accionistas; dicho capital inicial cubrirá gastos relacionados con activos digitales y capital de trabajo inicial; basándonos en las proyecciones realizadas, se estima un Valor Actual Neto financiero (VAN financiero) de S/ 3,173,450.00 Soles y una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 545% según las proyecciones realizadas.

## Abstract

The proposed business model is presented as a sustainable solution to the current problem faced by artisans, which is the difficulty in accessing competitive markets where they can showcase and sell their products. The proposal consists of transforming their business model through a comprehensive professionalization service that enables them to improve key aspects of the value chain such as production, logistics, and marketing. This will allow them to position their products in target markets, generate additional income through recurring sales in new markets, and ultimately improve their quality of life.

In the first phase, the proposal is to implement an effective commercial strategy that will allow artisans located in La Encantada to recover the sales level they achieved before the pandemic. The initial emphasis is on the commercial aspect, as it is essential to build trust, and the best way to do so is to provide additional income to the artisans. In the second phase, the proposal seeks to comprehensively professionalize the artisan community.

The suggested business model is socially responsible, impacts SDG 8.2, is scalable, and projects financial sustainability during its first 5 years of existence. The initial capital required for the business is S/ 272,199.00 Soles, distributed as follows: 40% through a bank loan and the remaining 60% contributed by shareholders. This initial capital will cover expenses related to digital assets and initial working capital. Based on the projections, the company estimates a Financial Net Present Value (NPV) of S/ 3,173,450.00 Soles and an Internal Rate of Return (IRR) of 545%.

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>xii</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>xiv</b>
<b>Capítulo I. Definición del Problema.....</b>	<b>1</b>
1.1. Contexto del Problema a Resolver .....	1
1.2. Presentación del Problema a Resolver .....	1
1.3. Sustento de la Complejidad y Relevancia del Problema a Resolver.....	2
<b>Capítulo II. Análisis del Mercado.....</b>	<b>6</b>
2.1. Descripción del Mercado o Industria .....	6
2.2. Análisis Competitivo Detallado .....	8
2.3 Cuadro Resumen de Competidores en el Mercado .....	12
2.4 Análisis TAM, SAM y SOM .....	13
2.5 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.....	14
2.5.1 Poder de Negociación de los Proveedores.....	14
2.5.2 Poder de Negociación de los Compradores.....	14
2.5.3 Amenaza de Nuevos Competidores.....	15
2.5.4 Amenaza de Productos Sustitutos .....	15
2.5.5 Rivalidad entre Competidores .....	16
2.6 Análisis PESTEL .....	16
2.6.1 Político.....	16
2.6.2 Económico.....	17
2.6.3 Social .....	17
2.6.4 Tecnológico .....	17
2.6.5 Ecológico.....	18
2.6.6 Legal.....	18

2.7 Análisis AMOFHIT .....	18
2.7.1 Actividades Clave.....	18
2.7.2 Mecanismos de Control.....	18
2.7.3 Organización.....	19
2.7.4 Fortalezas.....	19
2.7.5 Habilidades .....	19
2.7.6 Infraestructura.....	19
2.7.7 tecnología .....	19
2.8 Matriz FODA (derivada del PESTEL y AMOFHIT) .....	20
2.8.1 Fortalezas.....	20
2.8.2 Oportunidades.....	20
2.8.3 Debilidades .....	20
2.8.4 Amenazas .....	20
<b>Capítulo III. Investigación del Usuario.....</b>	<b>22</b>
3.1. Perfil del Usuario .....	22
3.2. Mapa de Experiencia de Usuario .....	25
3.3. Identificación de la Necesidad .....	28
<b>Capítulo IV. Diseño del Producto o Servicio .....</b>	<b>30</b>
4.1. Concepción del Producto o Servicio .....	30
4.2. Desarrollo de la Narrativa .....	35
4.3. Carácter Innovador del Producto o Servicio .....	36
4.4. Propuesta de Valor .....	37
4.5. Producto Mínimo Viable (PMV) .....	40
<b>Capítulo V. Modelo de Negocio .....</b>	<b>43</b>
5.1. Lienzo del Modelo de Negocio .....	43

5.2. Viabilidad del Modelo de Negocio .....	46
5.3. Escalabilidad / Exponencialidad del Modelo de Negocio.....	50
5.4. Sostenibilidad del Modelo de Negocio .....	51
<b>Capítulo VI. Solución Deseable, Factible y Viable.....</b>	<b>52</b>
6.1. Validación de la Deseabilidad de la Solución.....	52
6.1.1. Hipótesis para Validar la Deseabilidad de la Solución .....	52
6.1.2. Experimentos Empleados para Validar la Deseabilidad de la Solución.....	53
6.2. Validación de la Factibilidad de la Solución.....	57
6.2.1. Plan de Mercadeo .....	57
6.2.2. Plan de Operaciones .....	61
6.2.3. Simulaciones Empleadas para Validar las Hipótesis.....	64
6.3. Validación de la Viabilidad de la Solución.....	65
6.3.1. Presupuesto de Inversión.....	65
6.3.2. Análisis Financiero.....	66
6.3.3. Simulaciones Empleadas para Validar las Hipótesis.....	71
<b>Capítulo VII. Solución Sostenible.....</b>	<b>73</b>
7.1. Relevancia Social de la Solución .....	73
7.2. Rentabilidad Social de la Solución .....	77
<b>Capítulo VIII. Decisión e Implementación .....</b>	<b>83</b>
8.1. Plan de Implementación y Equipo de Trabajo .....	83
8.2. Conclusiones .....	87
8.3. Recomendaciones.....	88
<b>Referencias.....</b>	<b>89</b>
<b>Apéndice A: Entrevista 1 Dirigida a los Artesanos .....</b>	<b>94</b>
<b>Apéndice B: Resultados de la Encuesta 1 .....</b>	<b>96</b>

<b>Apéndice C: Entrevista 2 Dirigida a los Artesanos .....</b>	<b>101</b>
<b>Apéndice D: Resultados de la Encuesta .....</b>	<b>103</b>
<b>Apéndice E: Encuesta a Potenciales Compradores .....</b>	<b>108</b>
<b>Apéndice F: Resultados de la Encuesta .....</b>	<b>109</b>
<b>Apéndice G: Mostrar Prototipo a los Artesanos .....</b>	<b>112</b>
<b>Apéndice H: Matriz de Priorización de Hipótesis .....</b>	<b>120</b>
<b>Apéndice I: Tarjetas de Pruebas y Aprendizaje para las Hipótesis del Modelo de Negocio .....</b>	<b>121</b>
<b>Apéndice J: Resultados de Encuesta para Validación de la Hipótesis 1.....</b>	<b>124</b>
<b>Apéndice K: Análisis con Google Trends para Validación de la Hipótesis 2.....</b>	<b>125</b>
<b>Apéndice L: Resultados de Encuesta para Validación de la Hipótesis 3.....</b>	<b>126</b>
<b>Apéndice M: Simulación de Montecarlo VTVC/CAC .....</b>	<b>127</b>
<b>Apéndice N: Proyección de Inversión de los Primeros Cinco Años .....</b>	<b>128</b>
<b>Apéndice O: Simulación de Montecarlo VAN.....</b>	<b>129</b>
<b>Apéndice P: Entrevista a los Tres Artesanos .....</b>	<b>130</b>
<b>Apéndice Q: Resultados de la Encuesta.....</b>	<b>132</b>
<b>Apéndice R: Comparación Estratégica de Competencia Directa e Indirecta .....</b>	<b>135</b>

## Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Exportación de Artesanías</i> .....	10
Tabla 2 <i>Resumen de Competidores en el Mercado</i> .....	12
Tabla 3 <i>Identificación de Necesidad Usuario 1: Artesanos</i> .....	29
Tabla 4 <i>Flujo de Caja Proyectado a Cinco Años en Soles</i> .....	49
Tabla 5 <i>H1. Prueba de Deseabilidad – Evaluación de Resultados de Encuesta a los Artesanos</i> .....	53
Tabla 6 <i>H2. Prueba de Deseabilidad. Análisis de Interés de Búsqueda</i> .....	54
Tabla 7 <i>H3. Prueba de Deseabilidad. Evaluación de Resultados de Encuesta a Clientes Potenciales</i> .....	55
Tabla 8 <i>H4. Prueba de usabilidad – Métricas y Criterios</i> .....	55
Tabla 9 <i>H4. Resultados de prueba de usabilidad</i> .....	56
Tabla 10 <i>H4. Resultados de Prueba de Usabilidad</i> .....	56
Tabla 11 <i>Comentarios Durante Prueba de Usabilidad</i> .....	57
Tabla 12 <i>Presupuesto de Marketing</i> .....	60
Tabla 13 <i>Segmentación de Clientes</i> .....	61
Tabla 14 <i>Escenarios Planteados</i> .....	65
Tabla 15 <i>Inversión</i> .....	66
Tabla 16 <i>Proyección de ventas</i> .....	67
Tabla 18 <i>Flujo de caja</i> .....	69
Tabla 19 <i>Flujo de caja de patrimonio</i> .....	70
Tabla 19 <i>Resultado de escenarios</i> .....	72
Tabla 20 <i>Índice de relevancia social del modelo de negocio (IRS)</i> .....	73
Tabla 21 <i>Impacto de Manos Artesanas</i> .....	74
Tabla 22 <i>Beneficio Social</i> .....	79

Tabla 23 <i>Costo Social</i> .....	80
Tabla 24 <i>VAN Social</i> .....	82
Tabla 25 <i>Cronograma de Actividades</i> .....	86
Tabla R 1 <i>Comparación estratégica de competencia directa e indirecta</i> .....	135



## Lista de Figuras

Figura 1 PSR con Pensamiento Visual .....	2
Figura 2 PSR con Pensamiento Abductivo.....	3
Figura 3 Maqueta en 3D .....	4
Figura 4 FODA .....	21
Figura 5 Lienzo Meta Usuario 1: Artesano.....	23
Figura 6 Lienzo Meta Usuario 2: Comprador.....	24
Figura 7 Lienzo Mapa de Experiencia de Usuario 1: Artesanos .....	28
Figura 8 Lienzo Mapa de Experiencia Usuario 2: Compradores.....	28
Figura 9 Lienzo 6x6.....	31
Figura 10 Matriz Impacto – Esfuerzo .....	32
Figura 11 Lienzo Blanco de Relevancia .....	35
Figura 12 Lienzo Propuesta de Valor Usuario 1: Artesanos.....	38
Figura 13 Lienzo Propuesta de Valor Usuario 2: Compradores .....	39
Figura 14 Página web de E-commerce .....	41
Figura 15 Aplicación Móvil.....	42
Figura 16 Lienzo del Modelo de Negocio .....	44
Figura 17 Lienzo de Modelo de Negocio Sostenible.....	76
Figura B 1 Resultados de la encuesta 1 .....	96
Figura D 1 Resultados de la encuesta 2 .....	103
Figura F 1 Resultado de la encuesta .....	109
Figura G 1 Primer prototipo expuesto .....	113
Figura G 2 Segundo prototipo expuesto .....	113
Figura G 3 Tercer prototipo expuesto.....	116
Figura H 1 Matriz de priorización de hipótesis .....	120

Figura I 1 Tarjeta de prueba y aprendizaje de Hipótesis 1 .....	121
Figura I 2 Tarjeta de prueba y aprendizaje de Hipótesis 2 .....	121
Figura I 3 Tarjeta de prueba y aprendizaje de Hipótesis 3 .....	122
Figura I 4 Tarjeta de prueba y aprendizaje de Hipótesis 4 .....	122
Figura I 5 Tarjeta de prueba y aprendizaje de Hipótesis 5 .....	123
Figura I 6 Tarjeta de Prueba y Aprendizaje de Hipótesis 6 .....	123
Figura J 1 Resultado de encuesta para validación de la hipótesis 1.....	124
Figura K 1 Análisis con Google Trends para validación de la hipótesis 2 .....	125
Figura L 1 Resultado de encuesta para validación de la hipótesis 3.....	126
Figura M 1 Simulación de Montecarlo VTVC/CAC mayor a 3.....	127
Figura N 1 Proyección de inversión de los primeros cinco años.....	128
Figura O 1 Simulación de Montecarlo VAN menor a S/2'500,000.00 .....	129
Figura Q 1 Resultados de la encuesta .....	132

## **Capítulo I. Definición del Problema**

En este primer capítulo, se procederá a analizar el contexto de los artesanos de centros poblados de La Encalada en Chulucanas, identificando el problema social que enfrentan y cuáles son sus principales requerimientos de solución; para lo cual, mediante el respectivo análisis, se establecerán las bases para resolver el mencionado problema, utilizando un enfoque centrado en la persona, como el que se presenta en la metodología de desing thinking (Brown, 2008).

### **1.1. Contexto del Problema a Resolver**

Los artesanos de la Encantada, identificados como personas que se dedican principalmente a la producción de artículos que incluyan como valor añadido principal la mano de obra directa (Ley N° 29073, 2007), han experimentado cambios drásticos en sus ventas de artesanía en el último tiempo. Han pasado de percibir ingresos promedios de S/ 7,000.00 Soles a generar solamente S/ 700 Soles en la actualidad. Más del 77 % de los artesanos en Perú desarrolla su actividad en condiciones de informalidad, y solo un porcentaje inferior al 5 % logra comercializar sus productos en el mercado internacional (Andina, 2025). Esto se debe principalmente a que el modelo de negocio que manejaban antes de la pandemia, basado en la demanda de productos de dos grandes empresas revendedoras y de los turistas, ha tomado un giro inesperado que está siendo contraproducente para ellos. Después de la pandemia, el mundo se paralizó, lo que impactó de manera fundamental en la detención abrupta de las ventas internacionales de las artesanías a través de terceros, además de la drástica reducción de visitantes extranjeros a la localidad.

### **1.2. Presentación del Problema a Resolver**

El problema social identificado es el limitado acceso a mercados competitivos que enfrentan los artesanos del centro poblado de La Encantada, ubicado en el distrito de Chulucanas, provincia de Morropón, en el departamento de Piura, lo cual resulta crucial de

abordar, ya que se trata de una tradición ancestral transmitida de generación en generación y que constituye una parte esencial de la cultura peruana. Esta situación limita sus oportunidades de desarrollo económico y pone en riesgo la continuidad de su patrimonio cultural. Abordar esta problemática permitiría no solo mejorar la calidad de vida de los artesanos, sino también preservar una expresión artística valiosa para la identidad nacional.

La artesanía ha sido el sustento de muchas familias durante décadas, pero en la actualidad se encuentra en riesgo debido a diversos factores que amenazan su continuidad. Antes de la pandemia, 250 familias se dedicaban a esta actividad; sin embargo, hoy en día solo 40 continúan ejerciéndola, a causa de la baja demanda de estos productos. Esta drástica disminución ha generado un aumento del desempleo del 4 % y ha elevado la pobreza al 40 %, según datos del INEI (Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, 2024). Como consecuencia, muchos artesanos han visto frustradas sus metas y sueños, reduciendo su labor artesanal a un medio de mera subsistencia, sin posibilidades reales de crecimiento o sostenibilidad.

### **1.3. Sustento de la Complejidad y Relevancia del Problema a Resolver**

Según datos de ADEX citados por Chávez Rivero (2024), las exportaciones de artículos de artesanía han experimentado una drástica caída del 29.3 % en 2024, en comparación con el año anterior. Frente a esta situación, se considera que brindar el apoyo necesario para desarrollar una solución permitiría no solo revertir esta tendencia, sino también rescatar la cultura de esta y otras comunidades con tradiciones similares.

### **Figura 1**

*PSR con Pensamiento Visual*



La propuesta planteada mediante el pensamiento visual basado en expresar lo que pensamos mediante imágenes (Roam, 2010), busca transformar la artesanía en una actividad económicamente rentable, al tiempo que promueve la preservación del patrimonio cultural y garantiza condiciones de vida dignas para los artesanos, reconociendo y valorando el trabajo excepcional que han realizado durante generaciones. Los dibujos visuales capturan la compleja situación que enfrentan los artesanos de Chulucanas debido a su limitado acceso a los mercados tanto nacionales como internacionales, lo que ha generado un impacto negativo en su estabilidad financiera. Muchos se han visto forzados a diversificar sus fuentes de ingresos para sostener a sus familias, mientras que otros han debido recurrir a la venta ambulatoria debido a la baja demanda en sus talleres. Además, la situación se ve agravada por el monopolio ejercido por dos empresas intermediarias en las ventas hacia los mercados internacionales. A continuación, se procederá a elaborar el lienzo con pensamiento abductivo para proceder con el análisis:

## **Figura 2**

*PSR con Pensamiento Abductivo*



El análisis gráfico revela la falta de un mercado competitivo, tanto a nivel nacional como internacional, para los artesanos de La Encantada, lo que afecta negativamente sus ventas y desvaloriza el esfuerzo artesanal heredado por generaciones. La ausencia de una plataforma adecuada para la exhibición de sus productos, sumada al abandono por parte del Estado, ha provocado una drástica caída del 90 % en las ventas, obligando a muchos artesanos a buscar otras fuentes de ingreso. A ello se suma el retiro de dos empresas internacionales que solían adquirir sus productos, lo cual ha agravado aún más la situación económica de la comunidad.

A pesar de confiar en la calidad de su trabajo, los artesanos no perciben la necesidad de expandir su mercado más allá de su comunidad. Como posible solución, se plantea que el Estado adquiera parte de su producción y les otorgue subvenciones, complementadas con la participación en ferias de artesanía que permitan explorar mercados externos, con el objetivo de impulsar su desarrollo económico. En ese contexto, a continuación, se presenta un análisis del PSR desde un enfoque de pensamiento creativo, acompañado por la siguiente maqueta ilustrativa.

### Figura 3

Maqueta en 3D



En la maqueta de La Encantada, la destreza y la tradición artesanal se revelan a través de figuras LEGO que reflejan tanto la habilidad como la frustración de los artesanos frente a un mercado inaccesible. Un imponente muro de ladrillos LEGO simboliza la barrera hacia los mercados internacionales, mientras que miniaturas de clientes extranjeros sugieren una demanda no satisfecha. Sin embargo, una puerta abierta en el muro y la mano extendida del gobierno local hacia los artesanos y los mercados internacionales representan la esperanza de una conexión renovada y oportunidades futuras.

## **Capítulo II. Análisis del Mercado**

En este capítulo se analiza la realidad actual del mercado de los artesanos de cerámica en el departamento de Piura, específicamente en la provincia de Morropón, distrito de Chulucanas, y en el centro poblado La Encantada. Se observará el limitado acceso a mercados competitivos y la baja demanda de sus productos, lo que ha creado un desafío significativo para los artesanos de la región. Asimismo, se examinará la solución actual que se está implementando para abordar este problema, la cual, lamentablemente, no está logrando resolver de manera efectiva la problemática social relevante que enfrentan los artesanos. A pesar de los esfuerzos realizados, persisten obstáculos significativos que impiden el desarrollo sostenible de esta comunidad artesanal. Finalmente, se llevará a cabo un análisis competitivo de mercado para comprender mejor el entorno en el que operan los artesanos de cerámica en esta región. Este análisis permitirá identificar oportunidades y desafíos clave, así como desarrollar estrategias efectivas para mejorar la situación actual y crear un impacto positivo en la vida y el sustento de los artesanos.

### **2.1. Descripción del Mercado o Industria**

La Encantada es un pequeño pueblo ubicado en el distrito de Chulucanas, provincia de Morropón, en el departamento de Piura, al norte del Perú. Se distingue por sus fértiles tierras agrícolas, de las cuales nace el dulce mango criollo, una delicia reconocida en toda la región. No obstante, este apacible lugar es también ancestralmente célebre por su rica tradición en el arte de la cerámica. En sus talleres, numerosos artesanos (varios de ellos con reconocimiento internacional) moldean la arcilla con maestría, dejando como legado una expresión cultural de profundo valor para la comunidad.

A pesar de esta rica tradición, en la actualidad, los artesanos de La Encantada enfrentan desafíos significativos. Aunque producen magníficas artesanías, la venta de sus productos no les proporciona un sustento digno ni perspectivas de futuro. Este problema no

solo radica en la escasa demanda de sus productos, sino también en los precios bajos a los que se ven forzados a venderlos. Esta situación genera frustración y desaliento entre los artesanos, quienes ven cómo su oficio, que tiene un legado ancestral importante en la zona, se debilita cada año.

A pesar de la existencia de herramientas modernas de gestión y comercialización, los artesanos de La Encantada no han logrado aprovechar plenamente estas oportunidades. Una de las principales causas es la falta de apoyo gubernamental, reflejada en la ausencia de programas de profesionalización orientados a fortalecer sus capacidades productivas y comerciales. Como resultado, los artesanos se ven forzados a vender sus productos de manera rudimentaria, principalmente en ferias locales, lo que limita significativamente su alcance en el mercado.

Esta situación ha llevado a muchos artesanos a abandonar su oficio y buscar otras fuentes de ingresos, como la agricultura, a pesar de que esta les genera rendimientos económicos bajos. Hace una década, solían vender sus trabajos a empresas locales que los exportaban; sin embargo, estas empresas ahora fabrican sus propios productos, dejando a los artesanos sin un mercado estable y limitándolos principalmente a ferias locales. Esta pérdida de oportunidades comerciales ha debilitado no solo su economía familiar, sino también la continuidad de una tradición cultural valiosa para la región.

Según investigaciones, el ingreso mensual promedio de un artesano de La Encantada es de aproximadamente S/ 1,500.00 Soles, una cantidad insuficiente para garantizar una buena calidad de vida. Esta cifra contrasta con el costo de vida en la región, lo que obliga a muchos artesanos a buscar otras fuentes de ingreso o reducir sus gastos al mínimo. Esta situación refleja la imperiosa necesidad de implementar medidas efectivas que brinden apoyo al sector y contribuyan a revitalizar la industria artesanal en la zona.

Este potencial puede aprovecharse aún más si se fortalece la cadena de valor y se formaliza al sector artesanal, tal como lo indica la ONUDI (2020), que resalta el rol de la artesanía como motor de desarrollo económico local.

## **2.2. Análisis Competitivo Detallado**

En la actualidad, en el centro poblado de La Encantada, aproximadamente 250 familias se dedican a la artesanía; sin embargo, enfrentan numerosos desafíos que limitan su desarrollo económico y social. Estos artesanos carecen de una red de contactos sólida, no han accedido a educación superior y disponen de escaso capital para invertir en sus negocios. A ello se suma la falta de respaldo por parte de las autoridades locales, lo que impide implementar soluciones efectivas a los problemas estructurales que los afectan. Así mismo su situación de informalidad estructural limita su desarrollo sostenible, lo cual ha sido ampliamente documentado por la OIT (2021), al señalar que la mayoría de artesanos no accede a beneficios laborales ni protección legal.

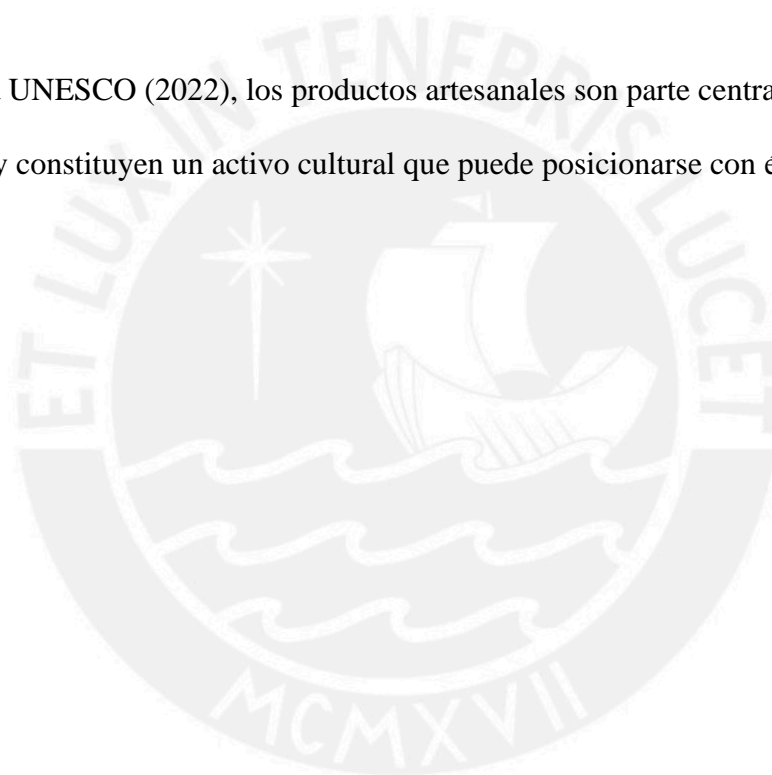
Esta situación ha llevado a los artesanos a depender en gran medida de intermediarios para vender sus productos en el extranjero, lo que ha perpetuado una economía de subsistencia. A su vez, carecen de la capacidad y los recursos para competir con las grandes empresas exportadoras, ya que les falta conocimiento especializado y personal capacitado para expandir sus negocios internacionalmente. Además, la falta de procedimientos estandarizados dificulta aún más su inserción en el mercado global.

Si bien el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2016) asignó más de 2 millones de soles a los CITES de Artesanía y Turismo para incrementar la productividad y competitividad del sector, una parte significativa de estos fondos (S/ 529,029.59, destinados al CITES-Cerámica de Chulucanas) no ha sido distribuida equitativamente entre todos los

artesanos, especialmente los de La Encantada, lo que limita aún más sus posibilidades de desarrollo.

Los artesanos expresan su deseo de ingresar al mercado internacional, sin embargo, se enfrentan a una competencia feroz y carecen de la capacitación necesaria para hacerlo. A pesar de estas dificultades, sus productos poseen un gran potencial en el extranjero, como lo demuestra el hecho de que el 80% de las exportaciones se destinan al mercado estadounidense, lo que subraya la alta demanda y el atractivo de sus creaciones a nivel internacional.

Según la UNESCO (2022), los productos artesanales son parte central de la economía creativa global y constituyen un activo cultural que puede posicionarse con éxito en mercados internacionales.



**Tabla 1***Exportación de Artesanías*

Mercado	% VAR 19-18	%PART.	Miles US\$
Estados Unidos	9%	59%	1,922.6
Ecuador	-27%	10%	320.1
Italia	27%	7%	222.51
Reino Unido	1%	4%	135.63
Países Bajos	-17%	3%	84.56
Panamá	-10%	2%	62.66
España	-42%	2%	62.02
Japón	15%	2%	59.07
Alemania	26%	1%	44.16
Otros países	--	10%	324.17

*Nota.* Tomado de “Exportación de artesanías por país de destino,” por Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria, 2019.

Es importante destacar que el mercado en Lima Metropolitana presenta una notable preferencia por la adquisición de productos de origen artesanal, dado que los consumidores muestran un fuerte interés en gastar su dinero en artículos decorativos y regalos que posean un valor emocional, valoran profundamente la historia y el significado detrás de cada pieza artesanal; características como la autenticidad, la artesanía y el origen local son altamente apreciadas, este enfoque refleja un interés genuino en la cultura y la tradición que se transmiten a través de cada obra de arte. Por otro lado, otro segmento clave para los artesanos locales es el mercado estadounidense, especialmente aquellos que son viajeros frecuentes, coleccionistas o simplemente apasionados del arte, estos individuos suelen tener un alto nivel educativo y disfrutan de niveles de ingresos medios-altos lo que los hace receptivos a la adquisición de trabajos artesanales únicos y de alta calidad. Su aprecio por el trabajo hecho a mano refleja su valoración por la artesanía tradicional y el talento creativo de los artesanos.

Tras una investigación se logró realizar un análisis con los competidores directos e indirectos:

- Etsy se destaca por sus fortalezas, como una amplia red global que le permite conectar a artesanos y compradores de todo el mundo, además de la simplicidad en los procesos de venta y compra, lo que facilita las transacciones. No obstante, muestra debilidades al no priorizar aspectos como el comercio justo y la trazabilidad de los productos, lo que deja un vacío en términos de ética y transparencia. Para Manos Artesanas, esta situación representa una oportunidad estratégica: al integrar sistemas de trazabilidad y certificación, podría diferenciarse al garantizar la autenticidad de los productos y promover la equidad en su comercialización.
- Novica, una plataforma respaldada por National Geographic, se destaca por promover el comercio justo, lo que representa una de sus principales fortalezas. Sin embargo, enfrenta debilidades como los altos costos para los artesanos y un alcance limitado en el mercado. Estas características presentan una oportunidad para Manos Artesanas de posicionarse como una alternativa más accesible, reduciendo costos y diversificando el mercado mediante la implementación de tecnología de personalización y certificación.
- La World Fair Trade Organization (WFTO) se caracteriza por su liderazgo en el establecimiento de estándares de comercio justo, lo que constituye una de sus principales fortalezas. Sin embargo, su falta de digitalización y de herramientas tecnológicas avanzadas representa una debilidad significativa. Para Manos Artesanas, esto abre una oportunidad de colaboración para desarrollar certificaciones digitales más ágiles, adaptadas a las necesidades de los pequeños artesanos y que faciliten su inclusión en mercados globales.
- CITES Artesanía, en Perú, destaca por su profundo conocimiento local del sector artesanal, una fortaleza que le permite comprender las particularidades de los

artesanos y sus productos. Sin embargo, enfrenta la debilidad de una escasa digitalización, lo que limita su alcance y capacidad para adaptarse a las tendencias globales. Para Manos Artesanas, esto representa una oportunidad importante: digitalizar procesos de capacitación y profesionalización podría no solo optimizar la formación de artesanos, sino también ampliar su impacto y mejorar su competitividad en un mercado cada vez más digitalizado.

Este análisis, permite que Manos Artesanas se presente como una solución integral e innovadora. La propuesta combina tecnología avanzada (*blockchain*, personalización) con un enfoque social (certificaciones de comercio justo, capacitación), diferenciándose significativamente en el mercado artesanal global, ver apéndice R.

### 2.3 Cuadro Resumen de Competidores en el Mercado

Se procedió a desarrollar un cuadro resumen en el que se detallan los principales competidores en el mercado de comercialización de cerámica artesanal. En el mismo se procederá a describir sus principales características y sus oportunidades que brindan para los artesanos. Mediante este análisis se permitirán en identificar las fortalezas y debilidades.

De acuerdo con Promperú (2023), los principales mercados para la artesanía peruana son Estados Unidos, Alemania y Japón, destacando la importancia de incorporar certificaciones y trazabilidad para aumentar su valor en dichos destinos.

#### Tabla 2

##### *Resumen de Competidores en el Mercado*

Competidor	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades para Manos Artesanas
Etsy	Red global de compradores y vendedores, facilidad de uso, herramientas de marketing.	Alta competencia interna, costos de envío elevados, comisiones elevadas.	Diferenciación mediante certificaciones de comercio justo y trazabilidad.
Novica	Respaldo de National Geographic, enfoque en comercio justo, red de clientes establecida.	Altos costos para los artesanos, barreras de entrada por comisiones y costos logísticos.	Ofrecer alternativas más accesibles y transparentes para artesanos.

World Fair Trade Organization (WFTO)	Reputación global, red de comercio justo certificada.	Falta de digitalización avanzada, procesos burocráticos.	Implementar tecnologías digitales para optimizar la venta directa de artesanos.
Amazon Handmade	Plataforma masiva, alto tráfico de clientes.	Comisiones elevadas, difícil diferenciación para pequeños artesanos.	Enfocarse en la personalización y storytelling del producto.

## 2.4 Análisis TAM, SAM y SOM

**TAM (Total Addressable Market - Mercado Total Disponible):** Representa el total del mercado global de artesanías. Según datos de la UNESCO y el Banco Mundial, el comercio de artesanías alcanza los USD 500 mil millones anuales. La digitalización ha permitido la expansión del mercado hacia compradores internacionales. La digitalización de las microempresas artesanales es clave para alcanzar nuevos mercados y escalar operaciones, como lo destaca el BID (2021), quien identifica este factor como motor de rentabilidad y competitividad regional.

**SAM (Serviceable Available Market - Mercado Disponible y Alcanzable):** Es la porción del TAM que corresponde a compradores interesados en artesanías peruanas y comercio justo. Se estima que el 20% del TAM está compuesto por consumidores que buscan productos auténticos y con certificaciones de origen, lo que representa un mercado de USD 100 mil millones.

**SOM (Serviceable Obtainable Market - Mercado Objetivo Específico):** Es la porción del SAM que "Manos Artesanas" podría capturar de manera realista en sus primeros cinco años. Considerando estrategias de diferenciación, profesionalización, digitalización y alianzas, se estima que podría captar entre un 5% y un 10% del SAM, es decir, entre USD 5 mil millones y USD 10 mil millones.

## **2.5 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter**

### ***2.5.1 Poder de Negociación de los Proveedores***

Los artesanos de La Encantada constituyen el pilar fundamental del modelo de negocio “Manos Artesanas”, ya que aportan el conocimiento ancestral y la técnica artesanal que representan un valor cultural distintivo y son reconocidos a nivel internacional por la calidad y autenticidad de su trabajo (Viaña Rosa, 2004); sin embargo, presentan limitaciones como la escasa digitalización, el desconocimiento de herramientas de comercio electrónico y dependencia de intermediarios, lo que restringe su acceso a mercados más amplios y los obliga a aceptar precios reducidos o condiciones comerciales desfavorables, afectando su sostenibilidad económica (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2016); la implementación de un canal directo de comercialización, junto con programas de capacitación en marketing digital y uso de tecnologías, mejora sustancialmente su posición, ya que impulsa su empoderamiento, mejora su capacidad de negociación y contribuye a su inclusión en mercados más competitivos (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2016).

### ***2.5.2 Poder de Negociación de los Compradores***

Los consumidores actuales valoran la historia detrás del producto, la autenticidad y el impacto social de sus compras, especialmente en los niveles socioeconómicos medios y altos que buscan propuestas con propósito (APEIM, 2024); sin embargo, tienen muchas alternativas y plataformas donde comparar precios y calidades, lo que les otorga un poder significativo al momento de tomar decisiones de compra (Veritrade, 2023); este escenario representa un reto para las artesanías peruanas, que deben sobresalir en un entorno globalizado donde existen opciones más económicas como resultado de la fabricación masiva de productos similares (SUNAT, 2019).

Para disminuir este poder, Manos Artesanas debe enfocarse en ofrecer diferenciadores tangibles como certificaciones de comercio justo, trazabilidad del producto, personalización,

storytelling del artesano y exclusividad; estos atributos fidelizan al consumidor emocionalmente, fortalecen su conexión con la marca y lo convierten en un comprador recurrente.

