



**UNIVERSIDAD LATINA CAMPUS HEREDIA**

**CENTRO INTERNACIONAL DE POSGRADOS**

**MAESTRÍA PROFESIONAL EN GERENCIA DE PROYECTOS**

**TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**PROYECTO DE INNOVACIÓN: DESARROLLO DE UNA PLATAFORMA  
TECNOLÓGICA PARA LA VENTA Y DISTRIBUCIÓN DE ARTESANÍAS  
COSTARRICENSES EN EL GRAN ÁREA METROPOLITANA**

**ELABORADO POR**

**GERARDO ARIAS**

**CRISTINA MONTERO**

**HEREDIA, COSTA RICA**

**AÑO 2017**



**UNIVERSIDAD LATINA CAMPUS HEREDIA**  
**CENTRO INTERNACIONAL DE POSGRADOS**  
**CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL TUTOR**  
**DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

Heredia, 23 de noviembre del 2017

Señores

Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación

SD

Estimados señores:

He revisado y corregido el Trabajo Final de Graduación, denominado:

**“PROYECTO DE INNOVACIÓN: DESARROLLO DE UNA PLATAFORMA TECNOLÓGICA PARA LA VENTA Y DISTRIBUCIÓN DE ARTESANÍAS COSTARRICENSES EN EL GRAN ÁREA METROPOLITANA”**, elaborado por los estudiantes: **GERARDO ARIAS FERNÁNDEZ, CRISTINA MONTERO VINCENT** como requisito para que los citados estudiantes puedan optar por el grado académico **MÁSTER PROFESIONAL EN GERENCIA DE PROYECTOS**

Considero que dicho trabajo cumple con los requisitos formales y de contenido exigidos por la Universidad, y por tanto lo recomiendo para su entrega ante el Comité de Trabajos Finales de Graduación.

Suscribe cordialmente,

Rocío Briceño, MBA, PMP, CSM, HYLIT



**UNIVERSIDAD LATINA CAMPUS HEREDIA**  
**CENTRO INTERNACIONAL DE POSGRADOS**  
**CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL LECTOR**  
**DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

Heredia, 23 de noviembre del 2017

Señores

Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación

SD

Estimados señores:

He revisado y corregido el Trabajo Final de Graduación, denominado:

**“PROYECTO DE INNOVACIÓN: DESARROLLO DE UNA PLATAFORMA TECNOLÓGICA PARA LA VENTA Y DISTRIBUCIÓN DE ARTESANÍAS COSTARRICENSES EN EL GRAN ÁREA METROPOLITANA”**, elaborado por los estudiantes: **GERARDO ARIAS FERNÁNDEZ, CRISTINA MONTERO VINCENT** como requisito para que los citados estudiantes puedan optar por el grado académico **MÁSTER PROFESIONAL EN GERENCIA DE PROYECTOS**

Considero que dicho trabajo cumple con los requisitos formales y de contenido exigidos por la Universidad, y por tanto lo recomiendo para su entrega ante el Comité de Trabajos Finales de Graduación.

Suscribe cordialmente,

Luis Cordero Calvo, PMP, MPM



**UNIVERSIDAD LATINA CAMPUS HEREDIA**  
**CENTRO INTERNACIONAL DE POSGRADOS**  
**CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL FILÓLOGO**  
**DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

Heredia, 23 de noviembre de 2017

Señores

Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación

SD

Estimados señores:

Leí y corregí el Trabajo Final de Graduación, denominado: **“PROYECTO DE INNOVACIÓN: DESARROLLO DE UNA PLATAFORMA TECNOLÓGICA PARA LA VENTA Y DISTRIBUCIÓN DE ARTESANÍAS COSTARRICENSES EN EL GRAN ÁREA METROPOLITANA”**, elaborado por los estudiantes: **GERARDO ARIAS FERNÁNDEZ, CRISTINA MONTERO VINCENT** como requisito para que los citados estudiantes puedan optar por el grado académico **MÁSTER PROFESIONAL EN GERENCIA DE PROYECTOS**.