### ***2.5.3 Amenaza de Nuevos Competidores***

La digitalización ha reducido las barreras de entrada al mercado artesanal, lo que permite que cualquier nuevo artesano o revendedor pueda ingresar a través de plataformas como Etsy o Amazon Handmade, aumentando la competencia especialmente en precios, variedad y tiempos de entrega. Esta accesibilidad representa una amenaza para Manos Artesanas, por lo que es primordial enriquecer su propuesta de valor para diferenciarse y generarse una posición competitiva en el mercado (De la Vega Polanco, 2023).

Manos Artesanas puede mitigar esta amenaza enfocándose en una marca culturalmente representativa, que ofrezca productos únicos y cuente con certificaciones digitales, personalización y un fuerte enfoque en comercio justo. Estos factores dificultan la replicabilidad por parte de nuevos entrantes y contribuyen a consolidar una ventaja competitiva sostenible (WFTO, 2024).

### ***2.5.4 Amenaza de Productos Sustitutos***

Los productos sustitutos son objetos decorativos fabricados en masa, de bajo costo y con disponibilidad inmediata, los cuales compiten principalmente por precio y conveniencia, aunque no ofrecen un valor cultural o social significativo. En un contexto económico recesivo, la demanda de estos productos puede incrementarse, esta situación exige que Manos Artesanas gestione estrategias efectivas para diferenciar su oferta y mantener el interés del público objetivo (Chavez Rivero, 2024).

Para enfrentar esta amenaza, Manos Artesanas debe educar al consumidor sobre el valor cultural, la historia del producto y el impacto social de su compra, enfatizando la importancia del comercio justo y la autenticidad artesanal. Además, integrar elementos de innovación en diseño sin perder la esencia artesanal permite adaptarse a las nuevas tendencias y fortalecer su propuesta de valor. Estas acciones contribuyen a preservar la identidad cultural y a posicionar a Manos Artesanas como una alternativa competitiva frente a los productos sustitutos (Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, 2024).

### ***2.5.5 Rivalidad entre Competidores***

El mercado de la artesanía peruana, tanto nacional como internacional, presenta una alta rivalidad, ya que existen actores consolidados como Novica, WFTO y CITES, además de miles de artesanos independientes. Esta rivalidad se intensifica por la similitud entre productos y la falta de diferenciación en muchos casos, lo cual limita las posibilidades de destacar en un entorno competitivo. Según lo indicado por CITES y Novica, este contexto exige que los nuevos participantes planteen estrategias que les permitan sobresalir de manera diferenciada en el mercado (Novica, 2023; CITES, 2016).

La clave para destacar es construir una marca con atributos únicos, por lo tanto, Manos Artesanas debe priorizar el posicionamiento como una plataforma que defiende el comercio justo, la profesionalización, el impacto social y la innovación tecnológica, ya que esto permite trascender la rivalidad basada en precio y construir una comunidad de valor sólida y sostenible.

## **2.6 Análisis PESTEL**

### ***2.6.1 Político***

El Perú atraviesa ciclos de inestabilidad política que afectan negativamente la inversión y limitan la continuidad de políticas públicas, especialmente en sectores culturales y productivos como el artesanal, lo cual representa un desafío para el desarrollo sostenido de

esta actividad. No obstante, existen esfuerzos desde el Estado que buscan contrarrestar este impacto, a través de programas impulsados por el Ministerio de Cultura, Promperú y MINCETUR. Dichas iniciativas están orientadas a fortalecer las exportaciones y promover la profesionalización de los artesanos como una vía para mejorar su competitividad.

### **2.6.2 Económico**

La economía nacional muestra señales de recuperación, sin embargo, el consumo interno sigue afectado por la inflación y la baja capacidad adquisitiva de los sectores populares, lo que limita el dinamismo del mercado local. En contrapartida, los mercados internacionales, especialmente Estados Unidos y Europa, muestran alta disposición a pagar por productos con valor agregado cultural, siempre que cuenten con trazabilidad y comercio justo. Este contexto permite identificar oportunidades para direccionar la oferta artesanal al público objetivo que valora dichos atributos.

### **2.6.3 Social**

Existe una valorización creciente por los productos con historia, identidad y contenido social, lo que genera un contexto adecuado para propuestas de valor con propósito. El consumidor urbano peruano y el extranjero muestran interés por apoyar causas sociales mediante sus compras, lo cual refuerza el vínculo entre el producto y su impacto. Además, se reconoce cada vez más el rol de la artesanía como vehículo de identidad nacional y de inclusión económica, lo que consolida su valor en el mercado.

### **2.6.4 Tecnológico**

El avance del comercio electrónico, la inteligencia artificial, el blockchain y la personalización de productos ha transformado la manera de consumir, por lo tanto la tecnología puede ser aliada de los artesanos si se integra adecuadamente en su modelo de negocio, además existen herramientas accesibles para capacitación, gestión de pedidos y validación de autenticidad.

### **2.6.5 Ecológico**

El cambio climático y las preocupaciones medioambientales afectan la cadena de valor y la cerámica artesanales tiene una ventaja comparativa al usar materiales biodegradables y locales. Además, emplea procesos de baja contaminación que aportan valor ambiental. Estos atributos pueden ser destacados como parte de su propuesta de valor verde.

### **2.6.6 Legal**

El Perú cuenta con leyes de propiedad intelectual, derechos colectivos y protección del patrimonio inmaterial, sin embargo, su implementación aún es débil y la formalización de los artesanos es baja. Además, muchos artesanos desconocen sus derechos, lo que limita su acceso a beneficios legales y económicos. Por ello, incluir asesoría legal en el modelo de negocio puede generar confianza y contribuir a la sostenibilidad del sector artesanal.

## **2.7 Análisis AMOFHIT**

### **2.7.1 Actividades Clave**

- Producción de artesanías.
- Comercialización a través de plataforma digitales.
- Capacitación técnica y empresarial.
- Gestión de certificaciones.

### **2.7.2 Mecanismos de Control**

- Implementación de indicadores relacionados con el volumen de ventas.
- Encuestas de satisfacción del cliente.
- Cantidad de artesanos capacitados.
- Indicadores de recompra de artesanía.
- Uso de software ERP para el seguimiento de pedidos y control de calidad.

### **2.7.3 Organización**

- Estructura horizontal con enfoque en redes colaborativas y liderazgo distribuido.
- Coordinadores locales actúan como nexos entre los artesanos y la plataforma.

### **2.7.4 Fortalezas**

- Capital cultural intangible (conocimiento ancestral y diseños únicos).
- Base social motivada y resiliente.
- Propuesta diferenciadora con impacto social y ambiental.

### **2.7.5 Habilidades**

- Técnicas de modela y pintura artística.
- Capacidad de producción de grandes volúmenes.
- Capacidad para personalizar productos.
- Adaptación progresiva al entorno digital.

### **2.7.6 Infraestructura**

- Talleres locales implementados y funcionales.
- Prototipo de plataforma digital desarrollado.
- Apoyo de redes familiares que fortalecen la producción.

### **2.7.7 tecnología**

- Posibilidad de integrar blockchain, código QR, CRM, herramientas de e-learning y sistemas logísticos digitales. Aún en etapa inicial.

## **2.8 Matriz FODA (derivada del PESTEL y AMOFHIT)**

### **2.8.1 Fortalezas**

- Conocimiento artesanal reconocido internacionalmente.
- Propuesta de valor basada en comercio justo y sostenibilidad.
- Plataforma tecnológica orientada al cliente y artesano.
- Capacidad de co-creación con el consumidor.

### **2.8.2 Oportunidades**

- Crecimiento del comercio electrónico.
- Tendencia global hacia productos con propósito.
- Disponibilidad de tecnología accesible para microempresarios.
- Programas estatales de reactivación económica para MYPES.

### **2.8.3 Debilidades**

- Bajo nivel de digitalización entre los artesanos.
- Dependencia de estructuras familiares poco formalizadas.
- Limitado acceso a financiamiento y crédito.
- Escasa experiencia en logística internacional.

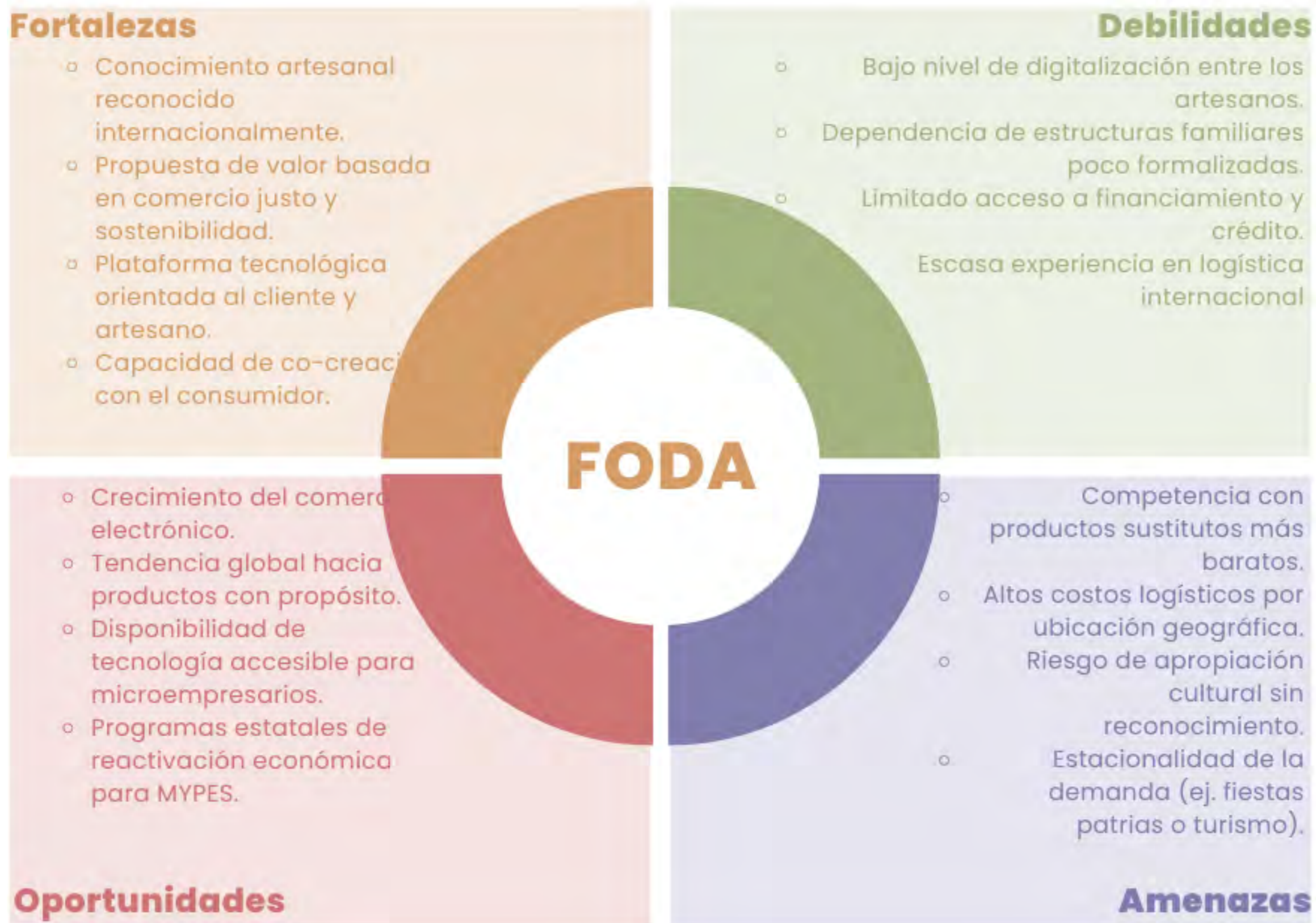
### **2.8.4 Amenazas**

- Competencia con productos sustitutos más baratos.
- Altos costos logísticos por ubicación geográfica.
- Riesgo de apropiación cultural sin reconocimiento.
- Estacionalidad de la demanda (ej. fiestas patrias o turismo).

El análisis FODA es una herramienta estratégica desarrollada originalmente por Albert S. Humphrey en los años 60 (Humphrey, 2005).

Figura 4

FODA



### **Capítulo III. Investigación del Usuario**

En este capítulo se describirán los enfoques y herramientas que se utilizarán para la correcta identificación del usuario. Se procederá a explorar sus dificultades y problemas con la finalidad de comprender su situación actual. De esta manera, se buscarán estrategias efectivas para mitigarlos.

#### **3.1. Perfil del Usuario**

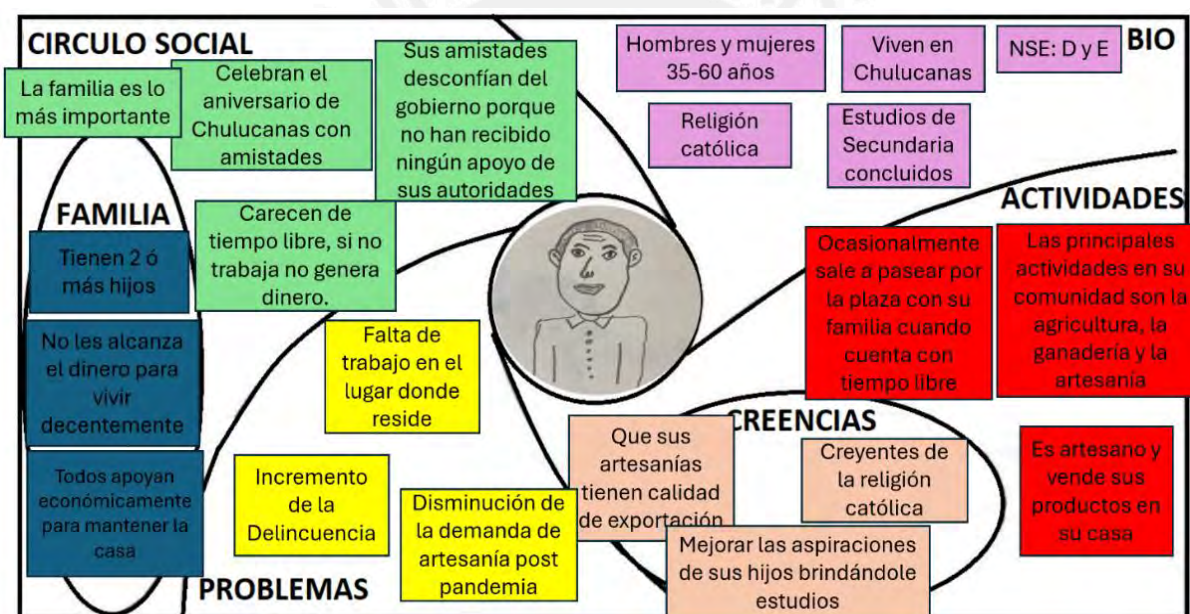
Para conocer al Usuario 1 y elaborar su perfil, se realizaron visitas a la zona de estudio y entrevistas con los involucrados. El Usuario 1 corresponde a los artesanos de La Encantada, hombres y mujeres cuyas edades oscilan entre los 35 y 65 años, y que pertenecen mayoritariamente a los niveles socioeconómicos D y E. Sus ingresos familiares fluctúan entre S/ 1,500.00 y S/ 2,500.00 Soles. Residen en el centro poblado La Encantada, distrito de Chulucanas, provincia de Morropón, en el departamento de Piura. La mayoría de los habitantes profesa la religión católica, una creencia que ha sido transmitida de generación en generación y que sigue marcando la identidad cultural de la comunidad.

A través de entrevistas realizadas en el distrito de Chulucanas, se identificaron tres principales actividades económicas de la población: artesanía, agricultura y ganadería. La mayoría de los habitantes de la población ha heredado de generaciones pasadas conocimientos asociados a estas actividades y se desenvuelven en ellas. Sin embargo, sus principales anhelos son brindar estudios superiores a sus hijos para que puedan desarrollarse en distintas actividades económicas y lograr mayores éxitos. Los tiempos de recreación de los usuarios son limitados, ya que dependen del trabajo diario y no trabajar un día podría significar no generar ingresos para mantener el hogar. No obstante, cuando disponen de tiempo libre, realizan principalmente actividades que no generan gastos, como salir a caminar al parque o visitar a un familiar cercano.

Sus preocupaciones se centran en la falta de empleo en la zona y en la disminución de las ventas de artesanías, una de las actividades económicas más importantes para la población. Estos problemas se agravaron durante la pandemia de COVID-19 y han persistido hasta la actualidad. Además, la población está cada vez más preocupada por el aumento de los asaltos y la delincuencia, que han ido tomando mayor protagonismo en la zona. A continuación, se muestra la herramienta trabajada para desarrollar el perfil de cliente: Lienzo meta usuario.

**Figura 5**

*Lienzo Meta Usuario 1: Artesano*



**Perfil del usuario 2: Comprador.** Los clientes son personas de ambos géneros, con edades que oscilan entre los 35 y los 65 años, residentes de Lima Metropolitana, y tienen estudios superiores completados. Pertenecen a los niveles socioeconómicos A y B y, en su mayoría, profesan la religión católica, aunque también hay personas que siguen otras religiones o no practican ninguna. A través de encuestas realizadas a distancia, se observa que la mayoría de los entrevistados se desempeñan en trabajos profesionales con horarios de oficina de 8 a 10 horas diarias. Su principal prioridad es garantizar que sus hijos mantengan

la tradición de obtener estudios superiores y logren desarrollarse laboralmente en las mejores empresas del país. Durante su tiempo libre, suelen participar en actividades nocturnas, ya sea en pareja o con amigos que comparten intereses similares. En cuanto a sus vacaciones, prefieren viajar a destinos fuera de sus países de residencia y el turismo es su principal pasatiempo durante estos periodos de descanso.

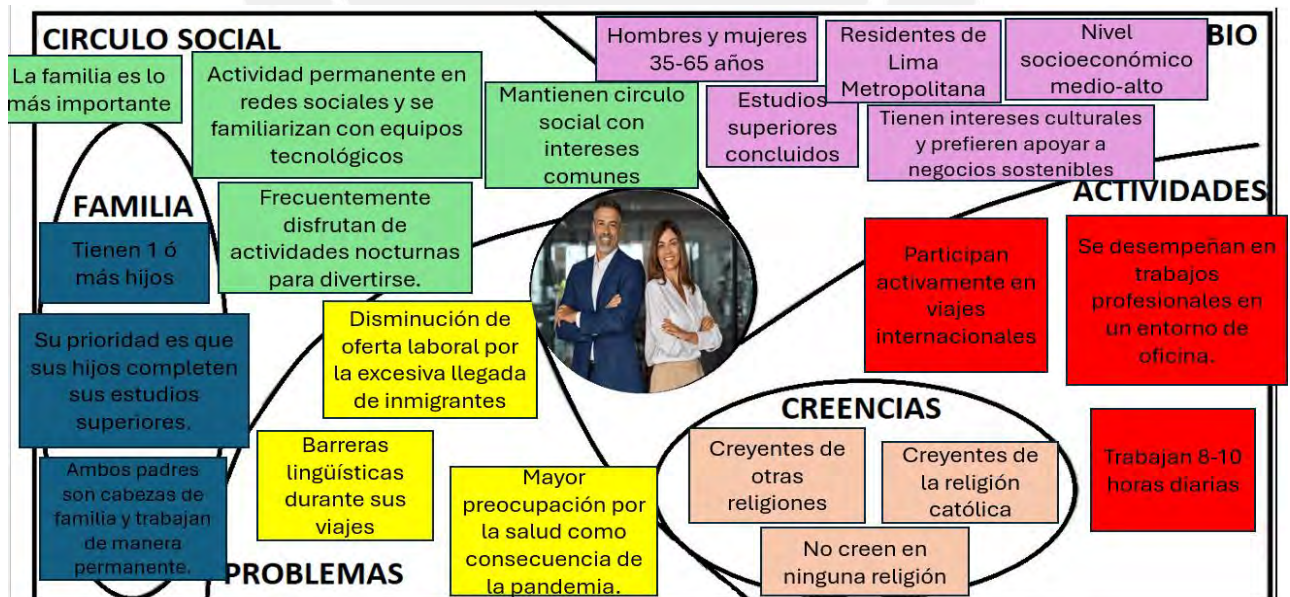
Los desafíos que enfrentan se centran en la disminución de la oferta laboral debido a la entrada indiscriminada de inmigrantes, así como en las repercusiones de la pandemia, como la recesión económica. Además, tras la pandemia de COVID-19, están mucho más preocupados por su salud y la de sus familias. Durante sus viajes, les preocupa especialmente la barrera lingüística en países donde el español no es la lengua predominante.

A continuación, se muestra la herramienta trabajada para desarrollar el perfil de cliente:

Lienzo meta usuario.

**Figura 6**

*Lienzo Meta Usuario 2: Comprador*



### 3.2. Mapa de Experiencia de Usuario

Es fundamental comprender las emociones que experimenta el usuario mientras realiza sus actividades en su contexto actual. Para identificar estas emociones de manera precisa, se utilizó el Mapa de Experiencia del Usuario como herramienta principal.

**Usuario 1: Artesano.** La experiencia comienza con la búsqueda diaria de Teodora para generar ingresos y asegurar el sustento de su hogar. Es fundamental tener presente que la mayoría de los usuarios en esta zona viven de día a día, ya que no cuentan con un ingreso fijo. Teodora analiza y reflexiona sobre la mejor manera de generar ingresos. Lamentablemente, sus opciones son limitadas debido a sus pocas habilidades. Sin embargo, al dominar el arte de la artesanía, una herencia de generaciones anteriores decide dedicarse a la venta de artesanías para ganar dinero.

Acto seguido, Teodora se pone manos a la obra, empleando todo su esfuerzo e implementando las mejores técnicas que conoce para la elaboración de artesanías. Comienza el proceso de creación de un lote de artesanías que espera vender, con la intención de generar buenos ingresos y así poder cubrir los gastos del hogar. Una vez finalizado el proceso de elaboración, Teodora evalúa el producto final con ojo crítico. Se siente orgullosa de las hermosas y de alta calidad piezas que ha creado, y tiene grandes expectativas de que sean bien valoradas y le generen buenos ingresos. Con las piezas en mano, busca exhibirlas en la mayor cantidad de lugares posible para agilizar el proceso de venta. Sin embargo, enfrenta la dura realidad de que no cuenta con los mercados adecuados donde haya potenciales clientes dispuestos a valorar y pagar precios justos por sus artesanías.

Teodora termina vendiendo sus productos a precios muy bajos, incluso a pérdida, cuestionándose si podrá seguir sobreviviendo con su única fuente de ingresos, una ocupación que ha desarrollado durante más de 20 años. Finalmente, se ve obligada a realizar otras actividades que le generen ingresos adicionales para poder sobrevivir.

**Usuario 2: Comprador.** La experiencia comienza cuando Mariana decide comprar una artesanía como artículo decorativo para su hogar. Familiarizado con la tecnología y las compras en línea, inicia la búsqueda de plataformas de comercio electrónico confiables que le permitan adquirir los productos de su interés. Mariana tiene criterios específicos: busca un producto hecho a mano de alta calidad, preferiblemente con alguna certificación, pero lo más importante es que el producto contribuya a un negocio sostenible y asegure un comercio justo con los productores de artesanía.

Lamentablemente, Mariana no encuentra plataformas que no ofrecen información precisa sobre los productos, los tiempos de entrega ni detalles relevantes sobre la comunidad de productores y su impacto en el entorno. Además, los comentarios en las reseñas son contradictorios, lo que le impide formarse una opinión clara y confiable del comercio. A pesar de sus dudas, decide aventurarse y realizar su compra a través de una de las plataformas encontradas. Como temía, su experiencia no fue satisfactoria: el producto recibido no cumplió con sus expectativas y, lo más preocupante, surgieron dudas sobre si realmente había contribuido a un negocio sostenible.

Finalmente, para su próxima compra, decide esperar hasta poder viajar a una comunidad de artesanos y hacer la compra directamente. No obstante, es consciente de que solo podrá adquirir productos de tamaño limitado debido a las restricciones de equipaje en los vuelos.

### ***3.2.1. Momentos Negativos***

Al elaborar la matriz de experiencia del usuario (Figuras 5 y 6), se observaron los siguientes momentos negativos:

**Usuario 1: Artesano.** El usuario se muestra preocupado porque, lamentablemente, no puede exhibir sus productos de artesanía en lugares idóneos, lo que dificulta la realización de ventas recurrentes y la generación de buenas ganancias. Esta situación se agrava porque el usuario solo sabe hacer artesanía, lo que le impide desarrollarse en otros sectores

económicos. Además, la artesanía es su única fuente de ingresos, lo que hace que le resulte imposible sobrevivir con esta ocupación.

**Usuario 2: Comprador.** El usuario expresa su frustración al intentar encontrar una plataforma de comercio electrónico especializada en la venta de artesanías. Sus criterios de elección se centran en obtener productos de alta calidad, preferiblemente certificados por una entidad reconocida, que sean exclusivos y hechos a mano. Además, busca asegurarse de que su compra contribuya al desarrollo de un negocio sostenible y garantice un pago justo para el productor artesano.

### **3.2.2. Momentos Positivos**

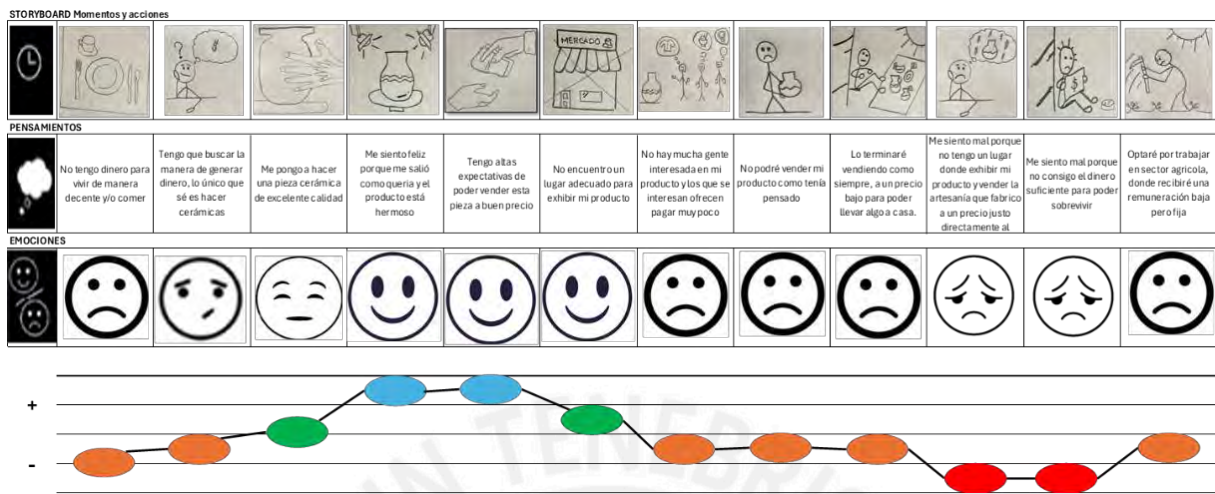
Al elaborar la matriz de experiencia del usuario (Figuras 7 y 8), se observaron los siguientes momentos positivos:

**Usuario 1: Artesano.** El usuario se muestra feliz durante el proceso de elaboración de las piezas artesanales. Asegura que es la actividad que le apasiona y la realiza con todo su entusiasmo. Su felicidad se potencia al terminar las piezas y ver que de sus manos pueden surgir artesanías de altísima calidad, incluso con potencial de exportación. En algunas ocasiones, ha sido premiada en concursos de artesanía, y el hecho de que su trabajo sea valorado la llena de orgullo y satisfacción.

**Usuario 2: Comprador.** El usuario se muestra entusiasmado al comenzar la búsqueda de plataformas de comercio electrónico para realizar su compra, teniendo en cuenta que está familiarizado con la tecnología y que, cada vez más, las compras de todo tipo de artículos se realizan frecuentemente en línea.

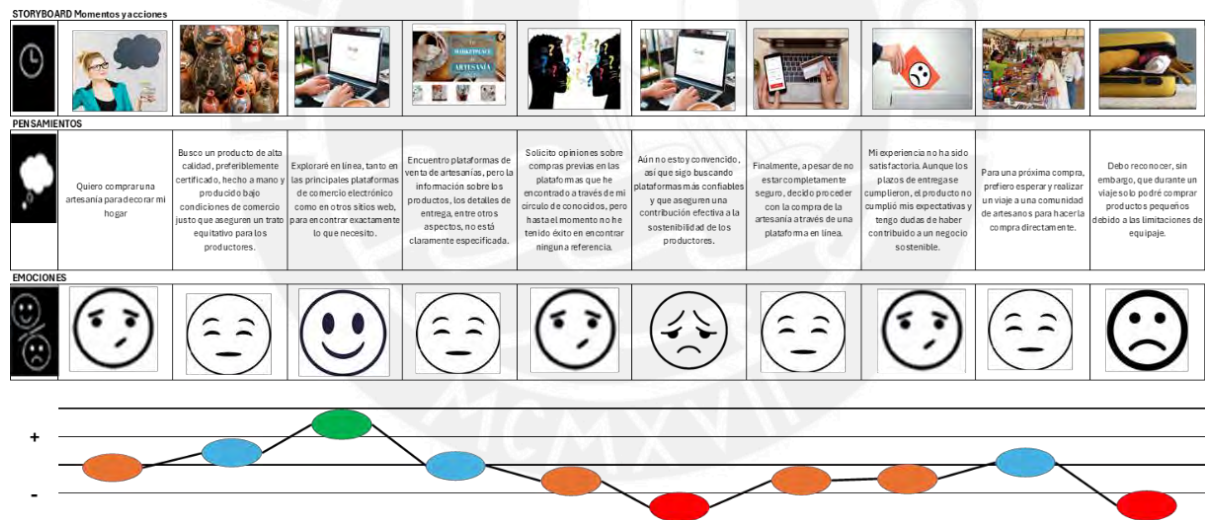
**Figura 7**

*Lienzo Mapa de Experiencia de Usuario 1: Artesanos*



**Figura 8**

*Lienzo Mapa de Experiencia Usuario 2: Compradores*



**3.3. Identificación de la Necesidad**

Tras evaluar la experiencia integral del usuario 1 e identificar sus puntos negativos y positivos. En primer lugar, se puede concluir que la necesidad más relevante actualmente es la dificultad para encontrar lugares adecuados donde exhibir sus productos de artesanía y conectar con su público objetivo para concretar ventas. En el contexto donde viven, no

existen mercados o locaciones destinadas para la artesanía, por lo que la mayoría de los usuarios terminan exhibiendo sus productos en sus propias viviendas, lo que no proporciona la exposición necesaria para generar ventas recurrentes. Además, la zona donde residen carece de una estrategia desarrollada en el sector turismo, siendo el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo el encargado de diseñarla para fomentarlo de manera sostenible (Ley N.º 27790, 2002, art. 2). Esta ausencia provoca una escasa afluencia de visitantes que podrían impulsar el comercio de las artesanías producidas por los pobladores locales. A continuación, se muestra en la tabla 3, un resumen de las necesidades de los usuarios:

**Tabla 3**

*Identificación de Necesidad Usuario 1: Artesanos*

#	Identificación de las necesidades
1.-	Generar mayor exposición de sus productos de artesanías.
2.-	Generar ventas al cliente final para poder obtener precios justos por sus productos.
3.-	Poder vivir dedicándose a la ocupación que dominan: la artesanía.

En segundo lugar, la investigación revela que el Usuario 2 necesita plataformas de comercio en línea para adquirir artesanías de forma segura. Busca productos de alta calidad, certificados por entidades reconocidas, exclusivos y hechos a mano. Además, valora que sus compras apoyen negocios sostenibles y aseguren un pago justo al productor. Este usuario tiene un perfil consciente y comprometido con el impacto social de su consumo. Su motivación va más allá del objeto: busca autenticidad, ética y valor cultural en cada adquisición.

## **Capítulo IV. Diseño del Producto o Servicio**

En el presente capítulo, se procederá a detallar el diseño del producto o servicio que se ofrecerá a los artesanos de La Encantada, enfocándose en sus necesidades específicas. Para lo cual se describirá sus características, funcionabilidades y beneficios. Para esto, este diseño se encuentra alienado dentro de las demandas del mercado artesanal.

### **4.1. Concepción del Producto o Servicio**

Para desarrollar la solución al PSR, se ha ideado un lienzo 6x6 para concebir el servicio propuesto. Esta herramienta permitirá el conceptualizar el servicio que se busca proponer a los usuarios. Mediante esto, se buscará garantizar que la propuesta sea efectiva y se encuentre bien definida alrededor de los problemas de los artesanos.