Corregí el trabajo en aspectos, tales como: construcción de párrafos, vicios del lenguaje que se trasladan a lo escrito, ortografía, puntuación y otros relacionados con el campo filológico, y desde ese punto de vista considero que está listo para ser presentado como Trabajo Final de Graduación; por cuanto cumple con los requisitos establecidos por la Universidad.

Suscribe de Ustedes cordialmente,

M.Sc. Isaura Murillo R.

Carné: 027472

Asociación Costarricense de Filólogos

Colegio de Licenciados y Profesores (COLYPRO)

## DECLARACIÓN JURADA

El suscrito, **GERARDO ARTURO ARIAS FERNÁNDEZ** con cédula de identidad número **1-1128-0369**, declaro bajo fe de juramento, conociendo las consecuencias penales que conlleva el delito de perjurio: Que soy el coautor del presente trabajo final de graduación, modalidad memoria; para optar por el título de **MÁSTER PROFESIONAL EN GERENCIA DE PROYECTOS** de la Universidad Latina, campus Heredia, y que el contenido de dicho trabajo es obra original del suscrito.

Heredia, 23 de noviembre del 2017

A handwritten signature in black ink, reading "Gerardo Arias Fernández", written over a horizontal line.

Gerardo Arias Fernández

## DECLARACIÓN JURADA

La suscrita, **CRISTINA MONTERO VINCENT** con cédula de identidad número **1-1413-0977** declaro bajo fe de juramento, conociendo las consecuencias penales que conlleva el delito de perjurio: Que soy la coautora del presente trabajo final de graduación, modalidad memoria; para optar por el título de **MÁSTER PROFESIONAL EN GERENCIA DE PROYECTOS** de la Universidad Latina, campus Heredia, y que el contenido de dicho trabajo es obra original de la suscrita.

Heredia, 23 de noviembre del 2017



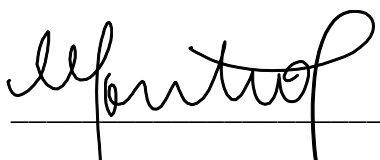
---

Cristina Montero Vincent

## MANIFESTACIÓN EXONERACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Los suscritos **CRISTINA MONTERO VINCENT** con cédula de identidad número **1-1413-0977**, y **GERARDO ARIAS FERNANDEZ** con cédula de identidad número **1-1128-0369**, exoneramos de toda responsabilidad a la Universidad Latina, campus Heredia; así como al Tutor y Lector que han revisado el presente trabajo final de graduación, para optar por el título de **MÁSTER PROFESIONAL EN GERENCIA DE PROYECTOS** de la Universidad Latina, campus Heredia; por las manifestaciones y/o apreciaciones personales incluidas en el mismo. Asimismo, autorizamos a la Universidad Latina, campus Heredia, a disponer de dicho trabajo para uso y fines de carácter académico, publicitando el mismo en el sitio web; así como en el CRAI.

Heredia, 23 de noviembre del 2017



Cristina Montero Vincent



Gerardo Arias Fernández

## **Agradecimiento**

Agradezco a mis padres y a toda mi familia por su apoyo en esta nueva meta. También quiero agradecer a mis colegas de trabajo en National Instruments, quienes con su paciencia y aliento me motivaron a descubrir nuevas oportunidades haciendo cosas que nunca había intentado. Muy importante, un caluroso agradecimiento a los profesores que confiaron que el mejor camino para mí en esta maestría era darlo todo, exigir de más y mejorar cada cosa que uno hace. Finalmente, un profundo agradecimiento a quienes me acompañaron en los equipos de trabajo de maestría: sin su ayuda, colaboración y amistad esto no hubiera sido posible para mí. ¡Gracias a Dios por sus bendiciones!

Gerardo Arias

Agradezco a quienes, con su apoyo incondicional a lo largo del camino, no me dejaron caer. A quienes me hicieron ver los obstáculos como barreras pequeñas que forman parte de la travesía y como medio para aumentar la satisfacción al llegar a la meta. Gracias, a quien me enseñó el valor de ser consistente durante un proceso y por retarme todos los días a ser una mejor versión de mí misma. También quiero agradecer, a los profesores y compañeros que siempre creyeron en mí, quienes, con su paciencia, me enseñaron a descubrir mejores maneras de hacer las cosas. Gracias por su tiempo y su dedicación y por formar parte de esta experiencia inolvidable.