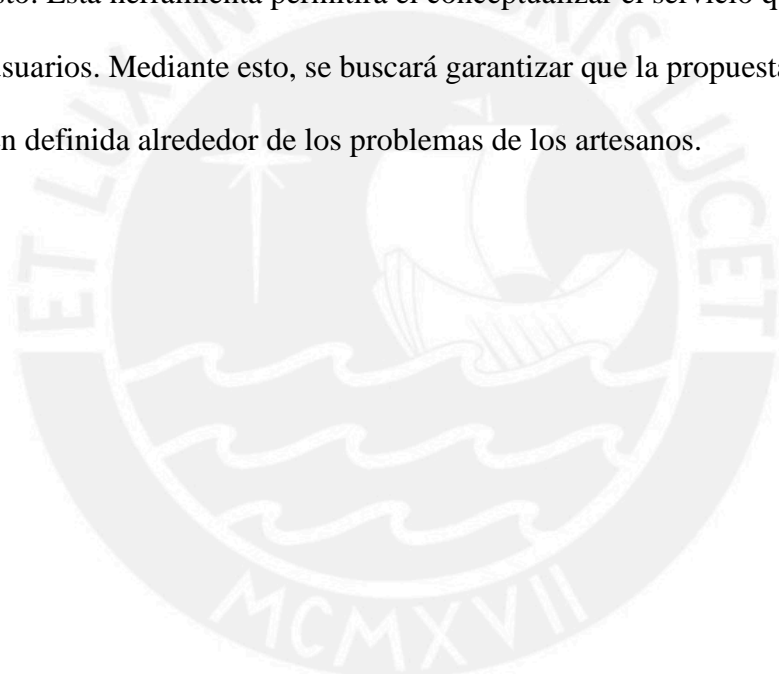


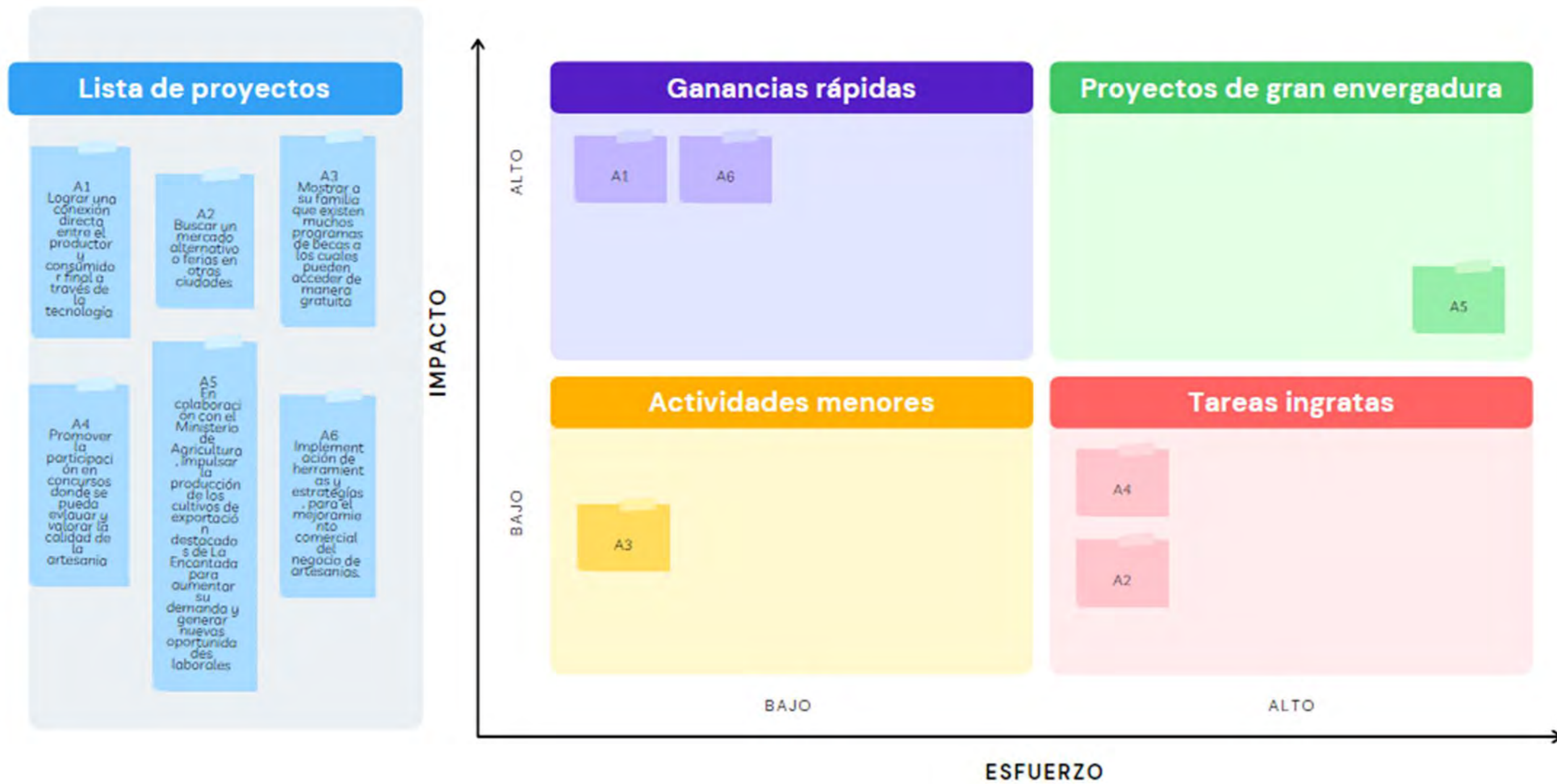
Figura 9

Lienzo 6x6

<b>OBJETIVO</b>		Alberto necesita lograr vender más artesanía a precio justo porque tiene familia que mantener. Alberto necesita lograr vender más artesanía a precio justo porque quiere aumentar sus ingresos. Alberto necesita lograr vender más artesanía a precio justo porque debe darles estudios a sus hijos. Alberto necesita lograr vender más artesanía a precio justo porque quiere sentir que sus productos son valorados. Alberto necesita lograr vender más artesanía a precio justo porque no existen otras oportunidades de crecimiento en el lugar donde vive. Alberto necesita lograr vender más artesanía a precio justo porque quiere obtener más dinero de lo que ofrece un revendedor.			
Lograr que los artesanos en Chulucanas puedan vender más artesanías de las que producen a precio justo.					
1. ¿Cómo podemos hacer para que Alberto venda más artesanías a precios justos?	2. ¿Cómo podemos ayudar a Alberto a generar mayores ingresos?	3. ¿Cómo ayudamos a Alberto a darle estudios a sus hijos?	4. ¿Cómo ayudamos a Alberto a sentir que sus productos son valorados?	5. ¿Cómo logramos que existan otras oportunidades de crecimiento en Chulucanas?	6. ¿Cómo ayudamos a Alberto a obtener más dinero por sus piezas de cerámica?
Generar alianzas con mercados de artesanía de todo el Perú, que muestren los productos de los artesanos	Motivarlo a que aprenda otras habilidades que le permita tener mayor participación en el mercado laboral.	<b>Conversar con su familia y mostrarles que existen muchos programas de becas a los cuales pueden acceder de manera gratuita.</b>	<b>Promover la participación en concursos donde se pueda evaluar y valorar la calidad de la artesanía.</b>	Promover a Chulucanas como un destino turístico para estimular su economía, lo que a su vez generará un aumento en el empleo en diversos sectores.	<b>Implementación de herramientas y estrategias para el mejoramiento comercial del negocio de artesanías.</b>
Generación de mercados exclusivos para artesanos fabricantes en zonas comerciales.	Motivarlo a iniciar un emprendimiento que esté alineado con las habilidades y conocimientos que posee.	En conjunto con empresas importantes, impulsar programas de becas para estudios superiores.	Establecer acuerdos de fabricación de piezas cerámicas en colaboración con empresas de renombre, con el fin de que estas puedan ofrecerlas como regalos a sus clientes.	Generando nuevas habilidades en los pobladores, que les permita desarrollarse en otros rubros.	Conectar al cliente final interesado en la pieza con el productor.
Realizar ferias itinerantes que permitan exhibir los productos de los artesanos.	Organizar conferencias con testimonios de individuos que han tenido éxito en situaciones similares, con el objetivo de inspirarlo y motivarlo a emprender	Animar a sus hijos a apoyar en sus tiempos libres para poder generar un ingreso extra para hacer un fondo para sus estudios.	Compartiendo fotos de sus cerámicas en redes sociales como Facebook, Instagram o Twitter, los comentarios positivos y los "me gusta" pueden ser una gran fuente de validación.	Mejorando la infraestructura y servicios básicos, para crear un entorno propicio para el crecimiento de nuevas actividades económicas en la región.	Generar una plataforma que ofrezca piezas personalizadas o por encargo.
<b>Lograr una conexión directa entre el productor y consumidor final a través de la tecnología</b>	<b>Buscar un mercado alternativo o ferias en otras ciudades.</b>	Solicitar apoyos a ONG's o entes cooperantes que financien los estudios superiores de pobladores locales.	Proporcionar retroalimentaciones constructivas por parte del comprador	<b>En colaboración con el Ministerio de Agricultura, impulsar la producción de los cultivos de exportación destacados de Chulucanas para aumentar su demanda y generar nuevas oportunidades laborales.</b>	A través de talleres gratuitos, generar nuevas habilidades para mejorar la calidad del producto, logística, comercial entre otros aspectos de la cadena de valor.
					

Figura 10

Matriz Impacto – Esfuerzo



Después del análisis efectuado, se concluye que el artesano necesita aumentar sus ingresos. Para lograrlo, es fundamental que explore nuevos canales de ventas fuera de su área local. Dado que sus productos son valorados más allá de su comunidad y tienen potencial en el mercado internacional, es crucial que el artesano amplíe su alcance tanto a nivel nacional como internacional, posicionando su producto como un artículo de calidad. Para lograr esto, será necesario mejorar la calidad del producto, ya que esto determinará su capacidad para expandir su mercado, en este contexto, se pueden considerar como ejemplo las acciones positivas impulsadas por el Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio de Chile, que colaboró estrechamente con 35 organizaciones del sector, con el propósito de brindarles herramientas orientadas a su profesionalización y facilitar la adaptación de sus modelos de negocio y estrategias de comercialización (Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, 2020). Es evidente que el artesano necesita profesionalizarse para aumentar sus ventas y establecer precios competitivos. Esto no solo le permitirá llevar una vida digna, sino que también le brindará los recursos necesarios para lograr los objetivos y sueños familiares identificados en el perfil del usuario. Al analizar la matriz costo-impacto, se destaca que las ideas 1 y 6 presentan un alto impacto con una complejidad relativamente baja. Además, ambas ideas parecen estar relacionadas y podrían complementarse para abordar de manera más efectiva la situación actual de los artesanos. En este sentido, la solución al problema se perfila como un servicio integral que busca proporcionar a los artesanos un proceso para explorar nuevos canales de ventas y mercados, mientras simultáneamente se enfocan en su profesionalización. Este enfoque les permitirá posicionarse en el mercado y desarrollar una marca propia, lo que resultará en ingresos más estables y una mejora en la demanda y calidad de sus productos. Después de presentar el prototipo a los artesanos, surgieron algunas preguntas nuevas, especialmente las preguntas 1, 2 y 4, que reflejan la preocupación y el desconocimiento de los artesanos sobre el uso empresarial de la tecnología. En particular, les

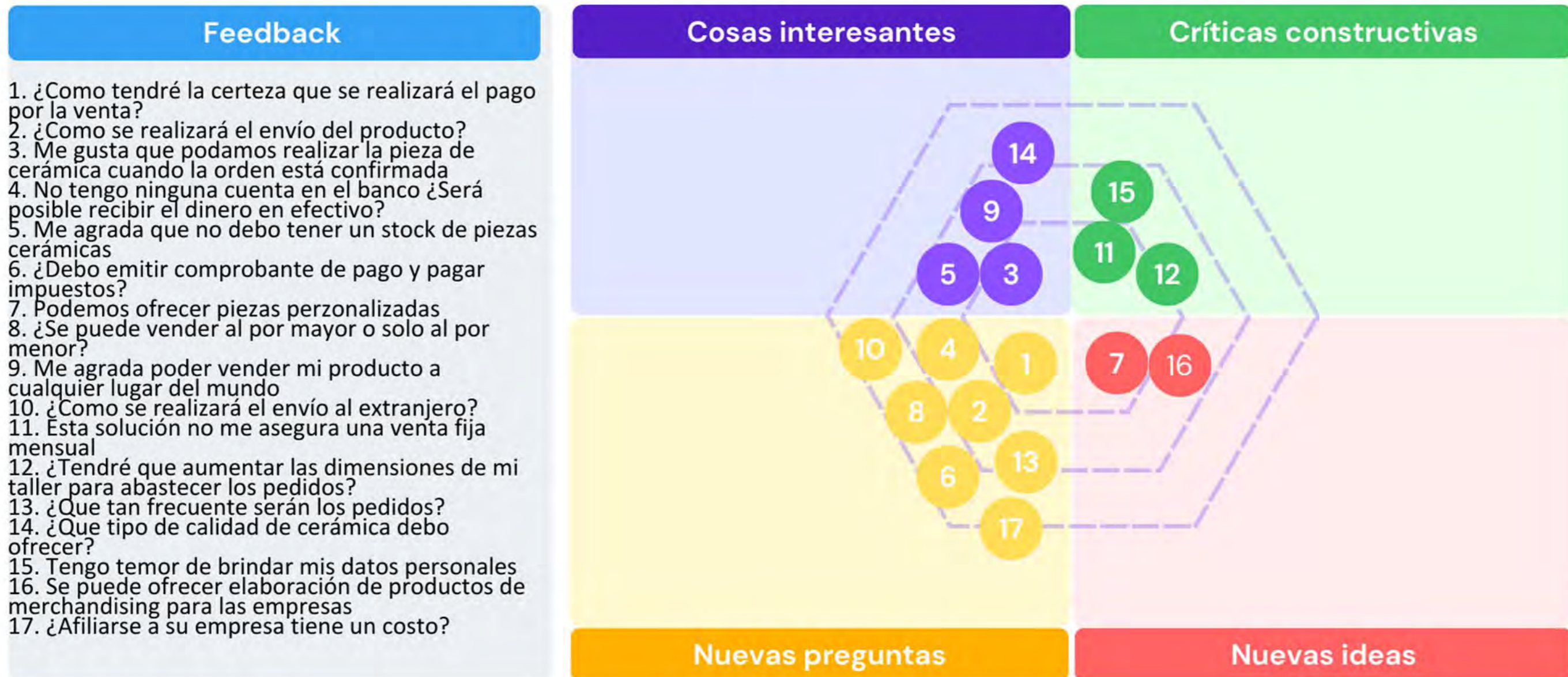
resulta interesante e innovador que se les pueda profesionalizar para aumentar la cantidad de sus ventas (comentario 3). Sin embargo, expresaron inquietudes sobre la privacidad de sus datos personales al momento de cobrar (comentario 15), ya que temen ser víctimas de estafas.



## 4.2. Desarrollo de la Narrativa

Figura 11

Lienzo Blanco de Relevancia



Además de estas preocupaciones, los artesanos sugirieron que el proceso productivo podría ofrecer opciones de personalización para sus productos (comentario 17). Consideran que una plataforma de ventas debería permitir esta opción, lo que les facilitaría trabajar con empresas que busquen productos personalizados.

### **4.3. Carácter Innovador del Producto o Servicio**

La propuesta de solución se orienta a abrir nuevos mercados para los productos artesanales, al tiempo que impulsa la profesionalización del sector para consolidar una marca distintiva y mantener su relevancia en el mercado. Si bien actualmente existen diversas plataformas de venta en línea, pocas están dedicadas exclusivamente a la artesanía hecha a mano. Además, no hay empresas especializadas en capacitar a los artesanos para mejorar la calidad de sus productos y aumentar sus ventas. Esta carencia representa una oportunidad clave para desarrollar un modelo integral que fortalezca el ecosistema artesanal desde la producción hasta la comercialización.

En este sentido, se considera que la solución propuesta es innovadora y disruptiva, ya que transformará la forma en que se comercializan y perciben los productos artesanales. El objetivo es marcar un hito en la industria mediante capacitaciones que permitan a los artesanos crecer a medida que incrementen sus ventas. De este modo, el éxito de los artesanos estará directamente vinculado al éxito de la propuesta, debido a que las ganancias obtenidas dependerán directamente de las ventas logradas por sus productos.

Se realizó la búsqueda de patentes en bases de datos de la web, utilizando palabras clave relacionadas con el comercio electrónico artesanal, trazabilidad y certificación:

- El Sistema de Trazabilidad para Productos Artesanales (USPTO, 2021) utiliza tecnología blockchain para registrar cada etapa de la cadena de valor, garantizando transparencia y autenticidad. En el caso de Manos Artesanas, esta tecnología puede aplicarse para permitir que los compradores conozcan la

procedencia de cada producto, incluyendo su historia y el proceso artesanal involucrado. Como parte de la propuesta de visualización, se sugiere incorporar un código QR en cada pieza que enlace a una página interactiva con información detallada sobre el artesano, su técnica y su impacto cultural.

- La Certificación Automatizada de Comercio Justo emplea contratos inteligentes para garantizar que los pagos en las transacciones sean justos, transparentes y verificables. En el caso de Manos Artesanas, esta tecnología puede implementarse con el fin de asegurar que los artesanos reciban una compensación ética, oportuna y adecuada por su trabajo. Como parte de la propuesta de visualización, se plantea incorporar una insignia digital en la plataforma que certifique al comprador que el producto cumple con los estándares de comercio justo, lo cual fortalecería la confianza del cliente y el valor percibido de la marca. (WIPO, 2020)
- La Plataforma de Personalización de Productos emplea herramientas en línea que permiten a los usuarios personalizar aspectos como colores, diseños y dimensiones de los productos. En Manos Artesanas, esta tecnología puede implementarse para ofrecer opciones de personalización, permitiendo la creación de piezas únicas y atrayendo así a clientes premium. Como propuesta de visualización, se sugiere incorporar un simulador interactivo en la plataforma que permita a los compradores diseñar sus productos según sus preferencias. (Hvam et al., 2008).

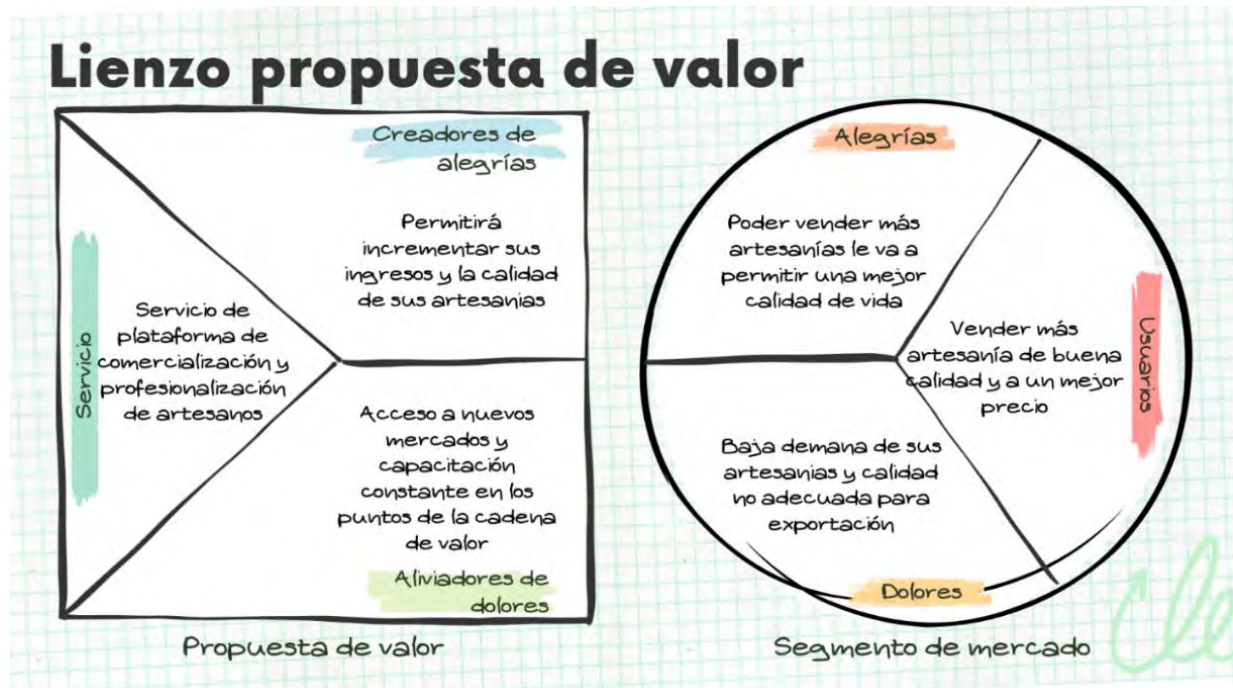
#### **4.4. Propuesta de Valor**

Basado en los datos recolectados, se procederá a formular la propuesta de valor para los artesanos de La Encantada. Mediante esta herramienta se busca destacar los beneficios

únicos de productos y servicios de mercado. El objetivo es fortalecer el posicionamiento del proyecto:

## Figura 12

*Lienzo Propuesta de Valor Usuario 1: Artesanos*



- Servicio: Se ofrece una plataforma de comercialización y profesionalización para artesanos. Esto implica no solo vender, sino también mejorar sus habilidades y procesos.
- Creadores de alegrías: La propuesta incrementa los ingresos de los artesanos y mejora la calidad de sus productos, lo cual genera satisfacción y motivación.
- Aliviadores de dolores: Se enfoca en resolver problemas clave: falta de acceso a mercados, falta de capacitación, debilidades en la cadena de valor.
- Alegrías: los artesanos desean mejorar su calidad de vida vendiendo más y mejor.
- Usuarios: son personas interesadas en comprar artesanías de buena calidad a buen precio.
- Dolores: los principales problemas del segmento son: baja demanda de sus productos, calidad insuficiente para competir o exportar.

El encaje se presentará como un servicio orientado a profesionalizar a los artesanos en la comercialización de sus productos, ya que busca incrementar la demanda de los mismos mediante estrategias selectivas, incorpora acciones que fortalecen sus capacidades comerciales y promueve la mejora continua de la calidad de su trabajo.

**Figura 13**

*Lienzo Propuesta de Valor Usuario 2: Compradores*



- Servicio: se ofrece una plataforma digital donde los usuarios pueden comprar artesanía original hecha a mano. Esto implica autenticidad, exclusividad y apoyo a los artesanos.
- Creadores de alegrías: el beneficio emocional y práctico para el cliente es que puede recibir el producto que más le guste directamente en su casa, lo que mejora la experiencia de compra.
- Aliviadores de dolores: se resuelve el problema de acceso con una plataforma fácil de usar, eliminando barreras como la distancia, la falta de información o la dificultad para encontrar productos auténticos.

- Alegrías: los clientes disfrutaban de comprar fácilmente artesanía auténtica para decorar sus espacios, lo que les da satisfacción estética y emocional.
- Dolores: el problema principal es la dificultad para encontrar y comprar artesanía original, ya sea por falta de canales adecuados o por desconocimiento.
- Usuarios: personas interesadas en adornar sus ambientes con objetos únicos, que valoran la originalidad, el diseño artesanal y la comodidad de compra.

El Encaje es una plataforma que facilita la compra de artesanías directamente de los artesanos y ofrece un servicio de entrega a domicilio, además cuenta con un catálogo de productos para que los usuarios elijan aquellos que mejor se ajusten a sus gustos y necesidades y, asimismo, brinda opciones de pago con tarjetas de crédito o débito para asegurar una experiencia de compra cómoda y accesible.

#### **4.5. Producto Mínimo Viable (PMV)**

El PMV es una versión básica de un producto que permite a los equipos obtener el máximo aprendizaje validado con el menor esfuerzo (Ries, 2012). En una primera fase, el objetivo principal será aumentar las ventas de los productos artesanales. Para lograrlo, una vez incorporados los artesanos al proyecto, se les reunirá con el fin de estandarizar la calidad de sus productos conforme a las buenas prácticas de la artesanía. Asimismo, se ofrecerá capacitación sobre el embalaje adecuado de los productos terminados y asesoría respecto al medio de pago mediante el cual recibirán sus honorarios por el trabajo realizado. Todas estas acciones forman parte de una estrategia comercial integral que será proporcionada por la empresa.

Como una de las herramientas para alcanzar el objetivo de la primera fase, se implementará una página web que permitirá exhibir las creaciones de manera atractiva y ofrecerá a los clientes finales la facilidad de comprar con total seguridad y confianza, asegurando que el producto solicitado sea entregado directamente en sus hogares. Para ello,

se presenta esta página web que optimizará la comercialización de los productos. En el «apéndice G» se incluye la página web completa.

## Figura 14

*Página web de E-commerce*



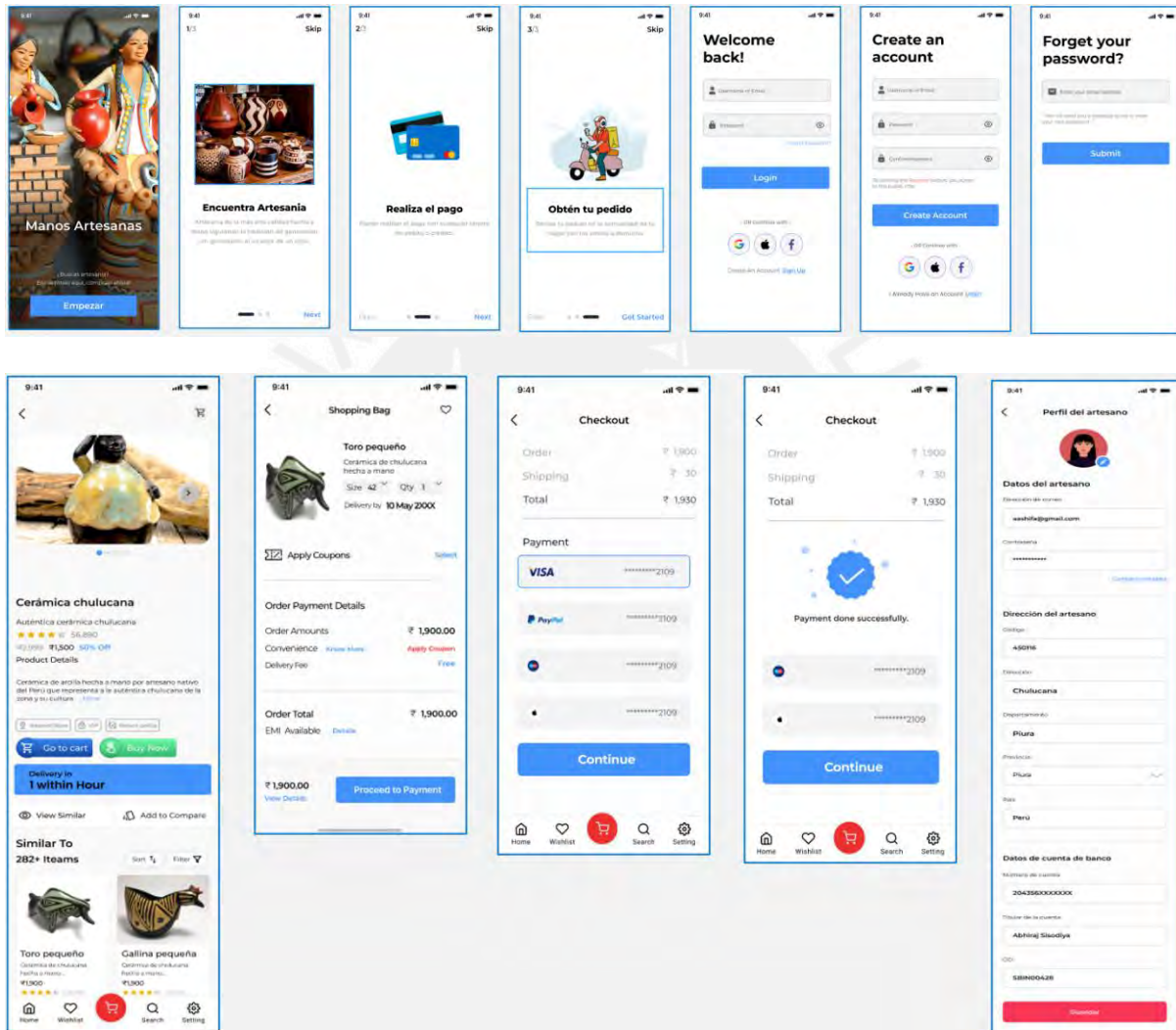
Para la segunda fase, el objetivo es mejorar el servicio en dos aspectos clave: la profesionalización integral de los artesanos y la experiencia del comprador. En primer lugar, se busca capacitar a los artesanos mediante instructores especializados en cerámica, con énfasis en elevar la calidad de los productos hasta alcanzar estándares de exportación. Asimismo, se propone ampliar y estandarizar sus talleres para lograr una producción eficiente y en mayor escala. Por otro lado, se contemplan mejoras en el proceso de compra para los usuarios, orientadas a garantizar una experiencia más confiable, rápida y satisfactoria. Esta estrategia contribuirá a posicionar la artesanía local en mercados competitivos.

Como parte de la segunda fase, se implementará una aplicación móvil destinada a ampliar el uso de plataformas digitales y facilitar la compra de productos artesanales. Esta herramienta ofrecerá una experiencia más amigable y accesible desde dispositivos móviles, lo que permitirá al usuario navegar, seleccionar y adquirir productos con mayor comodidad. Al mejorar la accesibilidad, se espera un incremento en las ventas y una mayor visibilidad para

los artesanos en mercados más amplios. La aplicación se concibe no solo como un canal de comercialización, sino también como un puente entre el productor y el consumidor consciente.

**Figura 15**

*Aplicación Móvil*



## Capítulo V. Modelo de Negocio

Dentro del presente capítulo, se presentará el modelo de negocio del proyecto diseñado para resolver la problemática de los artesanos presentada. En este modelo se abarcarán ofertas, estructuras y la viabilidad económica, que aseguren la estrategia integral. Su objetivo es el poder potenciar su comercialización de manera sostenible y competitiva.

### 5.1. Lienzo del Modelo de Negocio

El modelo de negocio que se presenta a continuación basado en el Business Model Canvas (Osterwalder, 2010) está compuesto por diez bloques, los cuales detallan la lógica que sigue dicho modelo para generar ingresos. Estos diez módulos abarcan las cuatro áreas principales del modelo: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. Se comenzará por definir quiénes son los clientes o usuarios, ya que ellos constituyen el núcleo central del modelo; sin ellos, todo lo demás pierde sentido. En primer lugar, se definió quiénes son los clientes: artesanos del centro poblado La Encantada – Chulucanas, tanto hombres como mujeres, con edades comprendidas entre los 35 y 65 años. Estos artesanos pertenecen principalmente a los niveles socioeconómicos D y E, con ingresos familiares que oscilan entre S/ 1,500.00 y S/ 2,500.00. En la propuesta de valor se contempla el desarrollo e implementación de herramientas y estrategias, para el mejoramiento comercial del negocio de artesanías, entre las que resaltan la Identificar un mercado objetivo, la creación de una marca sólida, el desarrollo de presencia en redes sociales y la participación en ferias y mercados. La capacitación contribuirá al desarrollo económico de la comunidad, principalmente en la Identificación de las necesidades de capacitación, esto podría incluir técnicas de fabricación, diseño de productos, gestión de inventario, marketing, entre otros.

Figura 16

Lienzo del Modelo de Negocio



En cuanto a la certificación para los artesanos de la Encantada, esta puede ser una herramienta valiosa para reconocer su habilidad y calidad en la producción, donde se establecerán estándares de calidad, desarrollo de un proceso de evaluación, capacitación a los artesanos y sobre todo reconocimiento oficial de entidades públicas y privadas

Otro punto importante por trabajar será el plan de marketing digital, en el cual se hará el Análisis de mercado y competencia, la definición de objetivos, la identificación del público objetivo, el desarrollo de la marca y contenido, la optimización del sitio web y comercio electrónico, el uso de redes sociales, así como la medición y análisis de resultados.

Los canales incluirán el diseño de una página web, aplicación móvil y reuniones tanto virtuales como presenciales. La relación con los clientes depende directamente de los ingresos que se puedan generar; por esta razón, se priorizarán estrategias como programas de fidelización, encuestas de satisfacción, soporte continuo y procesos de pago ágiles. Estos esfuerzos estarán respaldados por fuentes de ingreso basadas principalmente en comisiones por la venta de artesanías. Para asegurar el funcionamiento eficiente del modelo de negocio, se identifican como recursos clave la marca, los activos digitales, el equipo de programación y administración, así como la infraestructura necesaria para operar con solidez.

Se explorarán las actividades clave necesarias para ofrecer a los clientes productos o servicios de calidad. Entre las principales se encuentran la captación de productores de artesanía, la profesionalización de dichos productores, la gestión comercial y logística, así como la gestión activa del proceso de certificación de los artesanos. Se destaca la importancia de los socios estratégicos que colaboran para impulsar el modelo de negocio, como las empresas que ofrecen servicios de TI, empresas que brindan servicio de courier, compañías de cobro electrónico, consultoras especializadas en capacitación y consultoría de marketing.

La estructura de costos abarca todos los gastos generados por el modelo de negocio, como los sueldos, costo por el desarrollo de activos digitales, costo de Mantenimiento, costo

por servicio de envío, costo por el sistema de cobro, costo por publicidad y marketing, costo de viáticos y los costos de capacitación Finalmente, se pone énfasis en el ODS número 8: “Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos”.

“8.2 Lograr niveles más elevados de productividad económica mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la innovación, entre otras cosas centrándose en los sectores con gran valor añadido y un uso intensivo de la mano de obra”. (Organización de las Naciones Unidas, 2023)

La capacidad para equilibrar la misión social con la rentabilidad empresarial demuestra que es posible crear un modelo de negocio sostenible que genere valor tanto para la sociedad como para los inversores. Este enfoque integrado no solo permite una posición favorablemente en el mercado, sino que también contribuye de manera significativa a la resolución de problemas sociales y al desarrollo sostenible de la comunidad en general.

## **5.2. Viabilidad del Modelo de Negocio**

El modelo de negocio presentado en este documento proyecta una sostenibilidad financiera durante su desarrollo, como se concluye a través del flujo de caja proyectado para los primeros cinco años de vida del negocio. En una primera fase, se propone implementar una estrategia comercial efectiva que permita a los artesanos ubicados en La Encantada recuperar el nivel de ventas alcanzado antes de la pandemia. Esto implica mejoras en varios puntos de la cadena de valor: producción, logística, marketing, recursos humanos, entre otros.

En la segunda etapa, se busca realizar una profesionalización integral de la comunidad artesana de La Encantada y de otras comunidades artesanas a nivel nacional. El énfasis inicial está en la parte comercial, ya que es fundamental generar confianza y la mejor manera de hacerlo es proporcionando ingresos adicionales a los artesanos. Además, la generación de

flujo de efectivo a través de las ventas permitirá obtener ingresos para el negocio, considerando que se asignará una comisión transparente sobre la venta de los productos.

La inversión inicial para el negocio es de S/ 272,199.00, de los cuales el 40% proviene de un préstamo bancario y el 60% restante es aportado por los accionistas. Con este capital inicial se cubrirán gastos relacionados con los activos digitales, plan de marketing, gastos administrativos y el capital de trabajo inicial. Los ingresos de la empresa provendrán de las ventas totales, y los costos de ventas estarán asociados al pago a los artesanos por sus productos, costos logísticos, plataforma de pagos, publicidad, gastos administrativos, entre otros.

Asimismo, se calculó el costo del patrimonio utilizando el modelo Capital Asset Pricing Model (CAPM), el cual, según Manuel Chu, es uno de los modelos de mayor uso en la práctica financiera, aunque no necesariamente el más preciso para estimar la tasa de retorno exigida por los inversionistas del patrimonio, y que, siguiendo esta línea, sigue siendo una herramienta útil y ampliamente utilizada para calcular el costo de capital (Damodaran, 2016), planteando la siguiente fórmula para dicho cálculo:

$$K_s = CAPM = K_{LR} + (K_M - K_{LR})\beta + R_p + Inflación.$$

Donde:

$K_s$ = Costo del patrimonio o rendimiento exigido por los accionistas (Chu Rubio, 2011; Chu Rubio, 2016).

$K_{LR}$ = Tasa libre de riesgo, estimada en 4.52% con base en el rendimiento del bono del Tesoro de EE. UU. a 10 años (MarketWatch, 2024).