Cristina Montero



## **Resumen ejecutivo**

El mercado de artesanías nacionales corresponde a un sector de la economía que se encuentra disperso. Existen pocas opciones de organización de artesanos con el objetivo de aumentar sus niveles de ventas, mejorar sus procesos de producción, proveer capacitaciones continuas, o para desarrollar alianzas estratégicas en un frente común, y sobre todo innovar.

Algunas de estas organizaciones acuerpan entre sí a estos empresarios, pero siempre se buscan más opciones de colaboración que permitan expandir horizontes y llevar las artesanías nacionales a más personas y lugares que aprecien el valor del artesano costarricense.

En este proyecto se propone, justamente, elaborar una página web donde los artesanos puedan ofrecer sus productos, exponiéndolos a una mayor audiencia, con la cual ellos están acostumbrados a trabajar. De esta manera, se estaría dinamizando un sector, el cual por lo general se ha encontrado relegado. Adicional a la venta de artesanías, se plantea un plan de capacitación, que permita que los artesanos conozcan más sobre métodos eficientes, tanto para producir sus bienes, como para administrar de mejor manera sus negocios.

Para definir la oportunidad, se procede a elaborar un caso de negocio apoyado por el análisis de las cinco fuerzas de Porter, análisis FODA y el método Canvas. Estos métodos, permiten analizar varios puntos de vista del negocio, no solo la logística y operatividad a lo interno, sino también, fuerzas externas que podrían afectar la mercadotecnia y el éxito del proyecto de forma general. Estas herramientas, a su vez, al ser analizados los resultados que se obtienen de las mismas, proveen un sentido general de la condición actual, de la competencia, así como los pasos necesarios para que el proyecto tenga un éxito constante, a través del tiempo.

Con el objetivo de consolidar esta idea, se trabajó en dos frentes paralelos. Primeramente, con los artesanos por medio de un grupo focal que permite ver sus necesidades y condiciones de trabajo, así como los canales de distribución actuales.

Al mismo tiempo, una encuesta permite determinar el interés del público por usar una plataforma web para adquirir artesanías locales, motivados por el deseo de apoyar artesanos nacionales. Después de analizar los resultados, de estos instrumentos, se determinó que el proyecto, no solo es rentable, sino que tendría aceptación dentro de la población costarricense. Sin embargo; como también se mencionará, una de las metas u objetivos de la empresa, es lograr tanta penetración de mercado local, ventas y utilidades, que permitan a los artesanos, crear mayores empleos en sus comunidades, mejorar su estilo de vida, pero también proyectar de manera real, que sus productos sean vendidos fuera del país, a través de la plataforma web que se pretende desarrollar con este proyecto.

Finalmente, una propuesta de proyecto conforma la última parte de este trabajo, donde se plantea una estructura, identificación de interesados, cronograma, estimaciones de costos, matriz de responsabilidades, así como identificación de posibles riesgos con sus respectivos planes de acción. Pero más allá, de las herramientas de gestión de proyectos, es importante recalcar, que el objetivo principal es ayudar a una comunidad y a un sector de la economía que tiene mucho que aportar a las poblaciones, no solo locales, si no en el exterior. Es necesario recordar que las artesanías, y la conservación de las tradiciones que representan, forman parte de la conservación del patrimonio cultural de los pueblos. Lo anterior, aunado con un comercio justo de las mercancías, una plataforma que permita llegar a más clientes, y un espacio para capacitar a los artesanos con el cual logren aumentar sus utilidades y mejorar su estilo de vida, así como sus procesos de diseño y desarrollo de sus productos, es la verdadera motivación y de donde nace la idea de este proyecto.