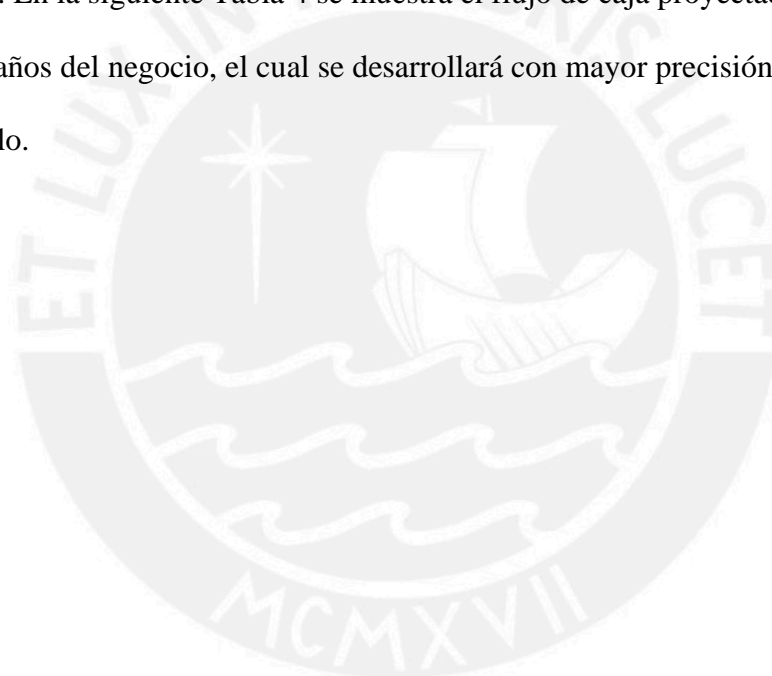
$K_M - K_{LR}$ = Prima de riesgo del mercado, cuyo valor fue de 6.94% (Damodaran, 2024).

$\beta$  = Coeficiente beta, con un valor desapalancado de 1.04 según datos por sector (Damodaran, 2024), ajustado posteriormente al contexto de la empresa en función de su estructura de deuda y patrimonio

Rp= Riesgo país, estimado en 2.34% en base al tipo de cambio promedio ponderado (Banco Central de Reserva del Perú, 2024).

Inflación. = Se utilizó una tasa de 3.02% obtenida de los registros mensuales del BCRP (Banco Central de Reserva del Perú, 2024).

Considerando estas variables, se estimó un costo del patrimonio o costo invertido por los accionistas (CAPM) de 20.49% y una tasa de rendimiento del proyecto (WACC) de 15.55%; con base en estas estimaciones, en los primeros cinco años del negocio se espera un Valor Actual Neto financiero (VAN financiero) de S/ 3,173,450.00 y una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 545%. En la siguiente Tabla 4 se muestra el flujo de caja proyectado para los primeros cinco años del negocio, el cual se desarrollará con mayor precisión y detalle en el siguiente capítulo.



**Tabla 4***Flujo de Caja Proyectado a Cinco Años en Soles*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades vendidas		11,607	12,764	14,036	15,433	16,972
Precio unitario		388	398	408	419	430
Ventas		4,503,516	5,080,072	5,726,688	6,466,427	7,297,960
Costo de ventas (pagos artesanos)		-2,251,758	-2,540,036	-2,863,344	-3,233,214	-3,648,980
Utilidad bruta		2,251,758	2,540,036	2,863,344	3,233,214	3,648,980
Gasto de ventas (gastos de distribución)		-675,527	-762,011	-859,003	-969,964	-1,094,694
Gasto de ventas (plan de marketing)		-241,090	-246,164	-252,287	-265,570	-280,140
Gastos Administrativos		-74,108	-80,933	-88,566	-97,107	-106,670
Utilidad operativa		1,261,033	1,450,928	1,663,488	1,900,572	2,167,475
Impuestos		-372,005	-428,024	-490,729	-560,669	-639,405
Utilidad operativa después de impuestos		889,028	1,022,904	1,172,759	1,339,904	1,528,070
Flujo de Caja Operativo (FCO)		889,028	1,022,904	1,172,759	1,339,904	1,528,070
Stock inicial	-22,500	-	-	-	-	-
Plan de marketing inicial	-63,600	-	-	-	-	-
Gastos Administrativos iniciales	-28,500	-	-	-	-	-
Capital de trabajo	-157,599					157,599
<b>Flujo de Caja Libre (FCL)</b>	<b>-272,199</b>	<b>889,028</b>	<b>1,022,904</b>	<b>1,172,759</b>	<b>1,339,904</b>	<b>1,685,669</b>
Préstamo Bancario	108,880					
Amortización		-18,559	-20,044	-21,647	-23,379	-25,250
Intereses		-8,710	-7,226	-5,622	-3,890	-2,020
Escudo Fiscal de intereses		2,570	2,132	1,659	1,148	596
<b>Flujo de Caja de la Deuda</b>	<b>108,880</b>	<b>-24,700</b>	<b>-25,138</b>	<b>-25,611</b>	<b>-26,122</b>	<b>-26,674</b>
<b>Flujo de Caja del accionista (FCA)</b>	<b>-163,319</b>	<b>864,328</b>	<b>997,766</b>	<b>1,147,148</b>	<b>1,313,782</b>	<b>1,658,995</b>
CAPM	20.49%					
Año	0	1	2	3	4	5
VA FCA	-163,319	717,327	687,236	655,746	623,272	653,188
VAN FCA (financiero)	3,173,450					
TIR FCA	545%					

### 5.3. Escalabilidad / Exponencialidad del Modelo de Negocio

El escaso acceso a mercados que enfrentan actualmente los artesanos del centro poblado La Encantada, en Chulucanas, Piura, representa solo un ejemplo de la difícil situación que atraviesan muchos productores de artesanía a nivel nacional. Esta problemática no solo limita sus ingresos, sino que también amenaza la continuidad de tradiciones culturales valiosas. Puede afirmarse, entonces, que la artesanía peruana se encuentra en una situación crítica que requiere atención urgente, tanto desde el ámbito comercial como desde la política pública.

**Artesanos Arequipa.** A finales de 2023, aproximadamente el 33% de los artesanos formales en Arequipa dejaron sus actividades debido al impacto de la pandemia. Esta situación no se ha recuperado, ya que las condiciones sociales y económicas del país han llevado a muchos artesanos a buscar otras ocupaciones. Aunque el Gobierno local promovió actividades para la reactivación económica y la promoción de los artesanos, estas no tuvieron el impacto esperado debido a las manifestaciones a favor del adelanto de elecciones generales. Según el Registro Nacional del Artesano, en Arequipa había un promedio de tres mil artesanos antes de 2019, pero actualmente este número ha disminuido a alrededor de dos mil, con la mayoría concentrada en las provincias de Arequipa y Caylloma. (La Torre, 2022)

Dalila Contrina Castellón, presidenta de la Asociación de Artesanos del Valle del Mantaro, destaca el talento de los artesanos de Huancayo, especialmente en trabajos en plata, mates burilados, orfebrería y textiles. Sin embargo, enfrentan dificultades debido al monopolio de grandes empresas que exportan artesanía y acaparan la materia prima, lo que eleva los costos y reduce su competitividad. Actualmente, el 40% de sus productos se venden en la capital y el resto a terceros a precios muy bajos. María Palacios, directora de la Subdirección de Artesanía de DIRCETUR, informa que hay 2082 artesanos registrados en

Junín. Además, casi el 80% de los artesanos a nivel nacional están en riesgo de abandonar la actividad debido a la crisis en el sector turismo, según el Registro Nacional del Artesano.

#### **5.4. Sostenibilidad del Modelo de Negocio**

El modelo de negocio presentado depende del ingreso que se generará para los artesanos. Como se mencionó anteriormente, el éxito de los artesanos representará también el éxito del proyecto. En base a esto, se puede afirmar que es socialmente sostenible, ya que se dependerá directamente del éxito social de las comunidades artesanas para obtener utilidades. Estas ganancias serán reinvertidas en atraer a muchas más comunidades artesanas para sumarlas al catálogo de productos ofrecidos.

Este modelo es muy beneficioso socialmente, especialmente para las personas más afectadas post-pandemia y la situación sociopolítica que atraviesa actualmente Perú. El modelo de negocio se mantendrá en el tiempo gracias al trabajo colaborativo entre las comunidades artesanas y la empresa, permitiendo que ambas crezcan al mismo ritmo en una relación de beneficio mutuo.

## Capítulo VI. Solución Deseable, Factible y Viable

En el presente capítulo, se desarrollará la evaluación de la deseabilidad, factibilidad y viabilidad para Manos Artesanos. Se examinará si responde a las necesidades de los artesanos, si es técnicamente realizaba y si es económicamente sostenible. Para esta evaluación se asegura que la propuesta sea atractiva y viable.

### 6.1. Validación de la Deseabilidad de la Solución

Para determinar la deseabilidad de la solución, es esencial analizar dos aspectos cruciales: en primer lugar, confirmar el interés de los artesanos activos del centro poblado "La Encantada" en el modelo de negocio planteado; y, en segundo lugar, evaluar si los clientes finales estarían dispuestos a adquirir estas artesanías mediante plataformas digitales intuitivas que ofrezcan una experiencia de usuario satisfactoria.

#### 6.1.1. Hipótesis para Validar la Deseabilidad de la Solución

Para validar la deseabilidad de la solución propuesta, se formularon diversas hipótesis relacionadas con el modelo de negocio. Posteriormente, estas hipótesis fueron priorizadas utilizando una matriz (ver "apéndice H"), considerando tanto su relevancia para el modelo de negocio como la ausencia de evidencia disponible. A partir de este análisis, se seleccionaron las siguientes hipótesis clave:

- H1: Se estima que los artesanos activos del centro poblado "La Encantada" estarán dispuestos a comercializar sus productos a través del modelo de negocio de "Manos Artesanas", aceptando recibir el 50% del precio de venta.
- H2: Se estima que las personas que residen en USA, del nivel socioeconómico AB y con edades entre 30 y 55 años, perciben la artesanía peruana como una de las más atractivas de Sudamérica.

- H3: Se estima que las personas que residen en Lima Metropolitana, del nivel socioeconómico AB y con edades entre 35 y 65 años y que están interesados en comprar artesanía peruana a través de una tienda en línea.
- H4: Se estima que las personas que residen en Lima Metropolitana, del nivel socioeconómico AB y con edades entre 35 y 65 años y que están interesados en comprar artesanía peruana a través de una tienda en línea podrán navegar de manera intuitiva y ejecutar la compra con facilidad en la tienda en línea Manos Artesanas.

### 6.1.2. Experimentos Empleados para Validar la Deseabilidad de la Solución

Para validar la hipótesis 1, se realizó una encuesta a 55 artesanos activos del centro poblado “La Encantada”, las tarjetas utilizadas para probar y validar las hipótesis se encuentran detalladas en el Apéndice I, específicamente en la Figura I1. Los resultados obtenidos se presentan en la tabla 5 y en el Apéndice I. Se destaca que el 100% de los encuestados están dispuestos a comercializar sus productos a través del modelo de negocio de “Manos Artesanas”, considerando recibir el 50% del precio de venta, los resultados obtenidos superan las expectativas iniciales; por lo tanto, se considera validada la hipótesis.

**Tabla 5**

#### *H1. Prueba de Deseabilidad – Evaluación de Resultados de Encuesta a los Artesanos*

Hipótesis	Prueba	Métrica	Criterio	Resultados	¿Se acepta?
H1: Se estima que los artesanos activos del centro poblado “La Encantada” estarán dispuestos a comercializar sus productos a través del modelo de negocio de “Manos Artesanas”, considerando recibir el 50% del precio de venta.	La aplicación de la encuesta está dirigida a los artesanos del centro poblado “La Encantada” para validar si están dispuestos a comercializar sus productos a través del modelo de negocio “Manos Artesanas”	El porcentaje de artesanos que están dispuestos a comercializar sus productos a través del modelo de negocio “Manos Artesanas”	Está bien si el 80% de artesanos están dispuestos a comercializar sus productos a través del modelo de negocio “Manos Artesanas”	El 100% de los artesanos están dispuestos a comercializar sus productos a través del modelo de negocio “Manos Artesanas”	Si

Para validar la hipótesis 2, se utiliza la herramienta Google Trends, la cual permite comparar el interés de búsqueda en Google sobre las artesanías de Sudamérica. Las tarjetas empleadas para probar y validar las hipótesis se encuentran detalladas en el Apéndice I, específicamente en la Figura I2.

**Tabla 5**

*H2. Prueba de Deseabilidad. Análisis de Interés de Búsqueda*

Hipótesis	Prueba	Métrica	Criterio	Resultados	¿Se acepta?
H2: Se estima que las personas que residen en USA, del nivel socioeconómico AB y con edades entre 30 y 55 años, perciben la artesanía peruana como una de las más atractivas de Sudamérica.	Comparación de interés de búsqueda en Google de las artesanías de Suramérica mediante el uso de la herramienta Google Trends de las personas que residen en USA.	La posición de interés de búsqueda en Google de las artesanías de Suramérica mediante el uso de la herramienta Google Trends de las personas que residen en USA.	Está bien si la artesanía peruana se encuentra entre las 3 con mayor interés de busque en Google de las personas que residen en USA.	La artesanía peruana se encuentra en la segunda posición de interés de búsqueda en Google de las personas que residen en USA.	Si

Los resultados obtenidos se presentan en la Tabla 6 y en el Apéndice K, después del análisis con el uso de la herramienta Google Trends se obtuvo que la artesanía peruana es la segunda más buscada entre las artesanías de Suramérica, los resultados obtenidos superan las expectativas iniciales; por lo tanto, se considera validada la hipótesis. Para validar la hipótesis 3, se realizó una encuesta a 252 clientes potenciales que residen en Lima Metropolitana de nivel socioeconómico AB y con edades entre 35 y 65 años, las tarjetas utilizadas para probar y validar las hipótesis se encuentran detalladas en el Apéndice I.

**Tabla 6***H3. Prueba de Deseabilidad. Evaluación de Resultados de Encuesta a Clientes Potenciales*

Hipótesis	Prueba	Métrica	Criterio	Resultados	¿Se acepta?
H3: Se estima que las personas que residen en Lima Metropolitana, del nivel socioeconómico AB y con edades entre 35 y 65 años y que están interesados en comprar artesanía peruana a través de una tienda en línea.	La aplicación de la encuesta está dirigida a los clientes potenciales.	El porcentaje de clientes potenciales que están interesados en comprar artesanía peruana a través de una tienda en línea.	Está bien si el 75% de clientes potenciales están interesados en comprar artesanía peruana a través de una tienda en línea.	El 80.2% de los clientes potenciales están interesados en comprar artesanía peruana a través de una tienda en línea.	Si

Los resultados obtenidos se presentan en la tabla 7 y en el Apéndice L. Se destaca que el 80.2% de los encuestados estarían dispuestos a comprar artesanía peruana, los resultados obtenidos superan las expectativas iniciales; por lo tanto, se considera validada la hipótesis. Se realizó una prueba de usabilidad, para la validación de la Hipótesis 4 en la que los usuarios simulaban una compra mediante la plataforma web Manos Artesanas con las tareas previamente asignadas, las tarjetas utilizadas para probar y validar las hipótesis se encuentran detalladas en el Apéndice I. La prueba la realizaron 10 usuarios, obteniendo resultados satisfactorios a lo que previamente se había definido.

**Tabla 7***H4. Prueba de usabilidad – Métricas y Criterios*

Hipótesis	Prueba	Dimensión	Métrica	Criterio
H4: Se estima que las personas que residen en Lima Metropolitana, del nivel socioeconómico AB y con edades entre 35 y 65 años y que están interesados en comprar artesanía peruana a través	Se realizará una prueba en la que los usuarios potenciales interactuarán con la plataforma web de la tienda en línea mediante la realización de tareas asignadas.	Eficiencia	Tiempo empleado por el usuario para navegar por el catálogo de productos	Está bien si el tiempo empleado es menos de 3 minutos
			Tiempo empleado por el usuario para encontrar el producto deseado y agregarlo al carrito de compras	Está bien si el tiempo empleado es menos de 7 minutos
		Tiempo empleado por el usuario para concretar la compra, incluyendo la información de envío y pago.	Está bien si el tiempo empleado es menos de 5 minutos	
		Eficacia	Porcentaje de usuarios que completan todas las tareas	Está bien la tasa de éxito es mayor a 90%

de una tienda en línea podrán navegar de manera intuitiva y ejecutar la compra con facilidad en la tienda en línea Manos Artesanas.		con éxito sin abandonar el proceso Porcentaje de usuarios que prefieren realizar la compra mediante la plataforma Manos Artesanas en lugar de una tienda física después de realizar la prueba	Está bien si la tasa de preferencia es mayor a 85%
	Satisfacción	Evaluación de la satisfacción de la experiencia de usuario (NPS)	Está bien si la tasa de satisfacción es mayor a 70%

**Tabla 8***H4. Resultados de prueba de usabilidad*

Usuario	Tiempo exploración catálogo (minutos)	Tiempo elección de producto (minutos)	Tiempo de realización de compra (minutos)	Completó con éxito las tareas (Si/No)	Preferencia de tienda (Virtual / Física)	Nivel de satisfacción (1 al 10)
1	2.44	5.38	4.60	Si	Virtual	9
2	2.90	6.98	4.74	Si	Física	6
3	2.72	6.41	3.52	Si	Virtual	7
4	2.60	5.20	4.70	Si	Virtual	8
5	1.70	6.13	4.25	Si	Virtual	9
6	1.84	6.76	4.96	Si	Virtual	7
7	2.54	4.50	4.41	Si	Virtual	6
8	2.58	6.45	4.35	Si	Virtual	8
9	2.35	4.46	4.73	Si	Virtual	9
10	2.43	5.45	4.13	Si	Virtual	8
Promedios	2.41	5.77	4.43	100%	90%	77%

**Tabla 9***H4. Resultados de Prueba de Usabilidad*

	Eficacia	Eficiencia	Satisfacción
Tarea 1: Explorar el catálogo de productos	Tiempo de tarea menor o igual a 3 minutos, satisfactorio al obtenerse 2.41 minutos	% Abandono menor al 90% satisfactorio al no tener abandonos.	Satisfacción de la experiencia de usuario mayor igual al 70%, satisfactorio al obtenerse
Tarea 2: Elegir el producto	Tiempo de tarea menor a 7 minutos, satisfactorio al obtenerse 5.77 minutos	%Personas que prefieren la tienda virtual es del 90%.	77%

---

Tarea 3:	Tiempo tarea menor a 5
Realizar pago	minutos, satisfactorio al obtenerse 3.33 minutos

---

## Tabla 10

### *Comentarios Durante Prueba de Usabilidad*

---

Comentarios durante la prueba de usabilidad

---

La página me parece bastante atractiva y fácil de usar.

Me gustan los colores porque evocan los tonos de la bandera de Perú.

Me gusta el logo de la página porque representa lo que pretender vender

La página está bastante estandarizada a las otras páginas de e-commerce

---

## 6.2. Validación de la Factibilidad de la Solución

Con el fin de lograr la validación de la factibilidad del proyecto, se diseñará el plan de marketing y el plan de operaciones con el fin de analizarlos. La factibilidad del proyecto será validada a través de 5,000 iteraciones utilizando la simulación de Montecarlo, para ello se evaluarán cinco probables escenarios: muy pesimista, pesimista, esperado, optimista y muy optimista.

### *6.2.1. Plan de Mercadeo*

Teniendo que en la actualidad la mayoría de los compradores de artesanías adquieren estos productos de manera presencial, es decir, a través de un trato directo y físico con la tienda de artesanías, será indispensable diseñar una estrategia de marketing adecuada que logre modificar este proceso de compra y dirigirlo hacia una plataforma digital, sin necesidad de acudir a una tienda especializada. Para lograrlo, será crucial destacar los beneficios que conlleva realizar las compras a través de una plataforma digital, posicionando a Manos Artesanas como la principal alternativa tanto para el consumidor local como para el extranjero. A continuación, se detallan los objetivos, la segmentación de clientes, el marketing mix y el presupuesto asociado al plan de marketing.

**Objetivos:**

- Posicionar a Manos Artesanas entre las 5 principales empresas exportadoras de artesanías en el Perú en los próximos 5 años.
- Lograr una participación del 1.0% en el mercado de exportaciones de artesanías durante el primer año.
- Concretar ventas en el primer año equivalentes al 1% del mercado objetivo nacional.
- Incrementar la facturación en al menos un 10% cada año.
- Conseguir un mínimo de 20,000 seguidores en Facebook durante el primer año.
- Ser reconocidos como una empresa que prioriza el comercio justo con los productores de artesanías, y que, a través de la compra de los productos, los clientes contribuyen al desarrollo sostenible de las comunidades productoras.
- Conseguir un mínimo de 100,000 leads durante el primer año.

Segmentación de clientes: el público objetivo del negocio "Manos Artesanas" se concentra principalmente en dos grupos: el primer grupo está conformado por personas extranjeras, de entre 35 y 65 años, interesadas en adquirir artesanía peruana, que residen en Estados Unidos y que están habituadas a realizar compras frecuentes por internet. Dado que no es posible calcular con exactitud la cantidad de extranjeros que cumplen con estos criterios, se utilizará para el análisis un porcentaje de las exportaciones totales de artesanías peruanas a dicho destino (Veritrade, 2023), estimando para el proyecto una demanda equivalente al 1% del total de dichas exportaciones. El segundo grupo está compuesto por personas que residen en Lima Metropolitana, pertenecientes a los niveles socioeconómicos A y B, con edades entre 35 y 65 años. Para calcular el tamaño total del mercado objetivo nacional, se utilizó el informe sobre niveles socioeconómicos en el Perú 2023 (APEIM, 2024), que identifica a 3'227,878 familias residentes en Lima Metropolitana. Se optó por

segmentar por familias, asumiendo que, dentro de una familia, al menos un integrante estará en el rango de edad mencionado, y que la compra de una artesanía probablemente será para decorar una vivienda familiar. Posteriormente, se clasificaron las familias de Lima Metropolitana pertenecientes a los niveles socioeconómicos A y B, lo que arrojó un universo de 768,235 familias en estos niveles (23.8% del total de familias de Lima Metropolitana).

Finalmente, para obtener una estimación más precisa del mercado meta, se considerarán solo las familias interesadas en la artesanía peruana y dispuestas a realizar compras a través de una plataforma de comercio electrónico. Estos datos se obtuvieron de encuestas que revelaron que el 80.2% de los encuestados estarían dispuestos a adquirir artesanías peruanas mediante una plataforma digital, lo que da como resultado un mercado meta de 616,125 familias en Lima Metropolitana pertenecientes a los niveles socioeconómicos A y B, donde al menos uno de sus miembros está interesado en adquirir artesanías peruanas mediante *e-commerce*. En el siguiente apartado, se procederá a exponer el cálculo del público objetivo para “Manos Artesanos”. Para lo cual, se identificarán los potenciales consumidores, se analiza sus características demográficas y definir un criterio específico. Esto permitirá que se puedan orientar las estrategias de comercialización necesarias del mercado, el marketing mix: permitirá diseñar un plan estructurado orientado a alcanzar al cliente objetivo, concretar las ventas y cumplir con los objetivos establecidos en el plan. Para el negocio Manos Artesanas, se ha establecido un presupuesto inicial de S/ 63,600.00 destinado al marketing mix, enfocado en las estrategias previas al lanzamiento del negocio.

**Tabla 11***Presupuesto de Marketing*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Producto						
Capacitación de artesanos (estandarización de productos, embalaje)	6,000	18,000	12,000	6,000	6,000	6,000
Gastos relacionados a certificaciones de productos	6,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
Servicio fotográfico y audiovisual	3,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000
Promoción						
Creación de Contenido	10,000	36,000	36,000	36,000	36,000	36,000
Pauta en Facebook	3,000	18,000	19,800	21,780	23,958	26,354
Pauta en Tik Tok	3,000	18,000	19,800	21,780	23,958	26,354
Google ADS	4,000	24,000	26,400	29,040	31,944	35,139
Canje a Influencers	5,600	34,440	35,301	36,184	37,088	38,015
Activación de marca en eventos	4,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000
Community manager	4,000	24,600	25,215	25,845	26,492	27,154
Distribución						
Desarrollo de una página web con sistema de ventas integrado	10,000	-	-	-	-	-
Mantenimiento página web	-	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
Alquiler de almacén	3,000	18,450	18,911	19,384	19,869	20,365
Personal Logístico	2,000	24,600	27,737	31,274	35,262	39,759
<b>TOTAL</b>	<b>63,600</b>	<b>241,090</b>	<b>246,164</b>	<b>252,287</b>	<b>265,570</b>	<b>280,140</b>

**Tabla 12***Segmentación de Clientes*

Variable de segmentación	Criterio	Población
Geográfica	Lima Metropolitana	3,227,878 familias
Socioeconómica	NSEA y B	768,235 familias
Psicográfica	Interés en adquirir artesanía peruana a través de una plataforma digital	616,125 familias

En los años siguientes, se planea incrementar el presupuesto de marketing con el propósito de alcanzar a un mayor número de personas del público objetivo, atraer más clientes y concretar un mayor volumen de ventas. Esto permitirá posicionarse entre los principales actores del mercado dentro de este rubro. A continuación, se detalla el presupuesto de marketing estimado para los cinco primeros años de vida del proyecto “Manos Artesanas”:

**6.2.2. Plan de Operaciones**

El plan de operaciones es fundamental para garantizar la sostenibilidad del negocio. A continuación, se detallan los principales procesos que permitirán mantener vigente el modelo de negocio a lo largo del tiempo: Constitución de la empresa: Este proceso se realizará según los pasos administrativos y legales establecidos en Perú. Primero, se reservará el nombre en SUNARP y se elaborará la minuta de constitución con un abogado. Luego, se abrirá una cuenta bancaria para el capital social y se elevará la minuta a escritura pública ante un notario. Posteriormente, se inscribirá la empresa en SUNARP para obtener personalidad jurídica, y en la SUNAT para obtener el RUC. Adicionalmente, se tramitará la licencia de funcionamiento y otros registros, como EsSalud y pensiones.

Capacitación y profesionalización de Artesanos: Este proceso permitirá obtener mejores productos, sino que también contribuirá al desarrollo de los artesanos, su modelo de negocio y, principalmente, impulsará el desarrollo económico de su comunidad. Inicialmente,

se priorizará la capacitación de los artesanos en las áreas con mayores deficiencias, enfocando los objetivos de las primeras capacitaciones en estandarizar la producción para garantizar una calidad uniforme, independientemente del artesano, además de instruirlos en el correcto embalaje de los productos. Posteriormente, se capacitará a los artesanos en diversos aspectos, como administración, marketing, control de calidad, logística, responsabilidad social, entre otros, para profesionalizarlos y fomentar su crecimiento empresarial.

**Gestión comercial y logística:** Este proceso permitirá satisfacer los requerimientos de los clientes de manera oportuna y eficaz. Desde la gestión de inventarios hasta la distribución y entrega, es crucial mantener un flujo de trabajo fluido y bien coordinado. Es fundamental definir las modalidades de pago para asegurar una adecuada recaudación. El principal flujo de ingresos provendrá de comisiones por la venta de artesanías, por lo que incrementar la rotación de productos es esencial, ya que cada venta adicional contribuye directamente al aumento de las comisiones.

- **Gestión para certificaciones:** Este proceso permitirá diferenciar el producto y servirá como una herramienta valiosa para que los artesanos reconozcan su habilidad y la calidad de su producción en cerámica, promoviendo sus productos tanto en el mercado nacional como en el extranjero. A continuación, se detallan algunas de las acciones a implementar: Establecer estándares de calidad: Se definirán criterios claros y específicos que los productos de cerámica deben cumplir para obtener la certificación. Esto podría incluir aspectos como la calidad del material, la precisión en el diseño, la técnica de fabricación, la durabilidad y la originalidad del producto.
- **Desarrollo de proceso de evaluación:** Se diseñarán un proceso de evaluación que permita verificar si los artesanos cumplen con los estándares de calidad establecidos.

- Capacitación de artesanos: Se ofrecerán capacitaciones y asesoramiento a los artesanos para ayudarlos a mejorar sus habilidades y asegurar el cumplimiento de los estándares mínimos de calidad requeridos para la certificación.
- Sistema de seguimiento y control: Se implementará un sistema de seguimiento y control para garantizar que los productos certificados mantengan su calidad a lo largo del tiempo.
- Promover la certificación: Una vez establecido el sistema de certificación, se promoverá activamente la certificación entre los artesanos de La Encantada y los compradores potenciales. Destacando los beneficios de comprar productos certificados, como la garantía de calidad y la contribución al desarrollo sostenible de la comunidad artesanal.
- Búsqueda de reconocimiento oficial: Se trabajará en colaboración con entidades gubernamentales y organizaciones relevantes para obtener el reconocimiento oficial de la certificación. Esto podría implicar la obtención de sellos de calidad, la inclusión en programas de promoción del gobierno y la participación en ferias y eventos nacionales e internacionales.
- Al implementar un sistema de certificación para los artesanos de Chulucanas, no solo se reconocerá su habilidad y la calidad en la producción de cerámica, sino que también se contribuirá al crecimiento económico y social de la comunidad artesanal, promoviendo la preservación de esta importante tradición cultural.
- Atención al cliente: Este concepto es fundamental, ya que mantener e incrementar los ingresos depende directamente de la calidad de las relaciones con los clientes. Por ello, se priorizarán estrategias orientadas a captar la atención inicial de los clientes y fomentar su lealtad a largo plazo. Entre las principales acciones previstas se incluyen:

- Comunicación y asistencia personalizada: Existe un compromiso de ofrecer un servicio cercano y personalizado, atendiendo las necesidades específicas de cada cliente de forma individual.
- Programas de fidelización: Se reconoce y premia a los mejores clientes mediante programas diseñados para brindar incentivos y regalos especiales.
- Encuestas de satisfacción: Se solicita regularmente retroalimentación a los clientes para comprender mejor sus necesidades y expectativas, lo cual permite ajustar los productos y servicios para satisfacerlas de manera óptima.
- Soporte continuo: Desde la fase de fabricación hasta la venta y más allá, se brinda asistencia continua para resolver cualquier duda o problema que pueda surgir durante el proceso del cliente.
- Proceso de pago ágil: Se valora el tiempo de los clientes, por lo que se ofrece un proceso de pago rápido y eficiente, asegurando una experiencia de compra fluida y sin interrupciones.

### ***6.2.3. Simulaciones Empleadas para Validar las Hipótesis***

Hipótesis para validar el plan de marketing: Para validar la hipótesis 5 que respalda el correcto desempeño del plan de marketing, se ejecutaron 5,000 iteraciones utilizando una simulación de Montecarlo. En el “apéndice I” figura I5, se muestran las tarjetas de prueba y aprendizaje de la hipótesis 5. En este ejercicio, se buscó validar la relación entre el valor del tiempo de vida del cliente (VTVC) y el costo de adquisición de cliente (CAC), obteniéndose un valor promedio de LTV/CAC de 17.19, un valor mínimo de 5.70 y un valor máximo de 34.07. De esta manera, se asegura un plan de marketing eficiente, considerando, en primer lugar, que el VTVC es mayor que el CAC y, además, que se tuvo un 100% de probabilidad de que la relación LTV/CAC sea superior a 3 (el ratio mínimo esperado que indica que, dentro del modelo de negocio, se obtendrá una retribución en ventas triplicada por cada sol

invertido) (ver Apéndice M), Para realizar la simulación se plantearon los siguientes escenarios que se detallan en la tabla 14.

**Tabla 13**

*Escenarios Planteados*

	VTVC	CAC
Escenario esperado	902.10	50.40
Escenario Optimista (+10% VTVC, CAC)	992.31	50.40
Escenario Muy Optimista (+20% VTVC, -10% CAC)	1,082.52	45.36
Escenario Pesimista (-10% VTVC, CAC)	811.89	50.40
Escenario Muy Pesimista (-30% VTVC, +30% CAC)	631.47	65.52
Promedio	884.06	52.42

### 6.3. Validación de la Viabilidad de la Solución

Para el análisis de la viabilidad del modelo de negocio, se evaluará la parte financiera, incluyendo los ingresos y los costos de operación durante los próximos 5 años. A partir de estos datos, se analizarán los principales ratios financieros, como el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), que permitirá identificar la rentabilidad del negocio durante el período evaluado.

#### 6.3.1. Presupuesto de Inversión

Se elaboró el presupuesto correspondiente a la inversión inicial para poner en funcionamiento las operaciones de la compañía, considerando que el inicio de las actividades será dos meses antes del año 1, periodo en el que se comenzarán a generar las primeras ventas. El presupuesto de inversión inicial asciende a S/ 272,199.00 (ver tabla 15), siendo la principal inversión destinada al capital de trabajo, con un 58% del total donde se incluye los gastos necesarios de marketing y administrativos correspondientes a los primeros seis meses del primer año, seguido del plan de marketing, que representa el 23% de la inversión inicial. Además, se incluyen inversiones relacionadas con gastos administrativos, logísticos, entre otros.

**Tabla 14***Inversión*

Inversión	Año 0 ( )
Stock inicial	22,500
Capacitación de artesanos (estandarización de productos, embalaje)	6,000
Gastos relacionados a certificaciones de productos	6,000
Servicio fotográfico y audiovisual	3,000
Creación de Contenido	10,000
Pauta en Facebook	3,000
Pauta en Tik Tok	3,000
Google ADS	4,000
Canje a Influencers	5,600
Activación de marca en eventos	4,000
Comunity manager	4,000
Desarrollo de una página web con sistema de ventas integrado	10,000
Alquiler de almacén	3,000
Personal Logístico	2,000
Alquiler de oficina	4,000
Personal Administrativo	7,200
Servicios básicos (agua, luz, internet)	800
Equipos informáticos	7,000
Muebles y estantes	4,500
Constitución de empresa	5,000
Capital de trabajo	157,599

La inversión inicial para el proyecto será financiada en un 40% mediante un préstamo de una entidad financiera local, mientras que el 60% restante será cubierto con capital propio de los accionistas que formarán parte de la empresa desde su etapa inicial. A continuación, se muestra el presupuesto de inversión inicial necesario para comenzar el proyecto, adicionalmente en el “apéndice N” se proyecta la inversión a cinco años:

### **6.3.2. Análisis Financiero**

Para llevar a cabo el análisis financiero, fue necesario elaborar los estados financieros del negocio. Como punto de partida, se realizó una proyección de ventas identificando previamente el mercado objetivo, compuesto por familias pertenecientes a los niveles socioeconómicos A y B de Lima Metropolitana, interesadas en adquirir artesanías mediante

plataformas de comercio electrónico. Este segmento comprende aproximadamente 616,125 familias. De acuerdo con los objetivos planteados en el plan de marketing, se prevé iniciar con una participación del 1% del mercado objetivo en el primer año, proyectando un crecimiento anual constante del 10%. De esta manera, se alcanzaría una participación del 1.46% al quinto año, asumiendo conservadoramente que el tamaño del mercado permanecerá estable. Del mismo modo, se determinó el precio promedio de venta por artesanía y la frecuencia de compra, con base en la información recopilada a través de las encuestas. Para el precio promedio de las artesanías, se consideró un incremento anual, vinculado directamente a la inflación del país. El precio promedio obtenido fue de S/388, con una frecuencia de compra de 1.86 veces al año.

**Tabla 15***Proyección de ventas*

Proyección de Ventas	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Público objetivo meta Perú		616,125	616,125	616,125	616,125	616,125
Participación del Mercado		1.00%	1.10%	1.21%	1.33%	1.46%
Clientes		6,162	6,778	7,456	8,201	9,021
Frecuencia de compra		1.86	1.86	1.86	1.86	1.86
Total de pedidos		11,462	12,608	13,869	15,254	16,780
Precio promedio artesanía		388	398	408	419	430
Ingresos totales		4,447,256	5,017,984	5,658,552	6,391,426	7,215,400

Proyección de Ventas	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Exportaciones totales artesanía a USA		5,625,000	5,625,000	5,625,000	5,625,000	5,625,000
Participación del Mercado		1.00%	1.10%	1.21%	1.33%	1.46%
Monto de Participación Manos artesanas		56,250	61,875	68,063	74,869	82,356
Frecuencia de compra		1	1	1	1	1
Precio promedio artesanía		388	398	408	419	430

Total de Pedidos USA	145	156	167	179	192
----------------------	-----	-----	-----	-----	-----

El costo de venta está directamente relacionado con el pago al artesano por el producto vendido, y equivale al 50% del precio de venta al consumidor final. Los gastos de venta, por su parte, se refieren a los costos necesarios para generar ingresos por las ventas y se dividen en dos categorías:

- Gastos de distribución, que incluyen los costos de embalaje y transporte para que el producto llegue a su destino, calculados en un 15% del precio de venta.
- Gastos de publicidad y promoción, asociados al plan de marketing, que han sido calculados y proyectados para los primeros cinco años del negocio, según las secciones anteriores.

Por otro lado, se han considerado los gastos administrativos, que corresponden a los costos relacionados con la gestión y operación de la empresa. Estos incluyen el alquiler de la oficina, los servicios básicos y los sueldos del personal administrativo. Los gastos han sido calculados y proyectados para los primeros cinco años del negocio.

Asimismo, se ha elaborado el estado de flujos de efectivo para los primeros cinco años, donde se observa que en ninguno de los años proyectados será necesario recurrir a liquidez adicional. De igual forma, se evidencia un flujo de efectivo creciente, lo que permitirá contar con liquidez al final del periodo de evaluación, ofreciendo la posibilidad de realizar una inversión para expandir el negocio. Finalmente, para validar la rentabilidad del proyecto, se calcularon los principales ratios financieros, como el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR). Para ello, se estimaron los flujos de caja libres y los flujos de caja del accionista para los primeros cinco años de operación del negocio. Como resultado, se obtuvieron VAN económico de S/3'696,378.00 y VAN financiero de S/ 3'173,450.00, lo que permite asegurar que el proyecto está creando valor y ha superado las expectativas iniciales planteadas. Esto confirma la viabilidad del proyecto.

**Tabla 16***Flujo de caja*

Flujo de caja	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos</b>						
Accionistas	163,319	-	-	-	-	-
Préstamo bancario	108,880	-	-	-	-	-
Cobranza por venta de productos	-	4,503,516	5,080,072	5,726,688	6,466,427	7,297,960
<b>Total de ingresos</b>	<b>272,199</b>	<b>4,503,516</b>	<b>5,080,072</b>	<b>5,726,688</b>	<b>6,466,427</b>	<b>7,297,960</b>
<b>Egresos</b>						
Pago a proveedores (artesanos)	-	- 2,251,758	- 2,540,036	- 2,863,344	- 3,233,214	- 3,648,980
Servicios Logísticos	-	- 675,527	- 762,011	- 859,003	- 969,964	- 1,094,694
Stock inicial	- 22,500	-	-	-	-	-
Gasto de Ventas	- 63,600	- 241,090	- 246,164	- 252,287	- 265,570	- 280,140
Gastos Administrativos	- 28,500	- 74,108	- 80,933	- 88,566	- 97,107	- 106,670
Pago de impuestos	-	- 372,005	- 428,024	- 490,729	- 560,669	- 639,405
Pago cuota del préstamo	-	- 24,700	- 7,226	- 5,622	- 3,890	- 2,020
Capitaciones artesanos	-	-	-	-	-	-
<b>Total egresos</b>	<b>- 114,600</b>	<b>- 3,639,188</b>	<b>- 4,064,393</b>	<b>- 4,559,551</b>	<b>- 5,130,414</b>	<b>- 5,771,910</b>
Caja inicial	-	157,599	1,021,927	2,037,606	3,204,743	4,540,756
Flujo de efectivo	157,599	864,328	1,015,679	1,167,137	1,336,013	1,526,050
Caja Final	157,599	1,021,927	2,037,606	3,204,743	4,540,756	6,066,806

**Tabla 17***Flujo de caja de patrimonio*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades vendidas		11607	12764	14036	15433	16972
Precio unitario		388	398	408	419	430
Ventas		4,503,516	5,080,072	5,726,688	6,466,427	7,297,960
Costo de ventas (pagos artesanos)		-2,251,758	-2,540,036	-2,863,344	-3,233,214	-3,648,980
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>2,251,758</b>	<b>2,540,036</b>	<b>2,863,344</b>	<b>3,233,214</b>	<b>3,648,980</b>
Gasto de ventas (gastos de distribución)		-675,527	-762,011	-859,003	-969,964	-1,094,694
Gasto de ventas (plan de marketing)		-241,090	-246,164	-252,287	-265,570	-280,140
Gastos Administrativos		-74,108	-80,933	-88,566	-97,107	-106,670
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>		<b>1,261,033</b>	<b>1,450,928</b>	<b>1,663,488</b>	<b>1,900,572</b>	<b>2,167,475</b>
Impuestos		-372,005	-428,024	-490,729	-560,669	-639,405
<b>UTILIDAD OPERATIVA DESPUES DE IMPUESTOS</b>		<b>889,028</b>	<b>1,022,904</b>	<b>1,172,759</b>	<b>1,339,904</b>	<b>1,528,070</b>
<b>Flujo de Caja Operativo (FCO)</b>		<b>889,028</b>	<b>1,022,904</b>	<b>1,172,759</b>	<b>1,339,904</b>	<b>1,528,070</b>
Stock inicial	-22,500	-	-	-	-	-
Plan de marketing inicial	-63,600	-	-	-	-	-
Gastos Administrativos iniciales	-28,500	-	-	-	-	-
Capital de trabajo	-157,599					157,599
<b>Flujo de Caja Libre (FCL)</b>	<b>-272,199</b>	<b>889,028</b>	<b>1,022,904</b>	<b>1,172,759</b>	<b>1,339,904</b>	<b>1,685,669</b>
		108879.6	108879.6	108879.6	108879.6	108879.6
Préstamo Bancario	108,880					
Amortización		-18,559	-20,044	-21,647	-23,379	-25,250
Intereses		-8,710	-7,226	-5,622	-3,890	-2,020
Escudo Fiscal de intereses		2,570	2,132	1,659	1,148	596
<b>Flujo de Caja de la Deuda</b>	<b>108,880</b>	<b>-24,700</b>	<b>-25,138</b>	<b>-25,611</b>	<b>-26,122</b>	<b>-26,674</b>
<b>Flujo de Caja del accionista (FCA)</b>	<b>-163,319</b>	<b>864,328</b>	<b>997,766</b>	<b>1,147,148</b>	<b>1,313,782</b>	<b>1,658,995</b>
CAPM	20.49%					
WACC	14.55%					
<b>Año</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
VA FCL	-272,199	776,093	779,528	780,197	778,157	854,603
VAN FCL (económico)	3,696,378					
TIR FCL	341%					
<b>Año</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
VA FCA	-163,319	717,327	687,236	655,746	623,272	653,188
VAN FCA (financiero)	3,173,450					
TIR FCA	545%					

### **6.3.3. Simulaciones Empleadas para Validar las Hipótesis**

Para validar la hipótesis 6 de viabilidad del proyecto, se analizó el Valor Actual Neto Financiero (VAN financiero) proyectado para los primeros cinco años. En particular, se evaluó la posibilidad de que el VAN financiero en este periodo fuera inferior a S/ 2'500,000.00. En el Apéndice I Figura I6 se muestran las tarjetas de prueba y aprendizaje de la hipótesis 6. Para ello, se realizaron 5,000 iteraciones utilizando la simulación de Montecarlo, considerando cinco escenarios:

- Escenario muy pesimista: Apreciación de la moneda peruana frente al dólar, lo que incrementa el precio de exportación y hace menos competitivos en el mercado internacional. Además, se suma un aumento de la inflación en Perú, lo que incrementará el precio promedio, además de reducir el poder adquisitivo de los compradores y disminuir su disposición a adquirir artículos no esenciales, como las artesanías, afectando así la demanda en Lima. A esto se añadirá un aumento en los costos de producción, logística y ventas.
- Escenario pesimista: La moneda peruana se apreciaría frente al dólar estadounidense, lo que elevaría el precio de exportación y haría menos competitivos en el mercado internacional. Sin embargo, esto no sería tan crítico considerando que la mayor parte de las ventas se concentraría en los primeros años en Lima.
- Escenario esperado: Se mantienen las condiciones iniciales establecidas para el proyecto.
- Escenario optimista: Se acelera el crecimiento económico de Perú y Estados Unidos y la inflación se mantendrá dentro de su rango meta en ambos países, lo que se reflejará en un aumento del PBI. Esto impulsará el crecimiento económico

del mercado objetivo y generará una mayor demanda de productos no esenciales, como las artesanías.

- Escenario muy optimista: Además de las consideraciones del escenario optimista, se añadirá una variable de mercado relacionada con el aumento en la preferencia del consumidor por comprar productos de empresas con responsabilidad social corporativa. Se valorará especialmente que se haya respetado el comercio justo con los productores de artesanías y que, a través de sus compras, los consumidores contribuyan a la sostenibilidad de los artesanos y de la comunidad de origen de los productos. Esto permitirá aumentar la demanda de los productos y ampliar la participación en el mercado nacional e internacional.

**Tabla 18**

*Resultado de escenarios*

Escenarios	VAN F
Escenario esperado	3,173,450
Escenario muy optimista	3,572,495
Escenario optimista	3,367,922
Escenario pesimista	2,604,727
Escenario muy pesimista	2,149,691

Según el análisis, se obtuvo una probabilidad de 22% de que el VAN financiero del proyecto en los primeros cinco años sea inferior a S/2'500,000.00. Con base en estos resultados, se concluye que el proyecto se encuentra dentro de un rango aceptable de riesgo para el negocio. Demostrando que la propuesta presenta un equilibrio adecuado entre riesgo y rentabilidad.

## Capítulo VII. Solución Sostenible

En el siguiente capítulo, se desarrolla la solución sostenible presente en “Manos Artesanas” enfocándose en generar un impacto positivo para los artesanos de La Encantada. Para lo cual, se proponen estrategias que integran prácticas responsables y que permitan el fortalecer la comercialización de la cerámica artesanal. se busca encontrarse alineados con los objetivos de desarrollo sostenible de las Naciones Unidas.

### 7.1. Relevancia Social de la Solución

La solución propuesta por Manos Artesanas busca generar un impacto positivo en dos de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, según se detalla a continuación:

- ODS 1: Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo
- ODS 8: Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos

Por ello, Manos Artesanas, en línea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), realizó un análisis y evaluación de las metas que se verán afectadas para determinar el Índice de Relevancia Social (IRS). A partir de este cálculo, se compararon las metas impactadas con los objetivos establecidos en los ODS. Además, se identificó un impacto significativo en el ODS 8, obteniendo un IRS promedio ponderado de 57.89%, como se detalla en la tabla 20.

**Tabla 19**

*Índice de relevancia social del modelo de negocio (IRS)*

N.º Objetivo de desarrollo sostenible (ODS)	ODS 1	ODS 8
Metas impactadas de la ODS	3	8
Total de metas	7	12
IRS	42.86%	66.67%
IRS Promedio ponderado	57.89%	

**Tabla 20***Impacto de Manos Artesanas*

Meta	Impacto de Manos Artesanas
1.3	Implementar con éxito, medidas apropiadas de protección social, promoviendo las oportunidades a los más vulnerables y a las comunidades que destacan por su artesanía, logrando una mejor calidad de vida para ellos.
1.6	Ayuda a dinamizar la rotación de artesanías, contribuyendo al ingreso de los artesanos y por ende mejorar su calidad de vida.
1.7	Se fomenta el comercio justo y la inclusión de las personas más vulnerables, con el propósito de contribuir a la erradicación de la pobreza. El impacto es positivo y
8.1	aporta en el crecimiento económico de los artesanos, consolidando un mercado nacional y foráneo.
8.2	El impacto es positivo ya que promueve la profesionalización de los artesanos, agregando valor a sus productos y estando siempre en la búsqueda de la
8.3	modernización.
8.4	El impacto es positivo ya que se fomenta la empleabilidad de los artesanos, así como su formalización en un empleo decente y justo.
8.5	El impacto es positivo ya que contribuye a revalorar y rescatar la cultura artesanal, integrándola con el entorno tanto nacional como internacional.
8.6	El impacto es favorable, ya que promueve el acceso a empleos dignos, garantiza salarios equitativos y fomenta la igualdad de género entre hombres y mujeres, además de incentivar la inclusión de personas con discapacidad.
8.8	El impacto es positivo ya que se fortalecerá la capacitación a la comunidad de artesanos en el proceso de profesionalización. Asimismo, se implementará un sistema de certificación con el objetivo de aumentar su empleabilidad.
8.9	El impacto es positivo ya que se fomentará la empleabilidad en un entorno de trabajo sin riesgos, valorando el respeto por los derechos laborales y sobre todo la experiencia de los artesanos sin discriminación de género ni edad.
	El impacto será positivo, ya que se visibilizará al artesano peruano y todo lo que ello representa, incluyendo su cultura e historia. Esto permitirá despertar el interés por la riqueza cultural del país, tanto en el mercado local como en el internacional.

En seguida se presentará el Lienzo del Modelo de Negocios próspero de Manos Artesanas, desarrollado bajo los pilares de: medio ambiente, sociedad, economía, promoción cultural y desarrollo comunitario, ya que el proyecto nace principalmente de un problema social relevante, el cual es el poco acceso a mercados para los artesanos de cerámica de La Encantada – Chulucanas. En este modelo se abordan temas relevantes como las existencias biofísicas, destacando el uso sostenible de materiales locales para evitar el agotamiento de los recursos naturales de la zona. Asimismo, se resalta la co-creación de valor junto con los stakeholders, quienes hacen posible el desarrollo de este proyecto. Otro aspecto importante que se destaca es el cumplimiento de las metas establecidas según la matriz desarrollada, entre las cuales figuran la mejora en los ingresos de los artesanos y la práctica del comercio justo, entre otras. En conclusión, el modelo que presenta Manos Artesanas desarrolla un enfoque innovador e integrador, el mismo que tiene como objetivo principal, la solución al problema social relevante.

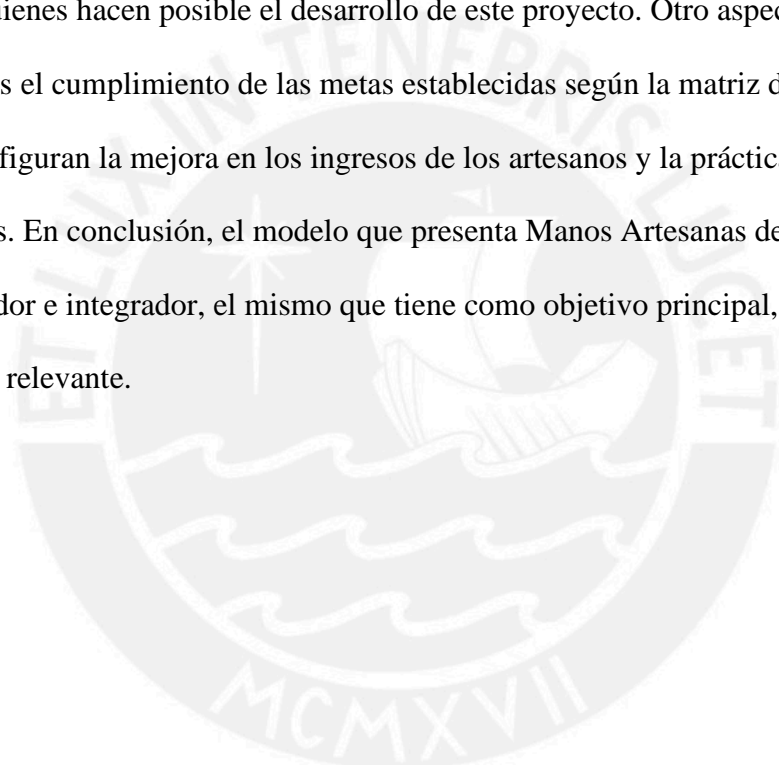


Figura 17

Lienzo de Modelo de Negocio Sostenible

## FLOURISHING BUSINESS CANVAS

<b>Medio ambiente</b>	<b>El objetivo de este modelo</b> , es fomentar un negocio que no contamine, que practique las practicas sostenibles, y recupere el valor cultural del trabajo de nuestros artesanos, resaltando el valor de la biodiversidad y sobre todo poner en vitrina lo nuestro.					
	<b>Sociedad</b>		<b>El objetivo</b> es contribuir con los pobladores artesanos de La Encantada en Chulucanas, abrir mercado y aumentar el ingreso de los artesanos, mejorando su calidad de vida, revalorado su cultura y habilidades. Asimismo, poner en vitrina las artesanías mediante una tienda virtual, con una interface amigable e intuitiva, la cual permita un incremento en la venta de sus productos por ende un mayor ingreso para los artesanos y sobre todo el acceso a una mejor calidad de vida.			
	<b>Economía:</b> El modelo presentado, tendrá un impacto positivo en nuestros stakeholders: Artesanos, cliente final, proveedores y accionistas.					
<b>Existencias biofísicas</b>	<b>Procesos</b>		<b>Valor</b>	<b>Personas</b>		<b>Actores</b>
	<b>Recursos</b>	<b>Alianzas</b>	<b>Co-creación de valor</b>	<b>Relaciones</b>	<b>Actores clave</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Arcilla y otros materiales locales:</b> Es la materia prima principal utilizada en la producción de cerámica y artesanías, su extracción debe ser forma sostenible para no agotar los recursos naturales del área.</li> <li>• <b>Agua:</b> se utilizada en el proceso de moldeado y acabado de las piezas artesanales, su uso debe ser responsable para evitar el desperdicio.</li> <li>• <b>Energía:</b> La energía, que puede provenir de fuentes locales como la electricidad o la leña, es necesaria para la cocción de la cerámica. Para reducir el impacto ambiental, exploraremos el uso de energías renovables o formas de cocción de bajo consumo energético.</li> <li>• <b>Madera y materiales de embalaje reciclable:</b> Utilizados para empaques, se usarán de forma sostenible, optando por materiales reciclables o biodegradables para minimizar el impacto ambiental del transporte y entrega de productos.</li> <li>• <b>Espacio físico y biodiversidad local:</b> La comunidad de La Encantada utiliza y necesita preservar sus espacios naturales y culturales. La conservación de la biodiversidad local y los ecosistemas circundantes es vital para el desarrollo de un modelo de negocio sostenible que integre prácticas responsables y asegure la disponibilidad futura de estos recursos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Artesanía</li> <li>• Plataformas digitales (tienda virtual)</li> <li>• Capital financiero</li> <li>• Capital humano</li> <li>• Almacén</li> <li>• Proveedores logísticos</li> <li>• Proveedores Multicourier</li> <li>• Proveedores de consultoría</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cámara de Comercio de Piura</li> <li>• Gobierno Regional</li> <li>• Mincetur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Artesanos y Comunidad:</b> Los artesanos aportan su tradición y habilidad artesanal, mientras reciben capacitación y acceso a nuevos mercados, mejorando su sustento y preservando su cultura.</li> <li>• <b>Cientes Internacionales:</b> Los clientes obtienen productos únicos y auténticos, apoyando al mismo tiempo el comercio justo y la sostenibilidad cultural.</li> <li>• <b>Alianzas Estratégicas (TI, Logística, Consultoría):</b> Contribuyen con infraestructura digital y logística, facilitando las ventas globales y reduciendo costos e impactos ambientales.</li> <li>• <b>Gobierno:</b> Apoyan con certificaciones y conservación cultural, permitiendo la expansión sostenible del negocio.</li> <li>• <b>Impacto Social y Ambiental:</b> Todos los actores colaboran para reducir la pobreza, proteger el medio ambiente y mantener la cultura viva, generando valor económico, social y ambiental compartido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Artesanos:</b> Comunicación abierta para fomentar la confianza y colaboración en el proyecto.</li> <li>• <b>Alianzas estratégicas:</b> Colaboración con empresas tecnológicas, plataformas de pago y servicios de logística.</li> <li>• <b>Cientes:</b> Relación basada en la transparencia y satisfacción mediante programas de fidelización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Artesanos de La Encantada:</b> Usuarios principales que necesitan acceso a mercados y capacitación.</li> <li>• <b>Cientes nacionales e Internacionales:</b> Compradores interesados en productos sostenibles y auténticos.</li> <li>• <b>Aliados Estratégicos:</b> Empresas de TI, Courier, consultoras de marketing y capacitación.</li> <li>• <b>Gobierno:</b> Apoyan en profesionalización de los artesanos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresa Manos Artesanas</li> <li>• Artesanos de La Encantada</li> <li>• Compradores Finales</li> <li>• Gobierno y Entidades Públicas</li> <li>• Instituciones de Financiamiento</li> <li>• Proveedores de Materias Primas</li> <li>• Empresas de Logística y Envío</li> <li>• Entidades de Certificación de Comercio Justo y Sostenibilidad</li> <li>• Plataformas de E-commerce y Tecnología</li> <li>• Organizaciones de Apoyo</li> </ul>
<b>Servicios ecológicos</b>	<b>Actividades</b>	<b>Gobernanza</b>	<b>Destrucción del valor</b>	<b>Canales</b>		<b>Necesidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso sostenible de materias primas</li> <li>• Reducción de residuos y reciclajes</li> <li>• Conservación de la biodiversidad</li> <li>• Minimización de emisión de CO2</li> <li>• Educación ambiental para los artesanos</li> <li>• Promoción de la cultura sostenible</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración y mantenimiento de la página web.</li> <li>• Fidelizar a los usuarios y clientes finales.</li> <li>• Foco en postventa.</li> <li>• Evaluación constante de estrategias de expansión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incluir a los artesanos en decisiones clave.</li> <li>• Asegurar precios competitivos y compensación justa para los artesanos.</li> <li>• Implementar auditorias de impacto social.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contaminación por envíos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redes Sociales</li> <li>• Sitio web</li> <li>• WhatsApp</li> <li>• Ferias, nacionales e internacionales</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Monitoreo y Evaluación del Impacto</b> económico, social y ambiental del proyecto.</li> </ul>
<b>Costos</b>	<b>Metas</b>		<b>Beneficios</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Desarrollo inicial:</b> Creación de la plataforma (tienda virtual).</li> <li>• <b>Capacitación:</b> Talleres y certificaciones.</li> <li>• <b>Marketing:</b> Estrategias de promoción en redes sociales y ferias.</li> <li>• <b>Operación y logística:</b> Gastos de envío, comisiones y costos de administración.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar los Ingresos de los Artesanos</li> <li>• Asegurar Prácticas de Comercio Justo</li> <li>• Reducir la Huella Ambiental</li> <li>• Capacitación Continua para los Artesanos</li> <li>• Incrementar la Visibilidad en el Mercado Internacional</li> <li>• Fortalecer la Gobernanza y Transparencia</li> <li>• Certificaciones de Sostenibilidad y Calidad</li> <li>• Promover la Conservación de la Cultura Artesanal</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ingresos de comisiones:</b> Ganancias de las ventas en la plataforma.</li> <li>• <b>Artesanos:</b> Acceso a mercado nacional e internacional</li> <li>• <b>Fidelización:</b> Suscripciones y beneficios exclusivos para clientes frecuentes.</li> </ul>			
<b>RESULTADOS</b>						

## 7.2. Rentabilidad Social de la Solución

El modelo de negocio “Manos Artesanas” busca incrementar la visibilidad de las artesanías de cerámica entre clientes potenciales, considerando la ausencia de mercados exclusivos que faciliten la conexión con su público objetivo. Como resultado, se espera un incremento en las ventas de los artesanos, quienes han sido afectados por los efectos de la pandemia, con volúmenes de venta reducidos debido a la disminución del turismo y la baja en las exportaciones de sus productos. Este modelo también busca profesionalizar a los artesanos mediante capacitaciones que establezcan un programa de formación y desarrollo integral, permitiéndoles mejorar sus habilidades técnicas, comerciales y empresariales para que puedan competir en el mercado nacional e internacional. Además, se basa en un comercio justo que garantiza una retribución adecuada y acorde a la calidad de sus productos. “Manos Artesanas” tiene como objetivo conectar directamente a los potenciales compradores con las piezas artesanales, mitigando la necesidad de que los compradores se movilicen hasta los puntos de venta físicos. Estos elementos generarán beneficios mutuos y contribuirán al desarrollo de un negocio de artesanía con responsabilidad social y sostenibilidad a largo plazo.

En el ámbito medioambiental, el modelo de negocio propuesto disminuirá la necesidad de que los compradores se movilicen a una locación especializada de artesanías, reduciendo así el recorrido de vehículos motorizados, que en promedio implica una distancia de 1040 km entre Lima y Chulucanas. Sin embargo, el uso de vehículos motorizados no se eliminará por completo, ya que será necesario transportar los productos desde Chulucanas a Lima en un transporte compartido y utilizar otro vehículo motorizado para realizar las entregas personalizadas a cada cliente. En conclusión, el modelo de negocio promoverá una reducción significativa en los recorridos de vehículos motorizados, contribuyendo así a una menor emisión de CO<sub>2</sub> mediante el uso reducido de combustibles fósiles.

El beneficio social del negocio se centrará en dos variables principales: la reducción de tiempo de movilización del comprador final para efectuar la compra de artesanías y el incremento en las ventas de los artesanos productores. En relación con el primer punto, y siendo conservadores, se estima que el tiempo promedio que un cliente invierte en completar una compra de artesanía en tiendas especializadas de Lima es de aproximadamente 1.5 horas, tiempo que podría destinarse a actividades remuneradas. Tomando como referencia un ingreso promedio de S/6,750.00 para una persona de nivel socioeconómico B (Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados [APEIM], 2024), se puede calcular la pérdida de ingresos que podría resultar de realizar una compra presencial. En cuanto a la segunda variable, se estima un aumento en los ingresos a lo largo de los cinco periodos evaluados, estimado como la diferencia entre las ventas generadas antes y después de la implementación de "Manos Artesanas". Este incremento se distribuirá entre el número inicial de artesanos establecidos al inicio del negocio, lo que permitirá calcular los ingresos adicionales obtenidos a través del *e-commerce* para los artesanos.

**Tabla 21***Beneficio Social*

Beneficio social - Clientes	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total de pedidos anuales	11,462	12,608	13,869	15,254	16,780
Tiempo promedio ahorrado x clientes (horas)	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5
Total de tiempo ahorrado x clientes (horas)	17,193	18,912	20,804	22,881	25,170
Costo del tiempo del cliente x hora ( )	31	31	31	31	31
Beneficio cliente x tiempo ( )	532,983	586,272	644,924	709,311	780,270
Beneficios de artesanos antes de manos artesanas					
Ganancias por producto ( )	40	40	40	40	40
Cantidad de productos vendidos x cada artesano mensualmente	12	12	12	12	12
Cantidad de artesanos evaluados	20	20	20	20	20
Total beneficio anual de artesanos ( )	115,200	115,200	115,200	115,200	115,200
Beneficio de artesanos después de manos artesanas					
Precio de venta del producto ( )	388	398	408	418	428
Ganancia por producto ( )	77.6	79.54	81.53	83.57	85.66
Cantidad de productos vendidos x cada artesano mensualmente	48	53	58	64	70
Cantidad de artesanos evaluados	20	20	20	20	20
Total beneficio de artesanos ( )	893,952	1,011,749	1,134,877	1,283,585	1,439,019
Incremento de beneficio social total de artesanos ( )	778,752	896,549	1,019,677	1,168,385	1,323,819
Beneficio social total (clientes + artesanos) ( )	1,311,735	1,482,821	1,664,601	1,877,696	2,104,089

**Tabla 22***Costo Social*

Costo Social traslado productos de Chulucanas – Lima	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total de pedidos anuales	11,462	12,608	13,869	15,254	16,780
Cantidad de pedidos transportados x camión de 7 tn	100	100	100	100	100
Cantidad total de camiones de 7 tn para traslado (CHU-LIM)	115	127	139	153	168
Distancia recorrida x camión de 7 tn (Km)	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100
Emisiones de CO2 x camión de 7 tn (g/Km)	400	400	400	400	400
Total de emisiones CO2 por traslado de pedidos (CHU-LIM) (g)	50,600,000	55,880,000	61,160,000	67,320,000	73,920,000
Total de emisiones CO2 por traslado de pedidos (CHU-LIM) (tn)	51	56	62	68	74
Costo x emisión CO2 ( tn)	114	114	114	114	114
Total costo por emisión CO2 ( )	5,814	6,384	7,068	7,752	8,436
<b>Costo Social x delivery de productos en Lima Metropolitana</b>					
Total de pedidos anuales	11,462	12,608	13,869	15,254	16,780
Recorrido promedio x delivery en Lima Metropolitana (Km)	15	15	15	15	15
Emisiones de CO2 x moto (g/Km)	80	80	80	80	80
Total de emisiones CO2 x delivery Lima Metropolitana (g)	13,754,400	15,129,600	16,642,800	18,304,800	20,136,000
Total de emisiones CO2 x delivery Lima Metropolitana (tn)	14	16	17	19	21
Costo x emisión CO2 ( tn)	114	115	116	117	118
Total costo por emisión CO2 ( )	1,596	1,840	1,972	2,223	2,478
<b>Costo Social x consumo de energía</b>					
Consumo de energía para oficinas x mes (KWh/m2)	20	20	20	20	20
Dimensiones de la oficina (m2)	20	22	24	27	29
Consumo de energía para oficinas x año (KWh)	4,800	5,280	5,808	6,389	7,028
Costo de energía eléctrica ( KWh)	0.80	0.80	0.80	0.80	0.80
Total costo x consumo de energía eléctrica ( )	3,840	4,224	4,647	5,112	5,623
<b>Costo social total (traslados + energía) ( )</b>	<b>11,250</b>	<b>12,448</b>	<b>13,687</b>	<b>15,687</b>	<b>16,537</b>

El costo social asociado a las operaciones de Manos Artesanas se centra en dos variables principales: las emisiones de CO<sub>2</sub> generadas por el transporte de los productos y el consumo de energía en sus instalaciones. Para el primer punto, se evaluaron las emisiones por el traslado de artesanías desde Chulucanas a Lima en camiones de 7 toneladas, así como las emisiones de CO<sub>2</sub> asociadas a las motocicletas utilizadas para realizar las entregas a clientes en Lima Metropolitana, con un recorrido promedio de 15 km. Para calcular la cantidad de CO<sub>2</sub> emitido, se aplicaron factores promedio de emisión para camiones y motocicletas (g/km), multiplicados por la distancia promedio recorrida por cada vehículo. Con los datos de emisiones, se utilizó un costo de 30 USD/tonelada de CO<sub>2</sub>, según el Ministerio de Economía y Finanzas (2024), para obtener el costo total por emisiones. En cuanto al consumo energético, se estimó la electricidad utilizada en las oficinas de Manos Artesanas basándose en ratios de consumo publicados por el Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería (OSINERGMIN, 2024), y se multiplicó por el costo promedio de electricidad (por kWh), obteniendo así el costo total de consumo eléctrico.

Finalmente, tras conocer los beneficios sociales proyectados a cinco años y los costos sociales asociados al mismo periodo, se procedió a calcular el flujo de caja libre social y, de igual forma, el valor actual neto social, considerando una tasa social de descuento del 8%, según el Ministerio de Economía y Finanzas. Como resultado, se obtuvo un VAN social de S/ 6'565,135.00, lo que representa 2.07 veces el VAN financiero. Esto reafirma que el modelo de negocio de Manos Artesanas no solo generará valor para los accionistas, sino que, en mayor proporción, aportará un beneficio social significativo para la comunidad, asegurando así que la venta de artesanías pueda proyectarse como un negocio responsable y sostenible en el tiempo.

**Tabla 23***VAN Social*

Año	1	2	3	4	5
Total Beneficio	1,311,735	1,482,821	1,664,601	1,877,696	2,104,089
Total Costo Social	-11,250	-12,448	-13,687	-15,087	-16,537
Flujo de caja libre social	1,300,485	1,470,373	1,650,914	1,862,609	2,087,552
Tasa de descuento social	8%				
VAN social	6,565,135				



## Capítulo VIII. Decisión e Implementación

En este capítulo, se detallará el plan para la implementación de "Manos Artesanas", un modelo de negocio orientado a profesionalizar y conectar a los artesanos con mercados competitivos. Este plan se divide en cuatro etapas claves: constitución de la empresa, el desarrollo de una plataforma digital con capacitación inicial, el lanzamiento del producto mínimo viable y la expansión. Además, destaca la importancia de un equipo interdisciplinario, incluyendo especialistas en marketing, logística y desarrollo tecnológico, para garantizar un crecimiento sostenible y el impacto positivo en las comunidades artesanas. Este enfoque busca transformar las vidas de los artesanos, promoviendo la preservación cultural y la rentabilidad de su actividad. Finalmente propondrán conclusiones y recomendaciones para el desarrollo del proyecto.

### 8.1. Plan de Implementación y Equipo de Trabajo

El proyecto "Manos Artesanas" se desarrolla con una visión estructurada, asegurando un impacto positivo y sostenible en los artesanos de La Encantada. Este plan de implementación incluye cuatro etapas clave, diseñadas para garantizar un progreso gradual y efectivo, cada etapa se ha definido considerando objetivos específicos, actividades principales y resultados esperados.

Etapas 1: Constitución y Formalización: La primera etapa sienta las bases legales y administrativas del proyecto, en esta fase se gestiona la reserva del nombre de la empresa en SUNARP, se elabora la minuta de constitución y se abre una cuenta bancaria para el capital social. Posteriormente, se eleva la minuta a escritura pública ante notario, se inscribe la empresa en SUNARP para obtener la personalidad jurídica, y en SUNAT para la emisión del RUC. Además, se tramitan la licencia de funcionamiento y los registros en EsSalud y sistemas de pensiones. Durante esta etapa, se conforma el equipo inicial, compuesto por profesionales clave en áreas como marketing, logística, desarrollo tecnológico y atención al

cliente. Se definen también los lineamientos operativos y se diseñan las políticas internas de la empresa, estableciendo el marco ético y organizacional que guiará el proyecto.

**Etapas 2: Desarrollo de la Plataforma Digital y Capacitación Inicial:** En esta etapa se prioriza la creación y puesta en marcha de la página web de comercio electrónico, que será el eje central del modelo de negocio. Esta plataforma contará con un diseño intuitivo, un catálogo digital, opciones de pago seguras y una sección dedicada a contar las historias de los artesanos para conectar emocionalmente con los clientes. Paralelamente, se inicia un programa de capacitación intensiva para los artesanos participantes. Los módulos de capacitación incluyen: técnicas de embalaje para garantizar la conservación de los productos, control de calidad, alineado a estándares internacionales, uso de herramientas digitales para gestionar pagos y pedidos. Esta fase busca empoderar a los artesanos y optimizar la calidad de sus productos, incrementando así su competitividad en mercados nacionales e internacionales.

**Etapas 3: Lanzamiento del Producto Mínimo Viable:** con la plataforma lista, se realiza el lanzamiento oficial del producto mínimo viable (PMV), que incluye un catálogo inicial con los productos de los artesanos capacitados. El evento de lanzamiento es acompañado de campañas de marketing digital dirigidas al público objetivo: personas entre 35 y 65 años en mercados nacionales e internacionales con alto interés en productos artesanales. Durante esta etapa se ejecutan pruebas de logística para evaluar y optimizar procesos de envío, asegurando que los productos lleguen en perfectas condiciones y dentro de los tiempos establecidos. También se analizan los comentarios de los clientes iniciales para realizar ajustes en la plataforma y mejorar la experiencia de usuario.

**Etapas 4: Expansión y Optimización:** La última etapa se centra en la escalabilidad del negocio. Se incrementa la cantidad de artesanos afiliados, se diversifica el catálogo de productos y se implementa una aplicación móvil complementaria. Esta herramienta permitirá

a los clientes realizar compras de manera más ágil, ampliando el alcance del proyecto. Adicionalmente, se buscará obtener certificaciones internacionales para los productos, lo que aumentará su valor percibido y abrirá puertas a nuevos mercados. Se reforzarán las estrategias de marketing con un enfoque en ferias artesanales y colaboraciones con entidades gubernamentales y privadas para promover los productos a nivel global.

Resultados Esperados: Formalización de la empresa y establecimiento de un marco operativo sólido. Plataforma digital activa, con funcionalidades optimizadas para la compra y venta de artesanías.

Más de 50 artesanos capacitados y listos para ofrecer productos de alta calidad. Incremento en las ventas de productos artesanales, tanto en el mercado local como en el internacional. Generación de empleo indirecto y mejora en la calidad de vida de las familias participantes. Este plan de implementación no solo asegura el éxito del proyecto en sus primeras fases, sino que también establece las bases para su crecimiento sostenible. Con un enfoque integral y colaborativo, "Manos Artesanas" tiene el potencial de transformar la vida de cientos de artesanos y sus comunidades.

**Tabla 24***Cronograma de Actividades*

Actividad	Fecha de Inicio	Fecha de Fin
Reserva del nombre de la empresa en SUNARP	01/01/24	04/01/24
Elaboración de minuta de constitución	05/01/24	09/01/24
Apertura de cuenta bancaria para capital social	10/01/24	14/01/24
Elevación de minuta a escritura pública	15/01/24	19/01/24
Inscripción en SUNARP y SUNAT (RUC)	20/01/24	24/01/24
Trámite de licencias y registros (EsSalud, pensiones)	25/01/24	31/01/24
Diseño de la página web de comercio electrónico	01/02/24	09/02/24
Desarrollo del catálogo digital inicial	10/02/24	19/02/24
Pruebas de plataforma y ajustes	20/02/24	24/02/24
Capacitación en embalaje y calidad	25/02/24	29/02/24
Capacitación en herramientas digitales	01/03/24	09/03/24
Lanzamiento del PMV y análisis inicial	10/03/24	14/03/24
Campaña de marketing digital	15/03/24	19/03/24
Optimización de logística de envíos	20/03/24	24/03/24
Expansión de artesanos afiliados	25/03/24	31/03/24
Obtención de certificaciones internacionales	01/04/24	09/04/24
Implementación de la aplicación móvil complementaria	10/04/24	20/04/24

## 8.2. Conclusiones

El modelo de negocio presentado en este trabajo inició con la identificación de la necesidad de los artesanos del centro poblado la Encantada, en Chulucanas, quienes, afectados por las consecuencias de la pandemia, vieron reducidos sus ingresos por la reducción considerable en ventas de sus productos de artesanía. Además, enfrentan dificultades para acceder a mercados objetivos donde puedan mostrar sus productos e incrementar sus ventas. Por ello, la propuesta de negocio se enfoca en la profesionalización de estos artesanos mediante capacitaciones constantes que les permitan mejorar en aspectos claves y ser más competitivos en el mercado nacional e internacional. Asimismo, se propone una plataforma de ventas que permitirá conectar a potenciales compradores de artesanía con productores de estas, promoviendo un comercio justo de artesanía que finalmente incrementen los ingresos de los artesanos y garantice la sostenibilidad del negocio de la artesanía.

Se confirmó la deseabilidad de la solución, ratificando el interés de compra de los consumidores potenciales (80.2%) y el interés de los artesanos por profesionalizarse y vender sus productos a través de un e-commerce (100%), según las encuestas realizadas en campo. Asimismo, se complementó la deseabilidad con pruebas de usabilidad realizadas mediante un prototipo de la plataforma de ventas asegurando la satisfacción del cliente durante su permanencia en la plataforma, lo cual se refleja con un resultado de NPS del 77%.

La validación de la factibilidad se sustentó mediante el análisis realizado al plan de marketing, logrando un 100% de probabilidad de que la relación VTVC/CAC sea mayor a 3, ratio mínimo recomendado. Del mismo modo, se validó la viabilidad de la solución mediante un análisis financiero de los cinco primeros años de vida del negocio y 5,000 iteraciones en la simulación de Montecarlo, obteniendo un 80% de probabilidad de que el VAN financiero sea

mayor a S/ 2'500,000, lo que demuestra que es un rango de riesgo aceptable para este proyecto.

Por último, se analizó la rentabilidad social de la solución, considerando como beneficios sociales el incremento en las ventas de los artesanos y el ahorro de tiempo en la movilización de los compradores de artesanías. Como resultado, se obtuvo un VAN social de S/6'565.135.00, impactando directamente las ODS 1 y 8.

### **8.3. Recomendaciones**

La artesanía en el Perú representa un vínculo sólido con la cultura y constituye una parte esencial de la identidad del país. Sin embargo, este sector enfrenta un deterioro constante. A pesar de contar con numerosos y reconocidos maestros artesanos, no existen mercados exclusivos que los conecten con potenciales clientes. Además, la pandemia ha provocado una drástica disminución del turismo nacional, agravando las condiciones de quienes dependen de este negocio.

Manos artesanas es una excelente oportunidad para darles una nueva oportunidad de potenciar el negocio de artesanía, comenzando con un proceso de profesionalización de los artesanos donde podrán mejorar sus habilidades y prepararse para competir en mercados nacionales e internacionales. Asimismo, con el uso de la tecnología se brindará una herramienta poderosa para poder llegar al público objetivo desde cualquier dispositivo móvil sin la necesidad de trasladarse a un punto de venta físico, lo que permitirá agilizar y promover las ventas de artesanías hacia cualquier parte del mundo. El modelo de negocio Manos artesanas se centra en ofrecer a los artesanos un comercio justo, bien remunerado, reconociendo y valorando sus productos, además de proponer un modelo de negocio socialmente responsable que permita generar crecimiento a la comunidad y asegurar un negocio sostenible en el tiempo.

## Referencias

- Agencia Peruana de Noticias Andina. (2025, 12 de octubre). *Puerto de Chancay: Lanzan plataforma para conectar artesanos con mercados internacionales*. <https://andina.pe>
- Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados. (2024, 1 de enero). *APEIM*. <https://apeim.com.pe/>
- Banco Central de Reserva del Perú. (s.f.-a). *Inflación mensual*. Recuperado el 5 de octubre de 2024, de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/inflacion>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2021). *Transformación digital de las microempresas artesanales en América Latina: Retos y oportunidades*. <https://www.iadb.org/es/temas/competitividad>
- Brown, T. (2008). *Design thinking*. *Harvard Business Review*, 86(6), 84-92. [https://new-ideo-com.s3.amazonaws.com/assets/files/pdfs/IDEO\\_HBR\\_DT\\_08.pdf](https://new-ideo-com.s3.amazonaws.com/assets/files/pdfs/IDEO_HBR_DT_08.pdf)
- Chavez Rivero, C. (2024, 8 de abril). *Prensarte*. <https://prensarte.com/2024/04/08/caida-de-22-9-de-exportaciones-de-artesaníaartesanías-de-peru-en-enero-2024-respecto-al-2023-incluir-a-mas-artesanos-en-la-cadena-exportadora-senalo-la-necesidad-adex/>
- Chu Rubio, J. M. (2011). *La creación de valor en las finanzas: mitos y paradigmas*. Lima: Financial Advisory Partners S.A.C.
- Chu Rubio, M. (2016). *Finanzas aplicadas: Teoría y práctica* (3.ª ed.). Lima: Financial Advisory Partners S.A.C.
- CITES. (2016). *Boletín de avances de los CITES - Cerámica de Chulucanas*. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/348897/pp4.pdf>
- Damodaran, A. (2016). *Estimating risk parameters*. NYU Stern School of Business. <https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/pdfiles/papers/beta.pdf>

Damodaran, A. (s.f.-a). *Damodaran Online*. NYU Stern School of Business. Recuperado el 5 de octubre de 2024, de <https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

Damodaran, A. (s.f.-b). *Updated betas by sector (US)*. NYU Stern School of Business. Recuperado el 5 de octubre de 2024, de [https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)

De la Vega Polanco, M. (2023, 1 de agosto). *El Peruano*. <https://elperuano.pe/noticia/219504-la-artesaníartesanía-peruana-tiene-potencial-para-conquistar-mas-mercados>

Humphrey, A. S. (2005). SWOT analysis for management consulting. *SRI Alumni Newsletter*, (diciembre), 7–8.

Hvam, L., Mortensen, N. H., & Riis, J. (2008). *Product Customization*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-540-71449-1>

La Torre, D. (2022, 23 de diciembre). *Diario El Pueblo*. <https://diarioelpueblo.com.pe/index.php/2022/12/23/casi-el-33-de-artesanos-de-arequipa-dejaron-de-laborar-por-crisi>

MarketWatch. (2024, octubre 5). *U.S. 10 Year Treasury Note Overview*. Recuperado el 5 de octubre de 2024, de <https://www.marketwatch.com/investing/bond/tmubmusd10y?countrycode=bx>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2016). *Artesanías*. <https://cdn.www.gob.pe/uploaddocument/file/348897/pp4.pdf>

Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social. (2024). *Indicadores sociales a nivel regional: Piura*. <https://sdv.midis.gob.pe/redinforma/Upload/regional/Piura.pdf>

Ministerio de Economía y Finanzas. (2024). *Parámetros de evaluación social del precio social del carbono*. Recuperado de

[https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv\\_publica/docs/parametros\\_evaluacion\\_social/  
Precio\\_Social\\_Carbono.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/parametros_evaluacion_social/Precio_Social_Carbono.pdf)

Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio. (2020, 13 de agosto). *Ministerio de las Culturas capacita a artesanos y artesanas en el uso del comercio electrónico.*

<https://www.cultura.gob.cl>

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2024). *Reporte del empleo formal en la región Piura.* <https://cdn.www.gob.pe/uploaddocument/file/6430927/5628053-20-piura.pdf?v=1717424306>

Novica. (2023). *Fair trade home decor, jewelry and gifts.* <https://www.novica.com/>

Ley N.º 27790, Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (13 de febrero de 2002). <https://www.gob.pe/institucion/presidencia/normas-legales/441118-27790>

Ley N° 29073. Ley del Artesano y el Desarrollo de la Actividad Artesanal. (2007) [https://base.socioeco.org/docs/24\\_ley\\_del\\_artesano\\_y\\_desarrollo\\_actividad\\_artesanal\\_2012b.pdf](https://base.socioeco.org/docs/24_ley_del_artesano_y_desarrollo_actividad_artesanal_2012b.pdf)

Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería (OSINERGMIN). (2024). *Reporte del consumo de energía eléctrica (kWh/mes)* [Conjunto de datos]. Plataforma Nacional de Datos Abiertos. <https://www.datosabiertos.gob.pe/dataset/reporte-del-consumo-de-energ%C3%ADa-el%C3%A9ctrica-kwh-mes-organismo-supervisor-de-la-inversi%C3%B3n-en>

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2021). *Economía informal y trabajo decente: Formalizando a los artesanos para mejorar sus condiciones de vida.*

<https://www.ilo.org/>

- Organización de las Naciones Unidas. (2023). *Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible*. [https://unstats.un.org/sdgreport/2023/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2023\\_Spanish.pdf](https://unstats.un.org/sdgreport/2023/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2023_Spanish.pdf)
- Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI). (2020). *La artesanía como motor de desarrollo económico local: Estrategias para fortalecer el sector artesanal*. <https://www.unido.org/>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Wiley.
- Promperú. (2023). *Reporte de inteligencia comercial: Artesanía peruana en el mercado internacional*. Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo. <https://www.promperu.gob.pe/>
- Ries, E. (2012). *El método Lean Startup: Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua* (1.ª ed.). Deusto.
- Roam, D. (2010). *Tu mundo en una servilleta: Soluciona problemas y vende ideas mediante dibujos*. Empresa Activa.
- SUNAT. (2019). *Estadísticas de exportación de artesanías*. Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria. <https://www.sunat.gob.pe>
- Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria. (2019). *Exportación de artesanías por país de destino*.
- UNESCO. (2022). *Creative Economy Report 2022: Art, culture and creative industries*. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. <https://en.unesco.org/creativity/publications>
- Veritrade. (2023, 31 de diciembre). *Veritrade*. <https://www.veritradecorp.com/>
- Viaña Rosa, M. (2004, 7 de noviembre). *Andina*. [www.andina.pe](http://www.andina.pe): <https://andina.pe/agencia/noticia.aspx?id=44200>

World Intellectual Property Organization. (2020). *Contract management using Smart contracts (WO2020069526A1)*. WIPO.

World Fair Trade Organization. (2024). *World Fair Trade Organization – Principles and certification*. <https://wfto.com/>



## Apéndice A: Entrevista 1 Dirigida a los Artesanos

### Introducción

“Buenas tardes, ante todo agradecerle por el tiempo brindará.

Actualmente, los autores de esta investigación cursan el cuarto ciclo de una maestría en CENTRUM y se encuentran recopilando información entre los pobladores de La Encantada para un estudio en curso. El objetivo principal de esta investigación es generar un beneficio concreto para la comunidad local. Para lograrlo, resulta esencial conocer mejor a los pobladores e identificar necesidades comunes que permitan plantear soluciones adecuadas. Es probable que esta visita no sea la última y que nuevamente se requiera la colaboración de la comunidad en futuras oportunidades. La metodología será la siguiente: le leeré cada pregunta y le agradecería que me responda de la manera más sincera posible. Es importante contar con esta valiosa información para lograr la mejor investigación posible. Empezando.”

### Preguntas

#### BIOGRAFÍA

- 1.¿Cuál es su nombre completo?
- 2.¿Cuál es tu edad?
- 3.¿Estado Civil?
- 4.¿Lugar de Residencia?
- 5.¿Cuál es su Grado de instrucción educativa?
- 6.¿Cuáles son tus logros de lo que estas orgulloso?
- 7.¿Cuáles son tus anhelos personales?
- 8.¿Cuántos hijos tiene?

#### ACTIVIDADES

- 9.¿Cuál es su ocupación principal?

10.¿Qué actividades realiza usted y su familia en sus tiempos libres?

11.¿Cuáles son las principales actividades o labores que se dedica la población donde se encuentra?

#### CREENCIAS:

12.¿Crees en el Gobierno actual?

13.¿Cuáles son sus motivaciones en la vida?

14.¿A qué religión pertenece usted?

15.¿Usted ha recibido ayuda por parte del estado?

#### PROBLEMAS

16.¿Qué problemas aquejan en tu comunidad?

#### FAMILIA

17.¿Cómo se organizan las responsabilidades y roles dentro de su familia?

18.¿Cuáles son los mayores desafíos que enfrenta su familia en la actualidad?

19.¿Qué actividades sociales o eventos considera más importantes para usted?

#### Finalización

Muchas gracias por el tiempo brindado para esta entrevista, fue un placer conocerlos.

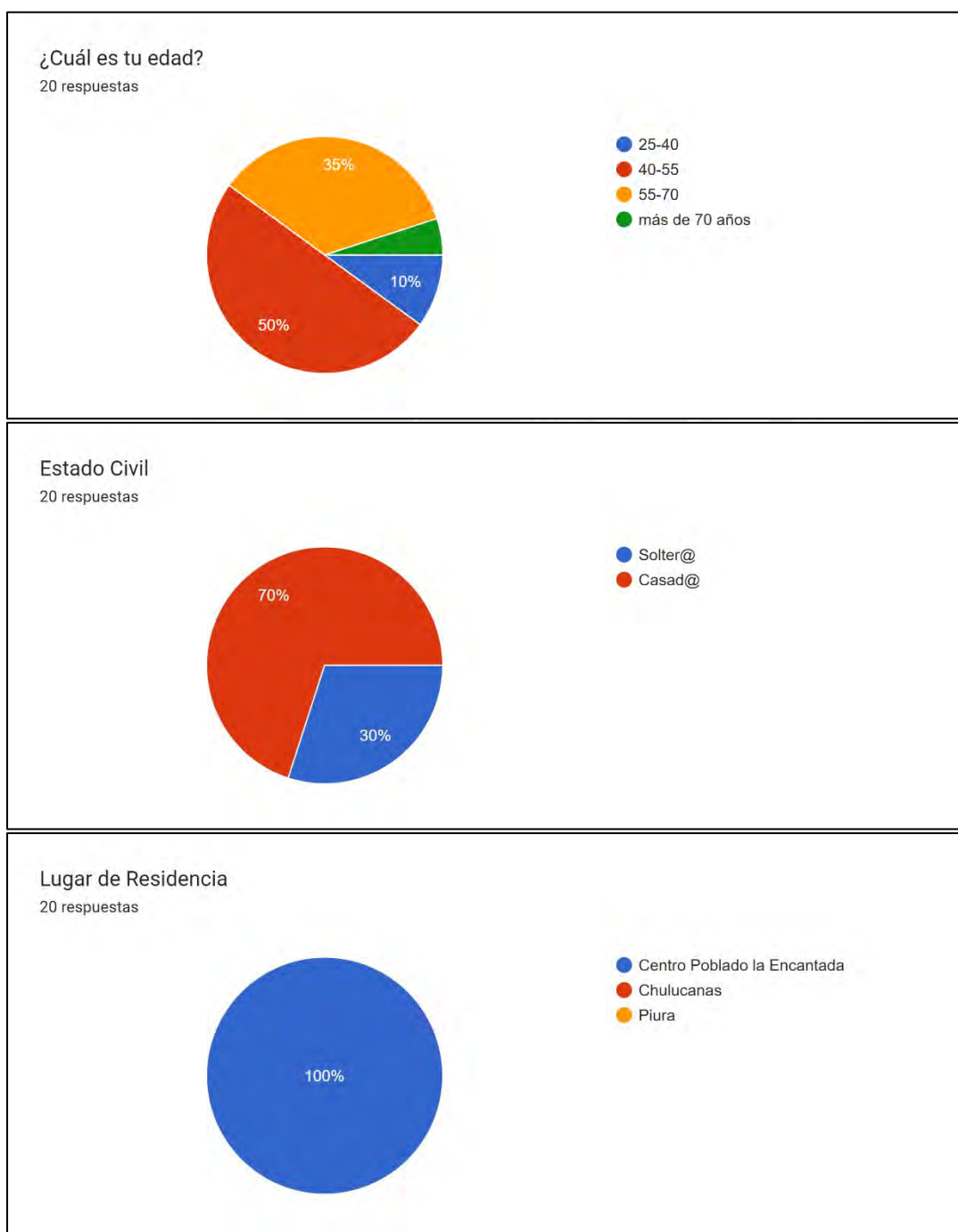
Se continua con la investigación para poder ayudarlos a resolver al menos uno de los problemas que enfrentan en la actualidad. Espero que en una nueva oportunidad puedan volver a atender con la misma disposición que mostraron el día de hoy. ¡Hasta Luego!

## Apéndice B: Resultados de la Encuesta 1

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en la Encuesta 1. El objetivo principal de esta encuesta fue empatizar con el usuario y conocerlo un poco más. La encuesta fue realizada a 20 habitantes del centro poblado de La Encantada.

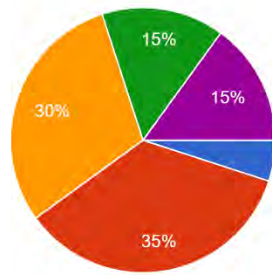
### Figura B 1

#### Resultados de la encuesta 1



Grado de instrucción

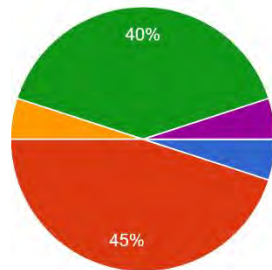
20 respuestas



- Superior
- Secundaria completa
- Secundaria incompleta
- Primaria completa
- Primaria incompleta

¿Cuáles son tus logros de lo que estas orgulloso?

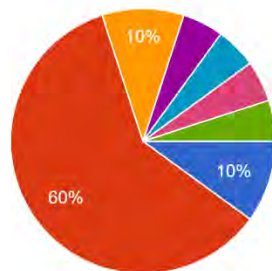
20 respuestas



- Tener casa propia
- Tener negocio propio
- Hijos profesionales
- Ser ceramista
- Volver a caminar

¿Cuáles son tus anhelos personales?

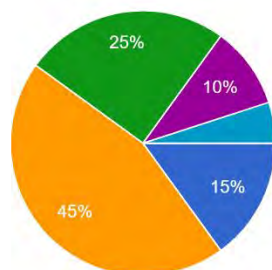
20 respuestas



- Brindarles educación superior a mis hijos
- Tener calidad de vida con el oficio que tengo (artesano)
- Tener Salud
- Opción 4
- poder viajar
- caminar sin restricciones
- exportar su cerámica
- Mejorar mis habilidades artísticas

¿Cuántos hijos tiene?

20 respuestas



- 0
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- mas de 5

¿Cuál es su ocupación principal?

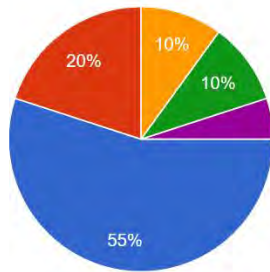
19 respuestas



- Artesano
- Agricultor
- Ganadero
- otra

¿Qué actividades realiza usted y su familia en sus tiempos libres?

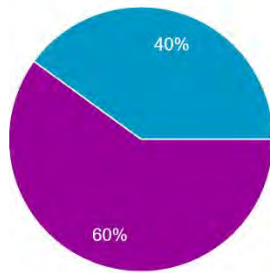
20 respuestas



- Salir a pasear
- Descansar
- Ir al cine
- no tengo tiempo libre
- Enseñar mi arte

¿Cuáles son las principales actividades o labores que se dedica la población donde se encuentra?

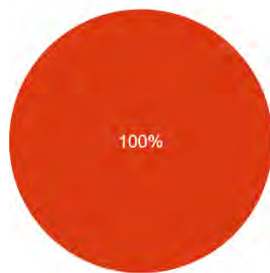
20 respuestas



- Artesania
- Ganaderia
- Agricultura
- Ladrilleria
- A y C
- A, B y C
- Todas

¿Crees en el Gobierno actual?

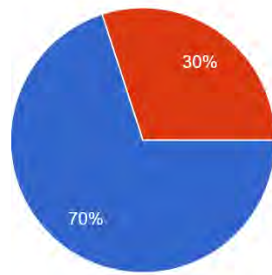
20 respuestas



- si
- no

¿Cuáles son sus motivaciones en la vida?

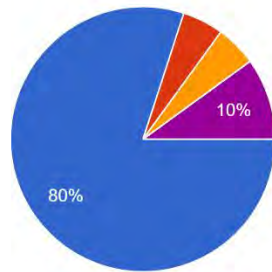
20 respuestas



- Familia
- Que se valore mis productos
- Que me valoren como artesano

¿A qué religión pertenece usted?

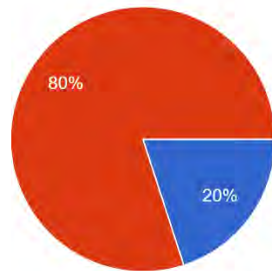
20 respuestas



- Católica
- Cristina
- Testigo de Jehová
- Ninguna
- Evangélica

¿Usted ha recibido ayuda por parte del estado?

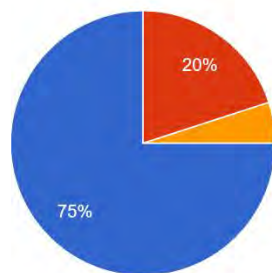
20 respuestas



- Sí
- No

¿Qué problemas aquejan en tu comunidad?

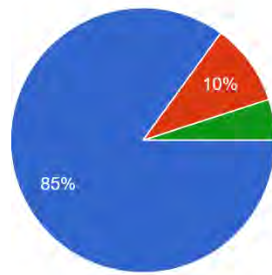
20 respuestas



- Falta de trabajo
- Delincuencia
- Sequía

¿Cómo se organizan las responsabilidades y roles dentro de su familia?

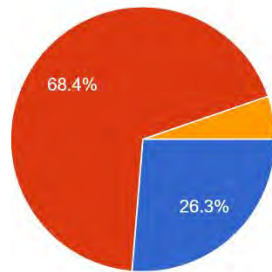
20 respuestas



- Todos trabajan
- Trabaja el padre y la madre se encarga de los quehaceres
- No trabajan
- Trabaja solo la mamá

¿Cuáles son los mayores desafíos que enfrenta su familia en la actualidad?

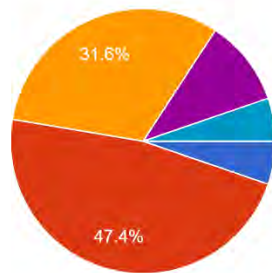
19 respuestas



- Falta de dinero
- Falta de trabajo
- Salud

¿Qué actividades sociales o eventos considera más importantes para usted?

19 respuestas



- Navidad
- Aniversario de Chlucanas
- Fiestas Patrias
- Dia del padre o madre
- Semana santa
- ninguna

## Apéndice C: Entrevista 2 Dirigida a los Artesanos

### Introducción

“Buenas tardes, ante todo agradecerle por el tiempo brindará.

Como se comentó la última vez que hubo una reunion, se siguió trabajando en la investigación y me gustaría realizarle una breve encuesta para complementar la información obtenida durante la primera visita.

La metodología será la siguiente: le leeré cada pregunta y le agradecería que me responda de la manera más sincera posible. Es importante contar con esta valiosa información para lograr la mejor investigación posible. Empezando.”

### Preguntas

1. Actualmente, ¿Se paga precio justo por tu artesanía?
2. ¿Quienes compran tus productos?
3. ¿Cuánto tiempo te toma hacer las artesanías?
4. ¿Heredó la ocupación (artesanía) de sus familiares?
5. ¿Enseña esta actividad (artesanía) a sus hijos?
6. ¿Dónde exhibe sus productos?
7. Si no vendiera las suficientes piezas de artesanía, ¿A qué se dedicaría?
8. ¿Es valorado su producto?
9. ¿Cree que pagan el precio justo por sus artesanías?
10. ¿Utiliza alguna aplicación o medio digital para tratar de vender sus productos?
11. ¿Qué medio digital utiliza?
12. ¿Genera ingresos únicamente de la venta de artesanía?
13. ¿Está satisfecho con la calidad de sus productos?, tienen calidad de exportación?
14. ¿Cree usted que, si pagarán mejor por sus productos, podría mejorar la calidad?
15. ¿Qué expectativas tiene usted sobre el negocio de las artesanías en el futuro?

16. Antes de la pandemia, ¿Cuántas piezas vendía por mes?

17. Después de la pandemia, ¿Cuántas piezas vendía por mes?

18. Después de pandemia ¿En cuánto se ha reducido su margen de ganancia?

19. Antes de pandemia ¿A quién le vendía sus productos?

Finalización

Muchas gracias nuevamente por el tiempo brindado para esta entrevista, Espero volver pronto con una propuesta de solución a uno de los problemas identificados.

¡Hasta Luego!

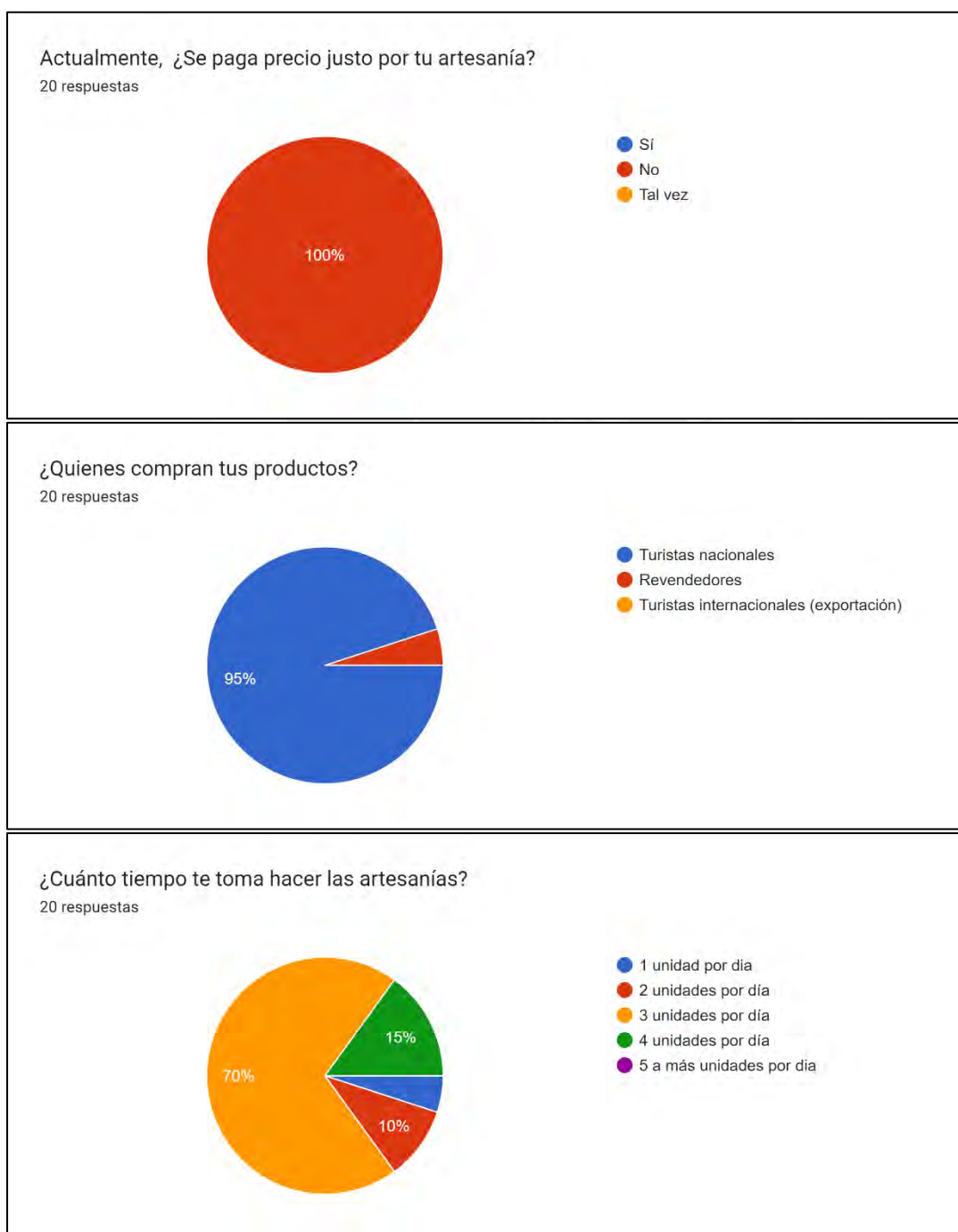


## Apéndice D: Resultados de la Encuesta

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en la Encuesta 2. El objetivo principal de esta encuesta fue identificar y definir el punto de dolor. La encuesta fue realizada a 20 habitantes del centro poblado de La Encantada.

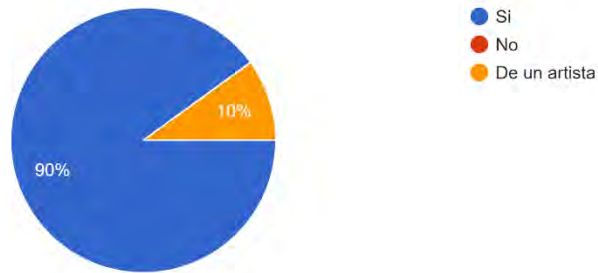
### Figura D 1

#### Resultados de la encuesta 2



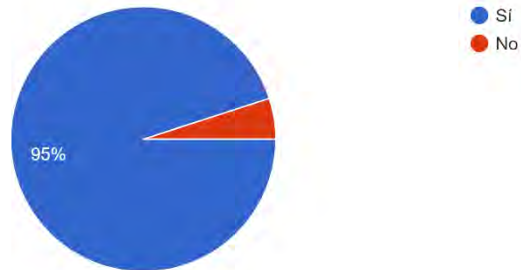
¿Heredó la ocupación (artesanía) de sus familiares?

20 respuestas



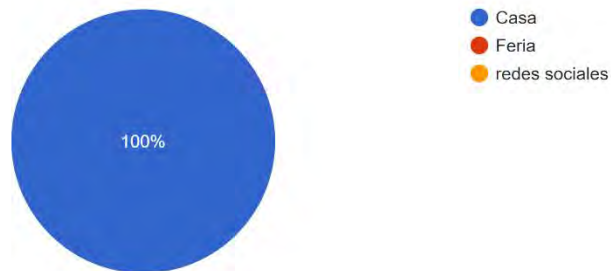
¿Enseña esta actividad (artesanía) a sus hijos?

20 respuestas



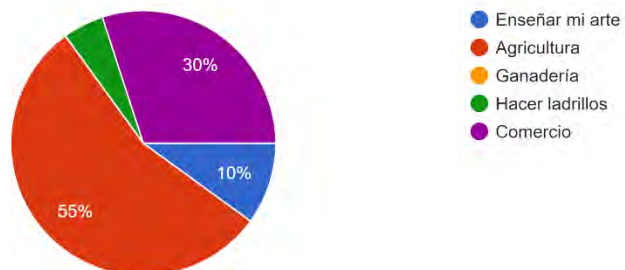
¿Dónde exhibe sus productos?

20 respuestas



Si no vendiera las suficientes piezas de artesanía, ¿A qué se dedicaría?

20 respuestas



¿Es valorado su producto?

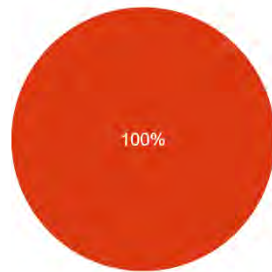
20 respuestas



- Si, pero pagan poco
- Si y pagan buen precio
- No y pagan poco

¿Cree que pagan el precio justo por sus artesanías?

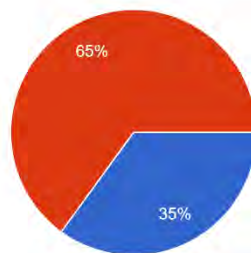
20 respuestas



- Si
- No
- Tal vez

¿Utiliza alguna aplicación o medio digital para tratar de vender sus productos?

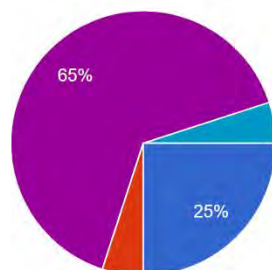
20 respuestas



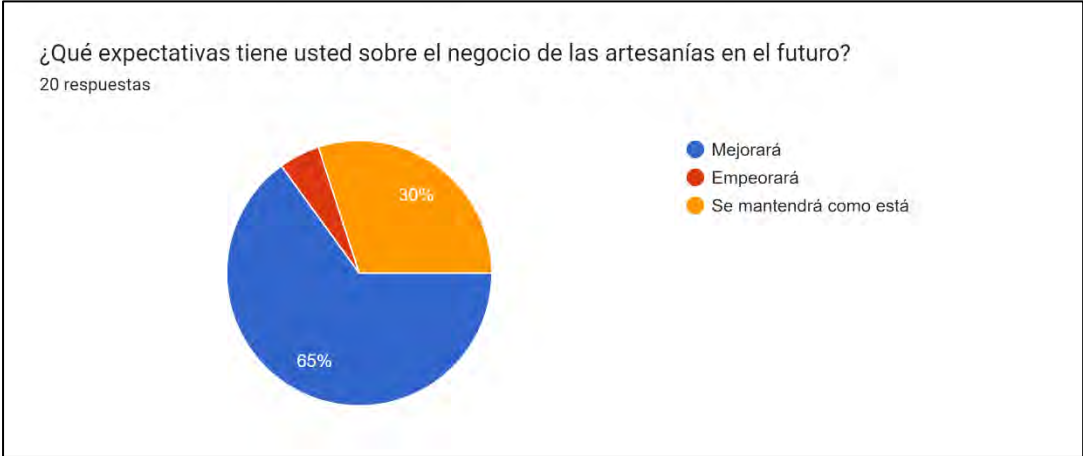
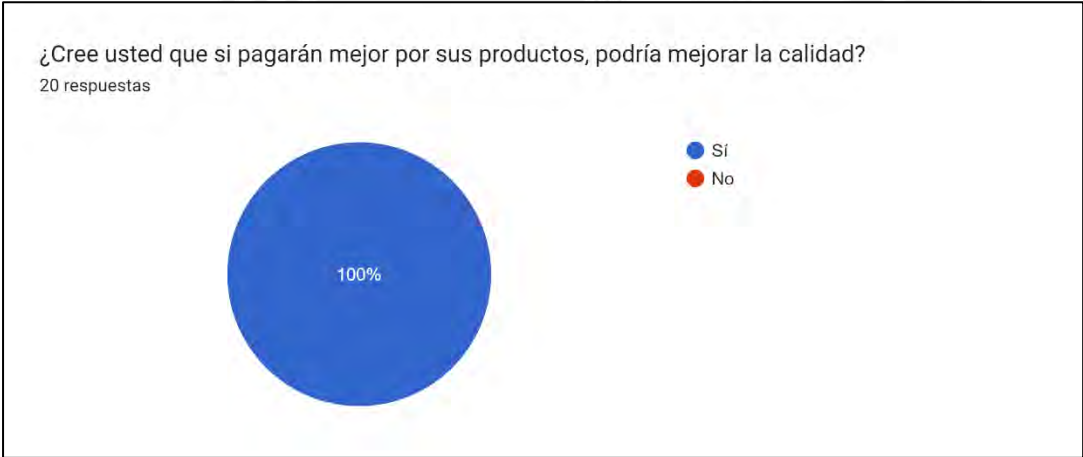
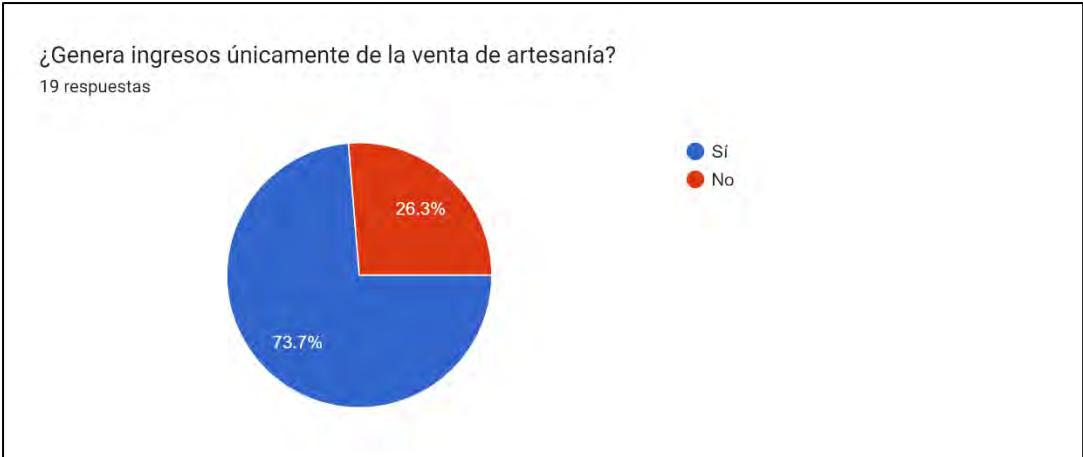
- Si
- No

¿ Que medio digital utiliza?

20 respuestas

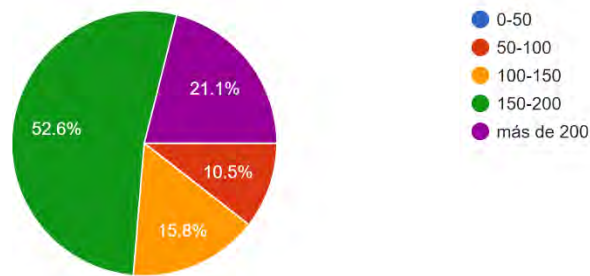


- Redes Sociales
- Mercado Libre
- APP
- Página Web
- Ninguno
- Ninguna



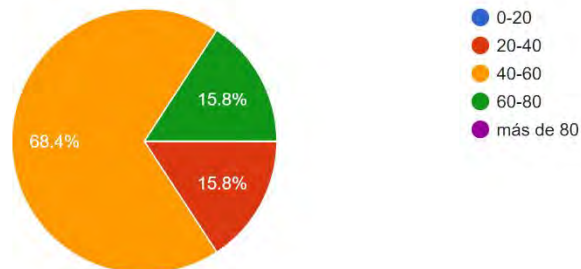
Antes de la pandemia, ¿Cuántas piezas vendía por mes?

19 respuestas



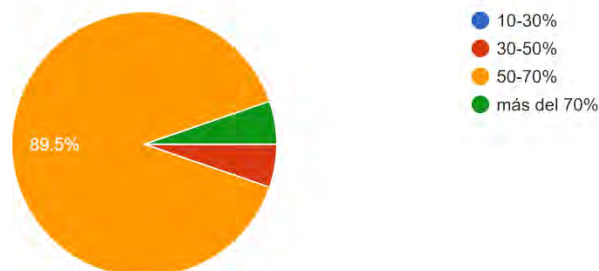
Después de la pandemia, ¿Cuántas piezas vendía por mes?

19 respuestas



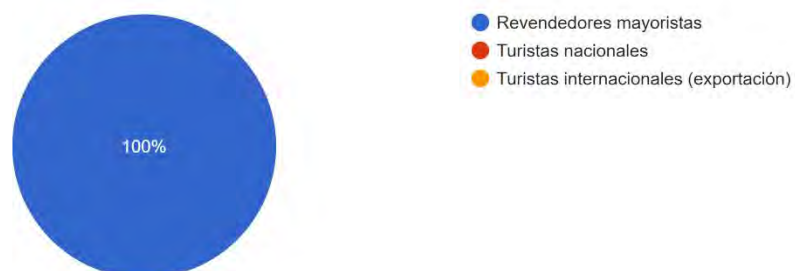
Después de pandemia ¿En cuanto se ha reducido su margen de ganancia?

19 respuestas



Antes de pandemia ¿A quién le vendía sus productos?

19 respuestas



### **Apéndice E: Encuesta a Potenciales Compradores**

La encuesta se llevó a cabo de manera remota, sin necesidad de realizar entrevistas en vivo. Para ello, se distribuyó masivamente las encuestas entre los círculos cercanos y grupos sociales pertenecientes a los niveles socioeconómicos A y B que residen en Lima metropolitana.

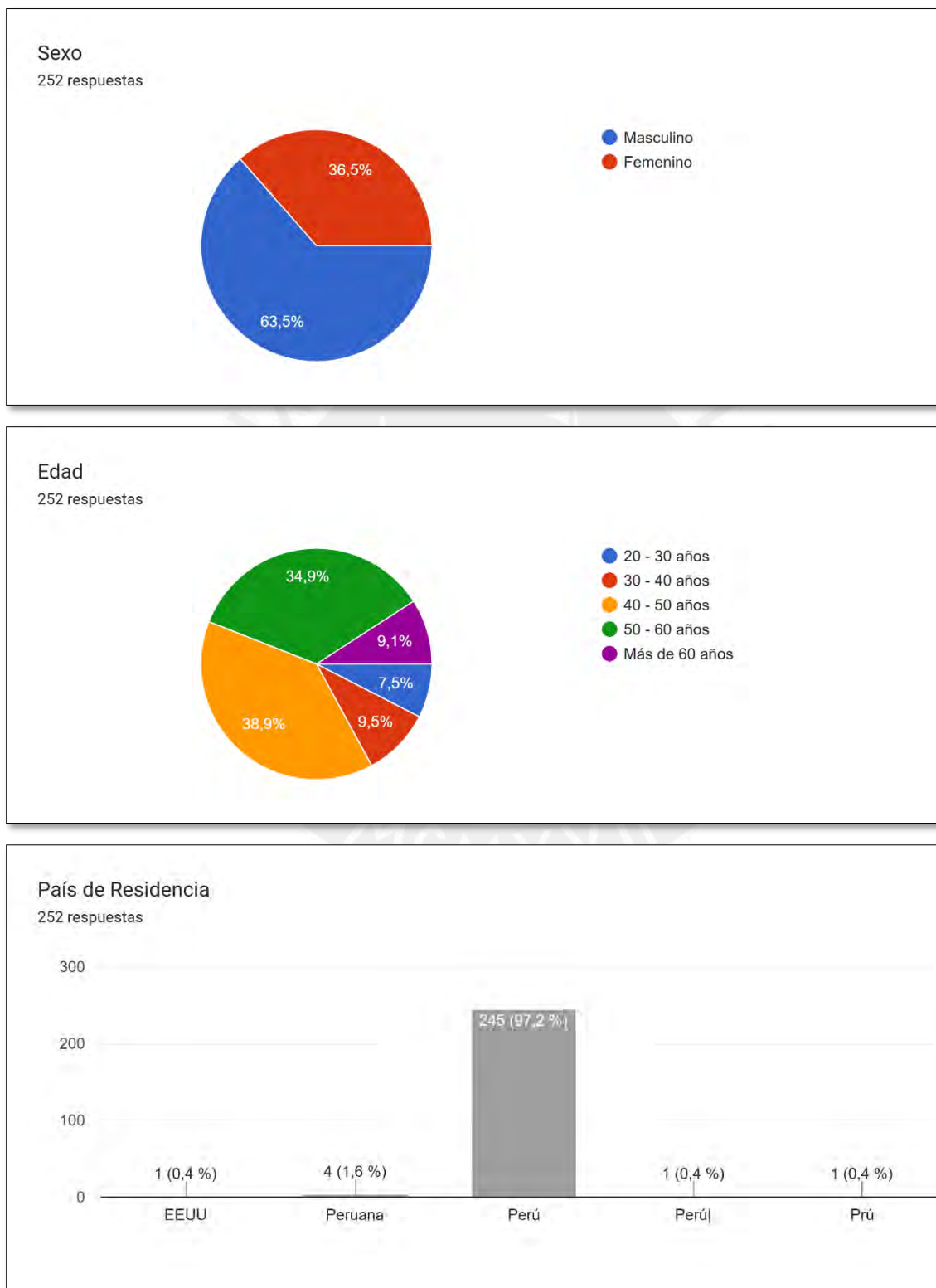
#### Preguntas

1. ¿Sexo?
2. ¿Qué edad tiene?
3. ¿País de Residencia?
4. ¿Ingreso Familiar Promedio Mensual en su Hogar?
5. ¿Estaría interesado (a) en comprar artesanía cerámica peruana?
6. ¿Estaría interesado(a) en comprar artesanía cerámica peruana certificada, que cumple con los principios de comercio justo y, a través de esa compra, contribuirías al crecimiento económico de los artesanos que elaboran las piezas?
7. De haber marcado si en la pregunta anterior, ¿Cuál sería el rango de precio que estaría dispuesto(a) a pagar por una artesanía cerámica peruana?
8. ¿Con qué frecuencia considerarías realizar una compra en la tienda virtual de artesanía cerámica peruana?

## Apéndice F: Resultados de la Encuesta

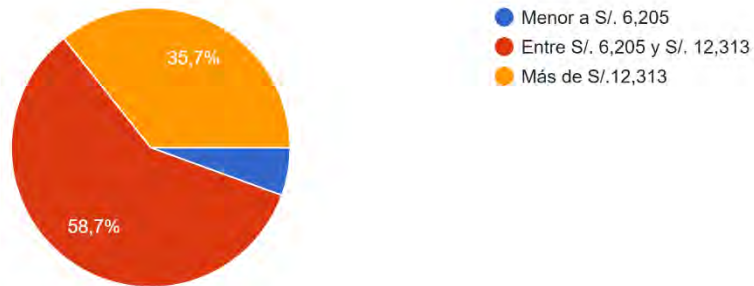
### Figura F 1

Resultado de la encuesta



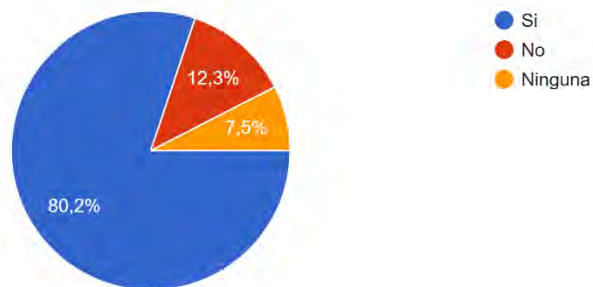
### Ingreso Familiar Promedio Mensual en su Hogar

252 respuestas



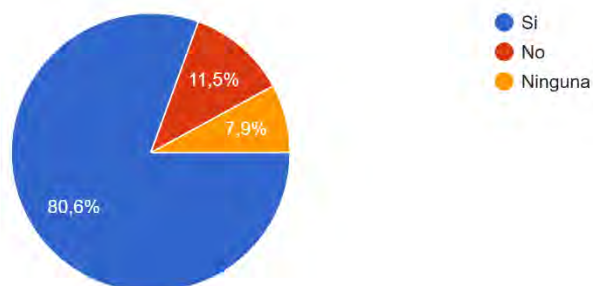
### ¿Estaría interesado (a) en comprar artesanía cerámica Peruana?

252 respuestas



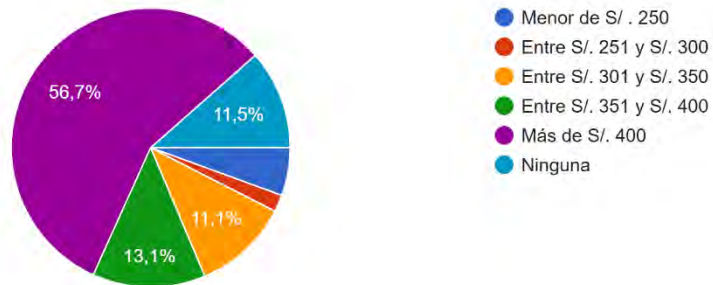
### ¿Estaría interesado(a) en comprar artesanía cerámica peruana certificada, que cumple con los principios de comercio justo y, a través de esa co...nómico de los artesanos que elaboran las piezas?

252 respuestas



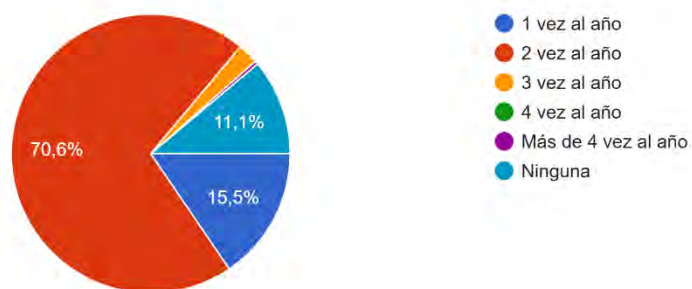
De haber marcado si en la pregunta anterior, ¿Cuál sería el rango de precio que estaría dispuesto(a) a pagar por una artesanía cerámica peruana?

252 respuestas



¿ Con qué frecuencia considerarías realizar una compra en nuestra tienda virtual de artesanía cerámica peruana?

252 respuestas



## Apéndice G: Mostrar Prototipo a los Artesanos

### Introducción

“Buenas tardes, ante todo agradecerle por el tiempo brindará.

Continuando con la investigación realizada, se ha elaborado una propuesta para brindar soluciones a lo que se cree son sus puntos de dolor.

Se le ofrece que pueda afiliarse a la empresa la cuál en una primera etapa le brindará capacitaciones en correcto embalaje, calidad requerida, medios de pago por la elaboración del producto así también se los instruirá para que puedan vender con las estrategias comerciales las que incluye como herramienta una plataforma de ventas que le permitirá vender a nivel nacional y al extranjero, los productos serán solicitados bajo demanda por lo que no es necesario que cuenten con stock demasiado grande. Una vez afiliado a la empresa sus principales productos elaborados serán exhibidos en los catálogos de venta de la plataforma y se les informará los productos que se requiere para la fabricación, el envío y se les realizará el pago correspondiente.

La metodología será la siguiente: le leeré cada pregunta y le agradecería que me responda de la manera más sincera posible. Es importante contar con esta valiosa información para lograr la mejor investigación posible. Empezamos.”

### Preguntas

¿Tiene alguna pregunta sobre lo expuesto?

¿Qué cosas le parece interesante sobre lo expuesto?

¿Tiene alguna crítica a lo expuesto?

¿Se le ocurre alguna nueva idea a lo expuesto?

### Finalización

Muchas gracias nuevamente por el tiempo brindado para esta entrevista, Espero volver pronto con una propuesta de solución a uno de los problemas identificados.

¡Hasta Luego!

### Figura G 1

*Primer prototipo expuesto*



### Figura G 2

*Segundo prototipo expuesto*

Suscribirse para recibir las novedades de la última colección [↗](#)

Inicio

Productos



Contáctanos

## ARTESANIA CHULUCANA

Cerámica de arcilla hecha a mano por artesano nativo del Perú que representa a la auténtica chulucana de la zona y su cultura.

[Comprar](#)[Contáctanos](#)**OVER 1000+**

Comprados

**99%**

Satisfacción

**24/7**

Atención

**10-DAY**

Despacho



## DESCUBRE OTROS PRODUCTOS PRODUCTOS

[Ver todos los productos](#)

¿Buscas artesanía? Encuéntralo aquí, compíralo ahora!

TODO

CERÁMICA

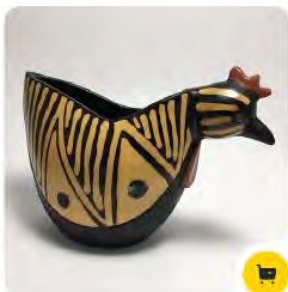
TEXTIL

ORFEBRERÍA

Premium

Corporativo

Hogar



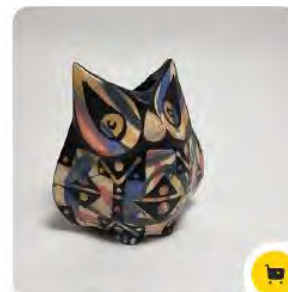
Gallina pequeña  
\$120.0



Toro pequeño  
\$120.0



Platos de adorno  
\$130.0



Búho pequeño  
\$120.0



## LABOR SOCIAL ACERCA DE NOSOTROS



Los productos ofrecidos son elaborados por manos artesanas peruanas, quienes con profesionalización han logrado los más altos estándares de calidad para el público exigente como usted.

 <b>Reconocimientos</b> Premios internacionales en ferias de artesanía	 <b>Cultura</b> Preservación de la cultura peruana	 <b>Anuncios</b> Entérate de nuestras últimas noticias
 <b>Inspiración</b> Conoce las comunidades registradas actualmente como socios estratégicos	 <b>Trabajo</b> 90% de crecimiento de ventas en las comunidades	 <b>Gobierno</b> Alianzas estratégicas con entidades gubernamentales

## EXPERIENCIA DE LOS COMPRADORES TESTIMONIOS

[Ver todos los testimonios](#)

Conoce que opinan nuestros clientes

 Sarah Thompson ★★★★★ La calidad del producto fue el esperado, me siento satisfecha con la compra.	 Rajesh Patel ★★★★★ Excelente producto para iniciar un tema de conversación.	 Emily Walker ★★★★★ Adorable producto para adornar el hogar y generar espacios confortables.
--	--	--

## ¿PREGUNTAS? NOSOTROS TE RESPONDEMOS. FAQ

Ease into the world of Kiothink with clarity. Our FAQs cover a spectrum of topics, ensuring you have the information you need for a seamless shopping experience.


[TODO](#) | 
 [ORDEN](#) | 
 [COMPRA](#) | 
 [RETORNO](#) | 
 [SOPORTE AL COMPRADOR](#)

¿Puedo modificar mi pedido? +	¿Los productos son elaboradas a mano? × Si! Todos nuestros productos son elaborados a mano, por artesanos peruanos	¿Quién asume los costos de envío? +
¿Cuánto tiempo demora la entrega? +		¿Cómo puedo crear una cuenta? +
¿Cómo puedo suscribirme para recibir actualizaciones? +	¿Con qué métodos de pago contamos? +	¿Puedo cambiar la dirección de entrega? +
¿Qué hago si mi producto llegó con un daño? +	¿Cómo puedo hacer seguimiento a mi pedido? +	¿Puedo contactarme vía telefónica con ustedes? +
	¿Cuál es su política de ventas? +	

## TRANSPARENCIA ¿COMO FUNCIONA?

Nuestros principios como empresa

<p><b>01</b></p> <p><b>Comisión de venta</b></p> <p>Como empresa cobramos un porcentaje transparente por cada venta</p>	<p><b>02</b></p> <p><b>Profesionalización</b></p> <p>Capacitamos constantemente a los artesanos para una mejora continua</p>	<p><b>03</b></p> <p><b>Originalidad</b></p> <p>Todos nuestros productos son hechos por manos artesanas</p>	<p><b>04</b></p> <p><b>Calidad</b></p> <p>Todo producto vendido pasa por una inspección de calidad</p>
---	--	--	--

 <p>Ingresar tu email</p> <p>Suscribete</p>	<p><b>Home</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Características</li> <li>Productos populares</li> <li>Testimonios</li> <li>FAQ</li> </ul>	<p><b>Artesanía</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Cerámica</li> <li>Textil</li> <li>Orfebrería</li> <li>Madera</li> </ul>	<p><b>Productos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Premium</li> <li>Hogar</li> <li>Corporativo</li> <li>Comercial</li> </ul> <p><b>Pago</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tarjeta crédito</li> <li>Tarjeta débito</li> <li>Yape</li> </ul>
--	---	--	---

[Términos y condiciones](#) | [Política de privacidad](#)




© 2024 Manos artesanas. All rights reserved.

### Figura G 3




*Tercer prototipo expuesto*



950 801 559 / 938146978 | ventas@manosartesana.com


Select a category

Search





S/ 0.00


[Inicio](#) | [Tienda](#) | [Contacto](#)

**PRODUCTO PERUANO**

## Manos Artesanales

50%  
OFF







Alguien en Perú compró un

Par de cerámicas de arte popular


Hace aproximadamente 8 days




**PAGO Y ENTREGA**  
Entregado, cuando lo reciba.



**DEVOLVER PRODUCTO**  
Retail, un proceso de devolución de productos




**DESCUENTO PARA MIEMBROS**  
Obtén \$15 de descuento en tu pedido.



**SOPORTE DE CALIDAD**  
Opciones de soporte que incluyen 24 horas al día, 7 días a la semana

RECIÉN LLEGADOS


### Edición limitada



Comprar Ahora


VENTA CALIENTE

### Venta de la Incienca Cerámica



Compra ahora

**Oferta del día** — [Ver Todo](#)



Alguien en Perú compró un

Par de cerámicas de arte popular

Hace aproximadamente 27 seconds


DECORACIÓN PARA EL HOGAR

**Mujeres decorativo**

★★★★★

S/ 211.00

-31%




CERÁMICA Y ALFARERÍA

**Plato Decorativo**

★★★★★

S/ 126.00 S/ 87.00

**Oferta del día** — [Ver Todo](#)



DECORACIÓN PARA EL HOGAR

**Mujeres decorativo**


★★★★★

S/ 211.00

Disponible: 5

Ya vendido: 12

-31%



CERÁMICA Y ALFARERÍA

**Plato Decorativo**

★★★★★

S/ 126.00 S/ 87.00

Disponible: 7


Ya vendido: 10

¡Has a mano y pintadas con detalles únicos. ¡Añade un toque de tradición y arte a tu hogar y hazlo especial con Manos Artesanales!>

### Ofertas especiales

Decoración para el Hogar
Cerámica y Alfarería
Textiles y Prendas de Vestir

**-10%**




Añadir a la lista de deseos

COLLARES Y GARGANTILLAS  
**Plato decorativo color rojo**

☆☆☆☆☆

S/ 5.000.00 **S/ 0.10**

**-100%**




Añadir a la lista de deseos

CERÁMICA Y ALFARERÍA  
**Jarrón con Pergaminos Marr...**

☆☆☆☆☆

S/ 350.00 **S/ 299.00**

**-15%**




Añadir a la lista de deseos

COLLARES Y GARGANTILLAS  
**Plato decorativo color rojo**

☆☆☆☆☆

S/ 5.000.00 **S/ 0.10**

**-31%**




Añadir a la lista de deseos

DECORACIÓN PARA EL HOGAR  
**Buho**

☆☆☆☆☆

S/ 0.00

**-7%**



Añadir a la lista de deseos

DECORACIÓN PARA EL HOGAR  
**Gallina**

☆☆☆☆☆

S/ 130.00


Alguien en Perú compró un **Par de cerámicas de arte populares de Chulucanas**

Hace aproximadamente 19 segundos

S/ 350.00 **S/ 299.00**

### Nuevos productos

Añadir a la lista de deseos




DECORACIÓN PARA EL HOGAR  
**Mujeres decorativo**

☆☆☆☆☆

S/ 211.00


**-100%**



COLLARES Y GARGANTILLAS  
**Plato decorativo color rojo**

☆☆☆☆☆


S/ 5.000.00 **S/ 0.10**



DECORACIÓN PARA EL HOGAR  
**Buho**

☆☆☆☆☆

S/ 0.00



DECORACIÓN PARA EL HOGAR  
**Gallina**

☆☆☆☆☆

S/ 130.00

SOLD OUT



DECORACIÓN PARA EL HOGAR  
**Toro Verde decorativo**

☆☆☆☆☆

S/ 123.00

Obtener las últimas ofertas, actualizaciones y más

Ingrese su correo electrónico

**Contacto info**

ventas@manosartesana.com

**+51 950 801 559**

Lima - Perú

**Nosotros**

DECORACIÓN PARA EL HOGAR  
**Buho**

☆☆☆☆☆

S/ 0.00

**Enlace Útiles**

DECORACIÓN PARA EL HOGAR  
**Gallina**

☆☆☆☆☆

S/ 130.00

**¡Descarga la aplicación!**

DECORACIÓN PARA EL HOGAR  
**Toro Verde decorativo**

☆☆☆☆☆

S/ 123.00

**¡Descarga la aplicación!**

CERÁMICA Y ALFARERÍA  
**Plato Decorativo**

☆☆☆☆☆

S/ 126.00 **S/ 87.00**

Obtener las últimas ofertas, actualizaciones y más

Ingrese su correo electrónico

**Contacto info**

ventas@manosartesana.com

**+51 950 801 559**

Lima - Perú

**Nosotros**

Manos Artesanas es una empresa dedicada a la venta de artesanías auténticas y hechas a mano, con una selección que refleja la cultura, creatividad y tradición de los artesanos locales. Cada pieza es única, destacándose por su diseño y calidad, ideal para quienes buscan llevar un pedazo de arte a sus espacios.

**Enlace Útiles**

- [Inicio](#)
- [Tienda](#)
- [Contacto](#)

**¡Descarga la aplicación!**

La aplicación ya está disponible en Google Play y App Store. Consíguelo ahora.

### Categorías

- Cerámica y Alfarería (2) +
- Decoración para el Hogar (7) +
- Joyería y Accesorios (1) +
- Textiles y Prendas de Vestir (1)

---

### Filtrar por precio


Price: S/ 0 - S/ 300 Filter

---

### Etiquetas de producto

- Accessories
- Artesanías Religiosas

Showing all 11 results DEFAULT SORTING




Añadir a la lista de deseos

DECORACIÓN PARA EL HOGAR

Buho

☆☆☆☆☆

S/ 0.00



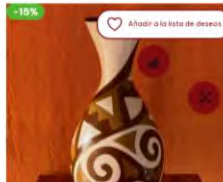
Añadir a la lista de deseos

DECORACIÓN PARA EL HOGAR

Gallina

☆☆☆☆☆

S/ 130.00



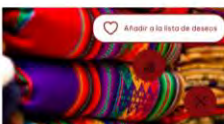
-15% Añadir a la lista de deseos

CERÁMICA Y ALFARERÍA


Jarrón con Pergaminos Marrones de C...

☆☆☆☆☆


S/ 350.00 S/ 299.00



Añadir a la lista de deseos



Añadir a la lista de deseos



Añadir a la lista de deseos

CARRO DE LA COMPRA

VERIFICAR 02

ORDEN COMPLETADA 03

IMAGEN	NOMBRE DEL PRODUCTO	PRECIO	CANTIDAD	TOTAL	×
	Gallina	S/ 130.00	1	S/ 130.00	×

Actualizar carrito

Pasar por la caja

**TOTALES DEL CARRITO**

SUBTOTAL S/ 130.00

TOTAL S/ 130.00

#### Detalles De Facturación

First name \*

Last name \*

Company name (optional)

Country / Region \*  
Peru

Street address \*  
House number and street name

Apartment, suite, unit, etc. (optional)

Town / City \*

State / County \*  
San Martín


Postcode / ZIP \*

#### Tu Pedido

PRODUCT	SUBTOTAL
Gallina × 1	S/ 130.00
<b>SUBTOTAL</b>	<b>S/ 130.00</b>
<b>TOTAL</b>	<b>S/ 130.00</b>

Tarjetas de crédito y débito

**Tarjeta de crédito en Modo Test**  
Utiliza los medios de Mercado Pago sin cobros reales. Consulte las reglas para el modo test.



**Paga con tarjetas guardadas**  
¿Tienes una cuenta de Mercado Libre? Usa el mismo e-mail y contraseña para pagar más rápido con Mercado Pago.

## Apéndice H: Matriz de Priorización de Hipótesis

Figura H 1

Matriz de priorización de hipótesis



## Apéndice I: Tarjetas de Pruebas y Aprendizaje para las Hipótesis del Modelo de Negocio

Figura I 1

### Tarjeta de prueba y aprendizaje de Hipótesis 1

Tarjeta de prueba #1 (Strategyzer)		Tarjeta de aprendizaje #1 (Strategyzer)	
Actividad	Encuesta para validar la Hipótesis 1	Actividad	Encuesta para validar la Hipótesis 1
Responsable	Manos artesanas	Responsable	Manos artesanas
<b>Paso 1: Hipótesis (Riesgo)</b>		<b>Paso 1: Hipótesis (Riesgo)</b>	
Creemos que	Los artesanos activos del centro poblado "La Encantada" estarán dispuestos a comercializar sus productos a través del modelo de negocio de "Manos Artesanas", considerando recibir el 50% del precio de venta.	Creemos que	Las personas que residen en Lima Metropolitana, del nivel socioeconómico AB y con edades entre 35 y 65 años y que están interesados en comprar artesanía peruana a través de una tienda en línea podrán navegar de manera intuitiva y
<b>Paso 2: Prueba (Confiabilidad de los datos)</b>		<b>Paso 2: Observación (Confiabilidad de los datos)</b>	
Para verificarlo, nosotros	Aplicaremos la encuesta, dirigida a los artesanos del centro poblado "La Encantada" para validar si están dispuestos a comercializar sus productos a través del modelo de negocio "Manos Artesanas"	Observamos que	El 100% de los artesanos están dispuestos a comercializar sus productos a través del modelo de negocio "Manos Artesanas"
<b>Paso 3: Métrica (Tiempo requerido)</b>		<b>Paso 3: Aprendizajes y reflexiones</b>	
Además, mediremos	El porcentaje de artesanos que están dispuestos a comercializar sus productos a través del modelo de negocio "Manos Artesanas".	De ello aprendimos que	Los resultados evidencian el apoyo a la Hipótesis 1, encontrando que hay suficiente disposición por parte del poblador artesano para utilizar el modelo de negocio de "Manos Artesanas".
<b>Paso 4: Criterio</b>		<b>Paso 4: Decisiones y acciones</b>	
Estamos bien si	El 80% de artesanos están dispuestos a comercializar sus productos a través del modelo de negocio "Manos Artesanas"	Por lo tanto, nosotros	decidimos mantener la hipótesis 1 en base a los resultados obtenidos.

Figura I 2

### Tarjeta de prueba y aprendizaje de Hipótesis 2

Tarjeta de prueba #2 (Strategyzer)		Tarjeta de aprendizaje #2 (Strategyzer)	
Actividad	Encuesta para validar la Hipótesis 2	Actividad	Encuesta para validar la Hipótesis 2
Responsable	Manos artesanas	Responsable	Manos artesanas
<b>Paso 1: Hipótesis (Riesgo)</b>		<b>Paso 1: Hipótesis (Riesgo)</b>	
Creemos que	Creemos que las personas que residen en USA, del nivel socioeconómico AB y con edades entre 30 y 55 años, perciben la artesanía peruana como una de las más atractivas de Sudamérica	Creemos que	Creemos que las personas que residen en USA, del nivel socioeconómico AB y con edades entre 30 y 55 años, perciben la artesanía peruana como una de las más atractivas de Sudamérica
<b>Paso 2: Prueba (Confiabilidad de los datos)</b>		<b>Paso 2: Observación (Confiabilidad de los datos)</b>	
Para verificarlo, nosotros	Haremos la comparación de interés de búsqueda en Google de las artesanías de Sudamérica mediante el uso de la herramienta Google Trends de las personas que residen en USA.	Observamos que	La artesanía peruana se encuentra en la segunda posición de interés de búsqueda en Google de las personas que residen en USA.
<b>Paso 3: Métrica (Tiempo requerido)</b>		<b>Paso 3: Aprendizajes y reflexiones</b>	
Además, mediremos	La posición de interés de búsqueda en Google de las artesanías de Sudamérica mediante el uso de la herramienta Google Trends de las personas que residen en USA.	De ello aprendimos que	Los resultados evidencian el apoyo a la Hipótesis 2, encontrando que hay interés por la artesanía sudamericana por las personas que residen en USA.
<b>Paso 4: Criterio</b>		<b>Paso 4: Decisiones y acciones</b>	
Estamos bien si	La artesanía peruana se encuentra entre las 3 con mayor interés de busque en Google de las personas que residen en USA.	Por lo tanto, nosotros	decidimos mantener la hipótesis 2 en base a los resultados

## Figura I 3

### Tarjeta de prueba y aprendizaje de Hipótesis 3

Tarjeta de prueba #2 (Strategyzer)		Tarjeta de aprendizaje #2 (Strategyzer)	
<b>Actividad</b>	Encuesta para validar la Hipótesis 3	<b>Actividad</b>	Encuesta para validar la Hipótesis 3
<b>Responsable</b>	Manos artesanas	<b>Responsable</b>	Manos artesanas
<b>Paso 1: Hipótesis (Riesgo)</b>		<b>Paso 1: Hipótesis (Riesgo)</b>	
<b>Creemos que</b>	Las personas que residen en Lima Metropolitana, del nivel socioeconómico AB y con edades entre 35 y 65 años y que están interesados en comprar artesanía peruana a través de una tienda en línea.	<b>Creemos que</b>	Las personas que residen en Lima Metropolitana, del nivel socioeconómico AB y con edades entre 35 y 65 años y que están interesados en comprar artesanía peruana a través de una tienda en línea.
<b>Paso 2: Prueba (Confiabilidad de los datos)</b>		<b>Paso 2: Observación (Confiabilidad de los datos)</b>	
<b>Para verificarlo, nosotros</b>	Aplicaremos la encuesta dirigida a los clientes potenciales que residen en Lima Metropolitana del nivel socioeconómico AB y con edades entre 35 y 65.	<b>Observamos que</b>	El 80.2% de los clientes potenciales están interesados en comprar artesanía peruana a través de una tienda en línea.
<b>Paso 3: Métrica (Tiempo requerido)</b>		<b>Paso 3: Aprendizajes y reflexiones</b>	
<b>Además, mediremos</b>	El porcentaje de clientes potenciales que están interesados en comprar artesanía peruana a través de una tienda en línea.	<b>De ello aprendimos que</b>	Los resultados evidencian el apoyo a la Hipótesis 3, encontrado que hay clientes potenciales interesados en comprar artesanía peruana a través de una tienda virtual.
<b>Paso 4: Criterio</b>		<b>Paso 4: Decisiones y acciones</b>	
<b>Estamos bien si</b>	El 75% de clientes potenciales están interesados en comprar artesanía peruana a través de una tienda en línea.	<b>Por lo tanto, nosotros</b>	decidimos mantener la hipótesis 3 en base a los resultados obtenidos.

## Figura I 4

### Tarjeta de prueba y aprendizaje de Hipótesis 4

Tarjeta de prueba #4 (Strategyzer)		Tarjeta de aprendizaje #4 (Strategyzer)	
<b>Actividad</b>	Prueba de usabilidad	<b>Actividad</b>	Prueba de usabilidad
<b>Responsable</b>	Manos artesanas	<b>Responsable</b>	Manos artesanas
<b>Paso 1: Hipótesis (Riesgo)</b>		<b>Paso 1: Hipótesis (Riesgo)</b>	
<b>Creemos que</b>	Las personas que residen en Lima Metropolitana, del nivel socioeconómico AB y con edades entre 35 y 65 años y que están interesados en comprar artesanía peruana a través de una tienda en línea podrán navegar de manera intuitiva y ejecutar la compra con facilidad en la tienda en línea Manos Artesanas	<b>Creemos que</b>	Las personas que residen en Lima Metropolitana, del nivel socioeconómico AB y con edades entre 35 y 65 años y que están interesados en comprar artesanía peruana a través de una tienda en línea podrán navegar de manera intuitiva y ejecutar la compra con facilidad en la tienda en línea Manos Artesanas
<b>Paso 2: Prueba (Confiabilidad de los datos)</b>		<b>Paso 2: Observación (Confiabilidad de los datos)</b>	
<b>Para verificarlo, nosotros</b>	realizaremos una prueba en la que los usuarios potenciales interactuarán con la plataforma web de la tienda en línea mediante la realización de tareas asignadas.	<b>Observamos que</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tiempo empleado por el usuario para navegar por el catálogo de productos es de 2.41 minutos.</li> <li>2. Tiempo empleado por el usuario para encontrar el producto deseado y agregarlo al carrito de compras es de 5.77 minutos.</li> <li>3. Tiempo empleado por el usuario para concretar la compra, incluyendo la información de envío y pago es de 3.33 minutos.</li> <li>4. Porcentaje de usuarios que completan todas las tareas con éxito sin abandonar el proceso es de 100%.</li> <li>5. Porcentaje de usuarios que prefieren realizar la compra mediante la plataforma Manos Artesanas en lugar de una tienda física después de realizar la prueba es de 90%.</li> <li>6. Evaluación de la satisfacción de la experiencia de usuario NPS es de 77%.</li> </ol>
<b>Paso 3: Métrica (Tiempo requerido)</b>		<b>Paso 3: Aprendizajes y reflexiones</b>	
<b>Además, mediremos</b>	en los siguientes aspectos:	<b>De ello aprendimos que</b>	Las evidencias apoyan la hipótesis 4, los usuarios podrán navegar intuitivamente y comprar con facilidad en la tienda en línea
<b>Paso 4: Criterio</b>		<b>Paso 4: Decisiones y acciones</b>	
<b>Estamos bien si</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tiempo empleado por el usuario para navegar por el catálogo de productos es menor de 3 minutos.</li> <li>2. Tiempo empleado por el usuario para encontrar el producto deseado y agregarlo al carrito de compras es menor de 7 minutos.</li> <li>3. Tiempo empleado por el usuario para concretar la compra, incluyendo la información de envío y pago es menor de 5 minutos.</li> <li>4. Porcentaje de usuarios que completan todas las tareas con éxito sin abandonar el proceso es mayor a 90%.</li> <li>5. Porcentaje de usuarios que prefieren realizar la compra mediante la plataforma Manos Artesanas en lugar de una tienda física después de realizar la prueba es mayor a 85%.</li> <li>6. Evaluación de la satisfacción de la experiencia de usuario NPS es mayor al 70%.</li> </ol>	<b>Por lo tanto, nosotros</b>	decidimos mantener la hipótesis 4 en base a los resultados obtenidos.

## Figura I 5

### Tarjeta de prueba y aprendizaje de Hipótesis 5

Tarjeta de prueba #2 (Strategyzer)		Tarjeta de aprendizaje #2 (Strategyzer)	
<b>Actividad</b>	Simulaciones de Montecarlo	<b>Actividad</b>	Simulaciones de Montecarlo
<b>Responsable</b>	Manos artesanas	<b>Responsable</b>	Manos artesanas
<b>Paso 1: Hipótesis (Riesgo)</b>		<b>Paso 1: Hipótesis (Riesgo)</b>	
<b>Creemos que</b>	el plan de marketing propuesto para el modelo de negocio será eficiente (VTVC/CAC>3).	<b>Creemos que</b>	el plan de marketing propuesto para el modelo de negocio será eficiente (VTVC/CAC>3).
<b>Paso 2: Prueba (Confiabilidad de los datos)</b>		<b>Paso 2: Observación (Confiabilidad de los datos)</b>	
<b>Para verificarlo, nosotros</b>	Realizaremos el cálculo del costo de adquisición de un nuevo cliente (CAC) y el valor del tiempo del cliente (VTVC) para los primeros 5 años del negocio. Además, plantearemos cuatro escenarios adicionales que nos permitirán realizar una distribución probabilística y llevar a cabo 5,000 simulaciones.	<b>Observamos que</b>	La probabilidad de que VTVC/CAC sea mayor a 3 en los primeros 5 años, es 100%
<b>Paso 3: Métrica (Tiempo requerido)</b>		<b>Paso 3: Aprendizajes y reflexiones</b>	
<b>Además, mediremos</b>	la probabilidad de que el cociente entre el VTVC y el CAC sea mayor a 3.	<b>De ello aprendimos que</b>	las simulaciones evidenciaron que el plan de marketing es eficiente, alcanzando una probabilidad de 100% de que el cociente VTVC/CAC sea mayor a 3 durante los primeros 5 años del negocio.
<b>Paso 4: Criterio</b>		<b>Paso 4: Decisiones y acciones</b>	
<b>Estamos bien si</b>	obtenemos una probabilidad mayor a 90% de que el VTVC/CAC sea mayor a 3 (ratio mínimo de eficiencia).	<b>Por lo tanto, nosotros</b>	decidimos mantener la hipótesis en base a los resultados obtenidos.

## Figura I 6

### Tarjeta de Prueba y Aprendizaje de Hipótesis 6

Tarjeta de prueba #2 (Strategyzer)		Tarjeta de aprendizaje #2 (Strategyzer)	
<b>Actividad</b>	Simulaciones de Montecarlo	<b>Actividad</b>	Simulaciones de Montecarlo
<b>Responsable</b>	Manos artesanas	<b>Responsable</b>	Manos artesanas
<b>Paso 1: Hipótesis (Riesgo)</b>		<b>Paso 1: Hipótesis (Riesgo)</b>	
<b>Creemos que</b>	Creemos que el modelo de negocio tendrá un VAN>\$/2,500,000 en los primeros 5 años del negocio.	<b>Creemos que</b>	Creemos que el modelo de negocio tendrá un VAN>\$/2,500,000 en los primeros 5 años
<b>Paso 2: Prueba (Confiabilidad de los datos)</b>		<b>Paso 2: Observación (Confiabilidad de los datos)</b>	
<b>Para verificarlo, nosotros</b>	Realizaremos el cálculo del VAN del proyecto para los primeros 5 años del negocio. Además, plantearemos cuatro escenarios adicionales que nos permitirán realizar una distribución probabilística y llevar a cabo 5,000 simulaciones.	<b>Observamos que</b>	La probabilidad de que el VAN sea mayor a \$/2,500,000 en los primeros 5 años, es de 80%
<b>Paso 3: Métrica (Tiempo requerido)</b>		<b>Paso 3: Aprendizajes y reflexiones</b>	
<b>Además, mediremos</b>	la probabilidad de que el VAN sea mayor a \$/2,500,000 en los primeros 5 años del negocio.	<b>De ello aprendimos que</b>	las simulaciones evidenciaron que el nivel del riesgo del negocio es aceptable, alcanzando una probabilidad de 80% de que el VAN>\$/2,500,000 durante los primeros 5 años del negocio.
<b>Paso 4: Criterio</b>		<b>Paso 4: Decisiones y acciones</b>	
<b>Estamos bien si</b>	obtenemos una probabilidad mayor a 70% de que el VAN sea mayor a \$/2,500,000 en los primeros 5 años del negocio.	<b>Por lo tanto, nosotros</b>	decidimos mantener la hipótesis en base a los resultados obtenidos.

## Apéndice J: Resultados de Encuesta para Validación de la Hipótesis 1

**Figura J 1**

*Resultado de encuesta para validación de la hipótesis 1*

¿ Si la respuesta a la pregunta anterior es No, estarías dispuesto a utilizar una plataforma digital que te ayude a vender las artesanías?

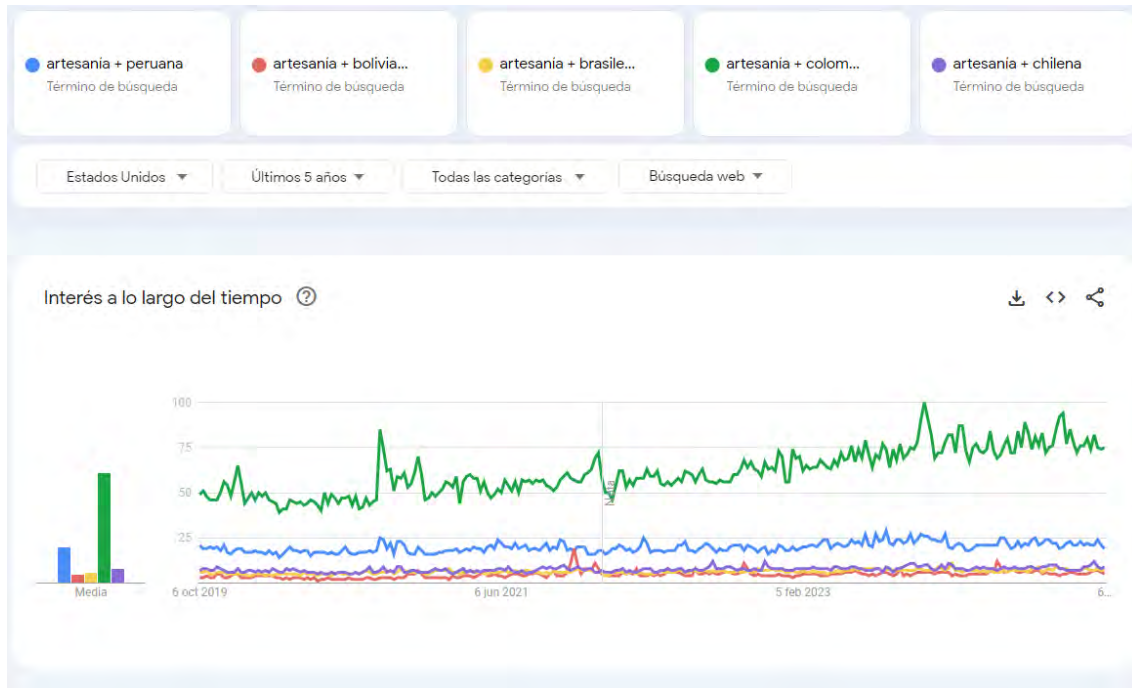
55 respuestas



## Apéndice K: Análisis con Google Trends para Validación de la Hipótesis 2

**Figura K 1**

*Análisis con Google Trends para validación de la hipótesis 2*



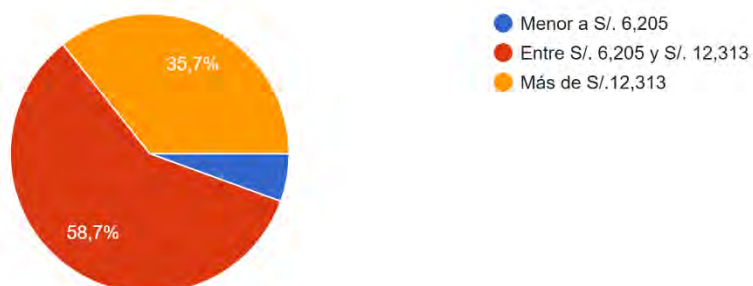
## Apéndice L: Resultados de Encuesta para Validación de la Hipótesis 3

### Figura L 1

Resultado de encuesta para validación de la hipótesis 3

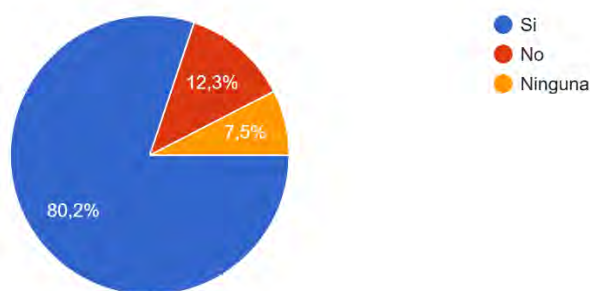
Ingreso Familiar Promedio Mensual en su Hogar

252 respuestas



¿ Estaría interesado (a) en comprar artesanía cerámica Peruana?

252 respuestas

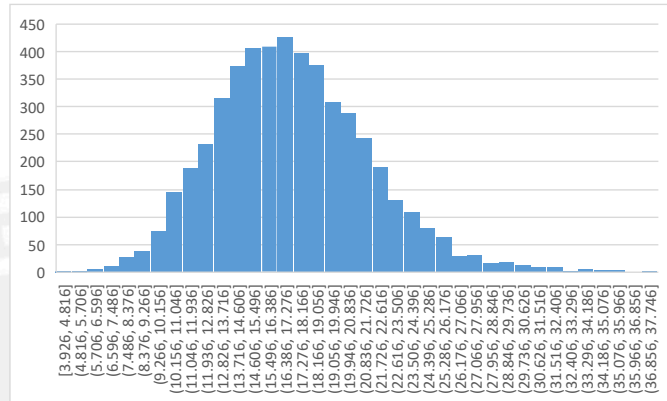


## Apéndice M: Simulación de Montecarlo VTVC/CAC

### Figura M 1

Simulación de Montecarlo VTVC/CAC mayor a 3

	VTVC/CAC	CAC	VTVC
<b>Promedio esperado</b>	16.86	52.42	884.06
<b>Desviación estándar</b>	1.00	7.64	173.52
<b>Primera simulación</b>	11.51	60.32	694.42
<hr/>			
Promedio	<b>17.194</b>		
Desviación estándar	<b>4.419</b>		
Mínimo	<b>5.699</b>		
Máximo	<b>34.065</b>		
<hr/>			
Alta eficiencia: > 3.0	<b>100.00%</b>		
<hr/>			
<b>Análisis de sensibilidad</b>	VTVC	CAC	
<b>Escenario esperado</b>	902.10	50.40	
<b>Escenario Optimista</b>	992.31	50.40	
<b>Escenario Muy Optimista</b>	1,082.52	45.36	
<b>Escenario Pesimista</b>	811.89	50.40	
<b>Escenario Muy Pesimista</b>	631.47	65.52	
Promedio	<b>884.06</b>	<b>52.42</b>	
DesvEstand	<b>173.52</b>	<b>7.64</b>	



## Apéndice N: Proyección de Inversión de los Primeros Cinco Años

**Figura N 1**

*Proyección de inversión de los primeros cinco años*

	Descripción de inversión	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
PRODUCTOS	Stock inicial	S/ 22,500	-	-	-	-	-	
COSTO DE VENTAS	Capacitación de artesanos (estandarización de productos, embalaje)	S/ 6,000	S/ 18,000	S/ 12,000	S/ 6,000	S/ 6,000	S/ 6,000	
	Gastos relacionados a certificaciones de productos	S/ 6,000	S/ 3,000	S/ 3,000	S/ 3,000	S/ 3,000	S/ 3,000	
	Servicio fotográfico y audiovisual	S/ 3,000	S/ 12,000	S/ 12,000	S/ 12,000	S/ 12,000	S/ 12,000	
	Creación de Contenido	S/ 10,000	S/ 36,000	S/ 36,000	S/ 36,000	S/ 36,000	S/ 36,000	
	Pauta en Facebook	S/ 3,000	S/ 18,000	S/ 19,800	S/ 21,780	S/ 23,958	S/ 26,354	
	Pauta en Tik Tok	S/ 3,000	S/ 18,000	S/ 19,800	S/ 21,780	S/ 23,958	S/ 26,354	
	Google ADS	S/ 4,000	S/ 24,000	S/ 26,400	S/ 29,040	S/ 31,944	S/ 35,139	
	Canje a Influencers	S/ 5,600	S/ 34,440	S/ 35,301	S/ 36,184	S/ 37,088	S/ 38,015	
	Activación de marca en eventos	S/ 4,000	S/ 8,000	S/ 8,000	S/ 8,000	S/ 8,000	S/ 8,000	
	Community manager	S/ 4,000	S/ 24,600	S/ 25,215	S/ 25,845	S/ 26,492	S/ 27,154	
	Desarrollo de una página web con sistema de ventas integrado	S/ 10,000	-	-	-	-	-	
	Alquiler de almacén	S/ 3,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	
	Personal Logístico	S/ 2,000	S/ 18,450	S/ 18,911	S/ 19,384	S/ 19,869	S/ 20,365	
	GASTOS ADMINISTRATIVOS	Alquiler de oficina	S/ 4,000	S/ 24,600	S/ 27,737	S/ 31,274	S/ 35,262	S/ 39,759
		Personal Administrativo	S/ 7,200	S/ 48,708	S/ 54,918	S/ 61,920	S/ 69,815	S/ 78,717
Servicios básicos (agua, luz, internet)		S/ 800	S/ 800	S/ 800	S/ 800	S/ 800	S/ 800	
Equipos informáticos		S/ 7,000	-	-	-	-	-	
Muebles y estantes		S/ 4,500	-	-	-	-	-	
CAPITAL DE TRABAJO	Constitución de empresa	S/ 5,000	-	-	-	-	-	
	Capital de trabajo	S/ 157,599	-	-	-	-	-	
		<b>S/ 272,199</b>	<b>S/ 290,598</b>	<b>S/ 301,882</b>	<b>S/ 315,007</b>	<b>S/ 336,185</b>	<b>S/ 359,657</b>	

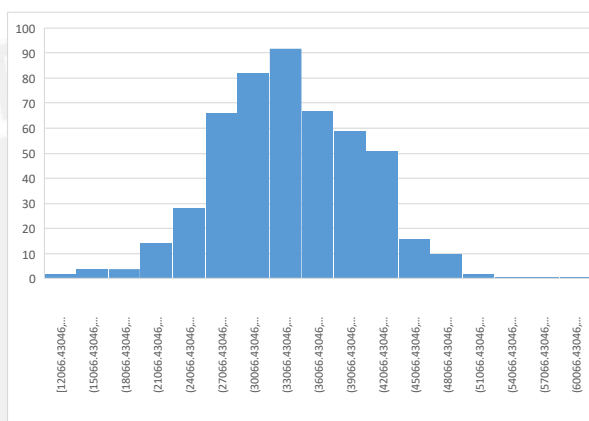
## Apéndice O: Simulación de Montecarlo VAN

### Figura O 1

Simulación de Montecarlo VAN menor a S/2'500,000.00

Años	0	1	2	3	4	5
Flujo de caja accionistas	-163,319	864,328	997,766	1,147,148	1,313,782	1,658,995
CAPM	20.49%					
VA Flujo de caja	-163,319	717,327	687,236	655,746	623,272	653,188
VAN	3,173,450					
TIR	544.52%					
Periodo de Retorno	-163,319	554,008	1,241,244	1,896,990	2,520,262	3,173,450
IR FCL	1943.09%					

	VAN Promedio	VAN $\sigma$
Según escenarios	2,973,657	585,021
Primera simulación	3,835,434	
VAN promedio simulado	2,981,016	
VAN $\sigma$ simulada	578,163	
VAN máximo	5,134,632	
VAN mínimo	882,096	
VAN < 2,500,000	20%	
Escenarios	VAN F	
Escenario esperado	S/ 3,173,450	
Escenario muy optimista	S/ 3,572,495	
Escenario optimista	S/ 3,367,922	
Escenario pesimista	S/ 2,604,727	
Escenario muy pesimista	S/ 2,149,691	
Promedio	2,973,657	
$\sigma$	585,021	



## Apéndice P: Entrevista a los Tres Artesanos

### Introducción

“Buenas días, ante todo agradecerle por el tiempo que brindará.

Actualmente curso el Sexto ciclo de una maestría en CENTRUM y me encuentro recolectando información mediante una encuesta, la cual me permitirá conocer e identificar si están dispuestos vender su artesanía mediante la propuesta planteada. La idea de esta investigación es lograr generar un beneficio hacia ustedes

La metodología será la siguiente: le leeré cada pregunta y le agradecería que me responda de la manera más sincera posible. Es importante contar con esta valiosa información para lograr la mejor investigación posible. Empezando.”

### Preguntas

- 1.¿Qué Producto artesanal es el que más vendes?
- 2.¿Cuál sería el precio Justo que usted considera debe recibir por su artesanía?
- 3.¿Actualmente, que cantidad de artesanía vendes, entre clientes nacionales y extranjeros?
- 4.¿Actualmente, tus clientes son nacionales y extranjeros?
- 5.¿Actualmente utilizas alguna plataforma digital para vender las artesanías?
- 6.¿Si la respuesta a la pregunta anteriores No, estarías dispuesto a utilizar una plataforma digital que te ayude a vender las artesanías?
- 7.¿Si la respuesta anterior es Si, cuanto estarías dispuesto a pagar por el uso de la plataforma sin afectar tú pago de tu producto?
- 8.¿Te gustaría recibir capacitación gratuita, que te permita mejorar en general tus productos y tu forma de comercializar?
- 9.¿Si la respuesta es Si, en que le gustaría recibir capacitación?

10.¿Te gustaría recibir capacitación gratuita, que te permita mejorar en general tus productos y tu forma de comercializar?

11.¿Si la respuesta es Si, en que le gustaría recibir capacitación?

Finalización

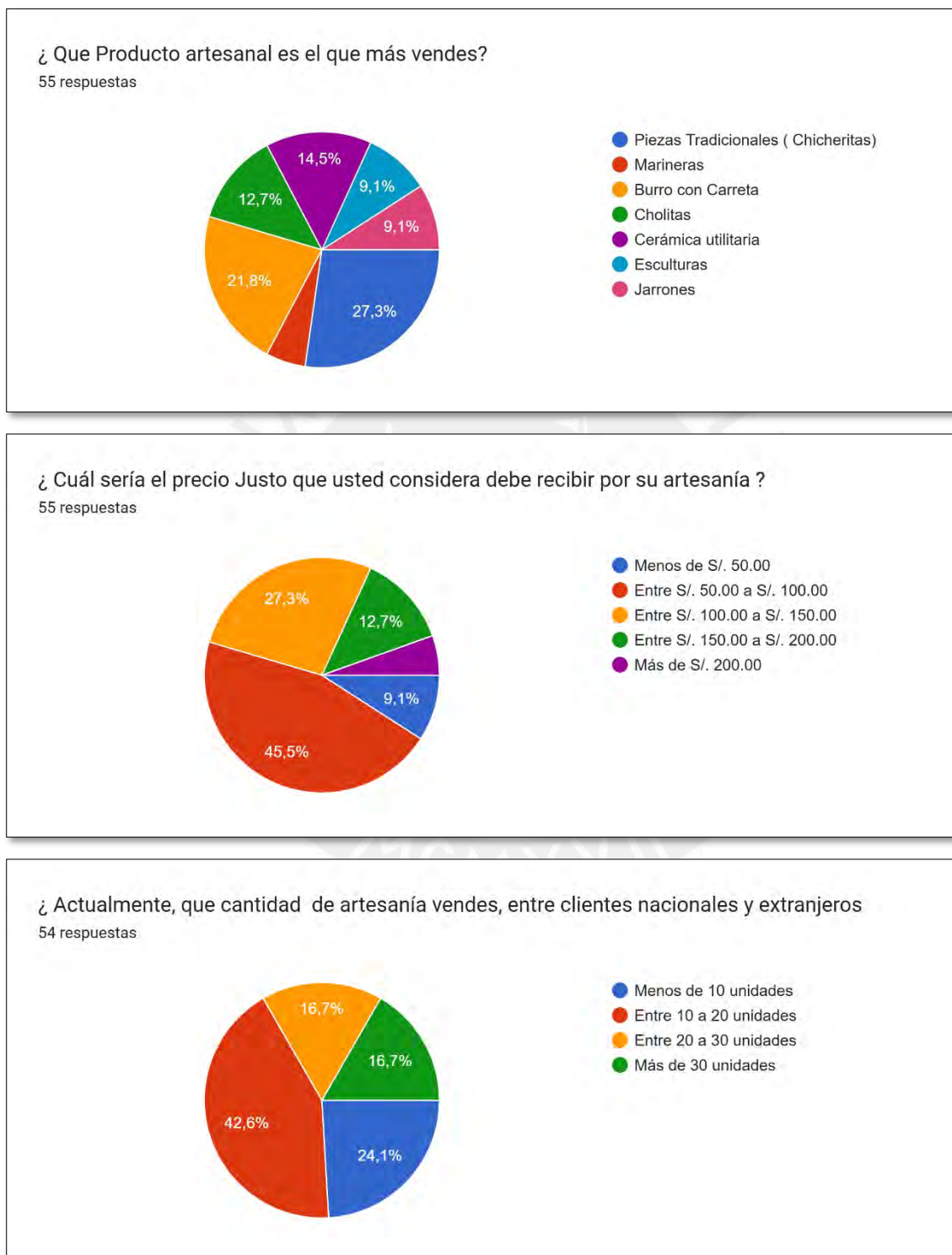
Muchas gracias por el tiempo brindado para esta entrevista.



## Apéndice Q: Resultados de la Encuesta

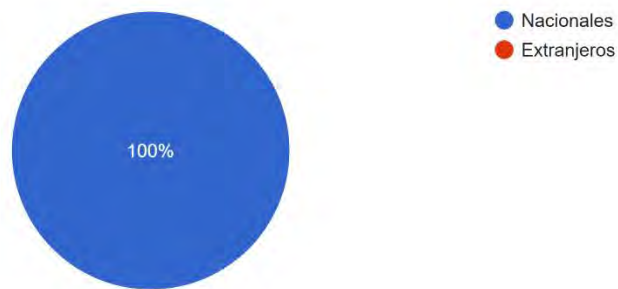
**Figura Q 1**

*Resultados de la encuesta*



¿ Actualmente, tus clientes son nacionales y extranjeros

54 respuestas



¿ Actualmente utilizas alguna plataforma digital para vender las artesanías ?

55 respuestas



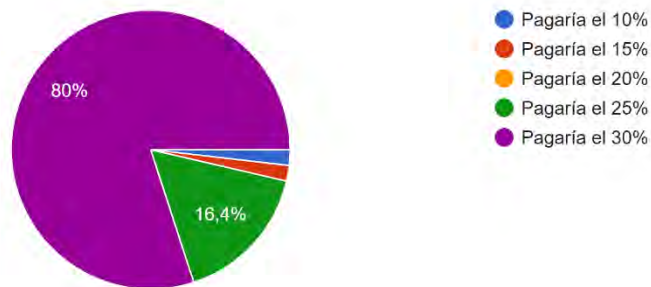
¿ Si la respuesta a la pregunta anterior es No, estarías dispuesto a utilizar una plataforma digital que te ayude a vender las artesanías?

55 respuestas



¿ Si la respuesta anterior es Si, cuanto estarías dispuesto a pagar por el uso de la plataforma sin afectar tú pago de tu producto?

55 respuestas



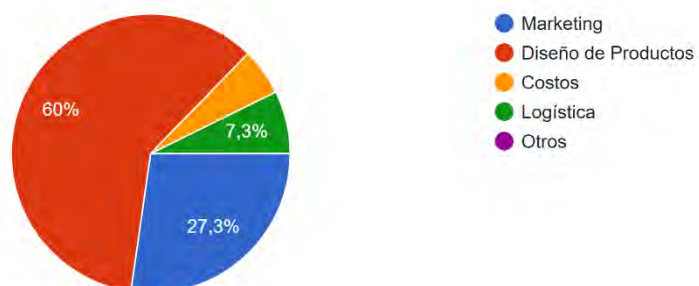
¿ Te gustaría recibir capacitación gratuita, que te permita mejorar en general tus productos y tu forma de comercializar?

55 respuestas



¿ Si la respuesta es Si, en que le gustaría recibir capacitación?

55 respuestas



## Apéndice R: Comparación Estratégica de Competencia Directa e Indirecta

### Figura R 1

*Comparación estratégica de competencia directa e indirecta*

Criterio	Etsy	Novica	WFTO	CITES Artesanía	Manos Artesanas
Trazabilidad	Baja	Media	Baja	Baja	Alta
Certificación	No	Baja	Alta	Media	Alta
Costo para artesanos	Alto	Alto	Bajo	Bajo	Bajo
Escalabilidad	Alta	Media	Baja	Baja	Alta