## Tabla de contenidos

1. CAPÍTULO I: PROBLEMA Y PROPÓSITO.....	16
1.1. Estado actual de la investigación.....	16
1.2. Planteamiento del problema .....	19
1.3. Justificación del proyecto.....	20
1.4. Objetivos .....	21
Objetivo general .....	21
2. CAPÍTULO II: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	22
2.1. Guía PMBOK® .....	22
2.2. Las cinco fuerzas de Porter .....	24
2.2.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores .....	25
2.2.2. Amenaza de posibles productos sustitutivos.....	26
2.2.3. Poder de negociación de los proveedores .....	26
2.2.4. Poder de negociación de los compradores .....	26
2.2.5. Rivalidad entre competidores existentes.....	27
2.3. Método Canvas.....	27
2.4. Segmento de mercado .....	30
3. CAPÍTULO III: METODOLOGÍA.....	31
3.1. Tipo de investigación .....	32
3.2. Alcance.....	32
3.2.1. Las características de los participantes .....	32
3.2.2. Características de los clientes .....	32
3.2.3. Características de los proveedores .....	33
3.3. Instrumentos y técnicas .....	33
3.4. Definición de las variables .....	34
3.5. Fuentes de información .....	35

3.6.	Sujetos de información .....	35
3.7.	Las técnicas e instrumentos para la recolección de los datos .....	36
3.8.	Procedimiento metodológico para la realización del estudio de diagnóstico .....	37
3.9.	Procedimiento metodológico para la elaboración del proyecto propuesto.....	37
3.10.	Descripción de ubicación y tipo de negocio .....	38
3.10.1.	Características del negocio .....	38
Misión .....		38
Visión.....		38
Objetivos.....		39
3.11.	Modelo de negocio y definición de la estrategia.....	39
3.11.1.	Aplicación del modelo de negocio tipo Canvas .....	39
Relaciones o socios clave .....		39
Actividades clave .....		40
Recursos clave .....		40
Propuesta de valor.....		41
Relaciones con los clientes.....		41
Canales de distribución.....		42
Mercado meta-clientes.....		42
Estructura de costos .....		42
Flujos de ingresos.....		43
3.11.2.	Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	43
Productos sustitutos.....		43
Compradores .....		44
Proveedores.....		45
Competencia.....		45
Nuevas empresas .....		46

4.	CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	47
4.1.	Perspectiva de los artesanos - Grupo focal.....	47
4.2.	Perspectiva de compradores – encuesta.....	50
5.	CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	57
5.1	Conclusiones.....	57
5.1.1	FODA.....	59
	Fortalezas.....	59
	Debilidades.....	61
	Amenazas.....	62
5.2.	Recomendaciones.....	63
6.	CAPÍTULO VI: PROPUESTA.....	64
6.1	Iniciación.....	64
6.1.1	Acta de constitución del proyecto.....	65
6.1.2	Identificar a los interesados.....	66
6.2	Planificación.....	66
6.2.1	Estructura de trabajo – EDT.....	66
6.2.2	Gestión del tiempo - Cronograma de actividades Gantt.....	67
6.2.3	Estimación de costos del proyecto.....	67
6.2.4	Estrategia de mercado y crecimiento.....	70
6.2.5	Recursos para la propuesta.....	71
6.2.6	Matriz RACI.....	72
6.2.7	Descripción de puestos.....	73
	Project Manager.....	73
	Gerente operativo.....	73
	Diseñadores gráficos.....	73
	Programadores.....	73

Contador.....	74
6.2.8 Identificación de posibles riesgos.....	74
Bibliografía .....	75
Anexos .....	77

### **Índice de Gráficos**

Gráfico 1: resultados de pregunta 1 de encuesta.....	51
Gráfico 2: resultados de pregunta 2 de encuesta.....	51
Gráfico 3: resultados de pregunta 3 de encuesta.....	52
Gráfico 4: resultados de pregunta 4 de encuesta.....	52
Gráfico 5: resultados de pregunta 5 de encuesta.....	53
Gráfico 6: resultados de pregunta 6 de encuesta.....	53
Gráfico 7: resultados de pregunta 7 de encuesta.....	54
Gráfico 8: resultados de pregunta 8 de encuesta.....	54
Gráfico 9: resultados de pregunta 9 de encuesta.....	55

### **Índice de Tablas**

Tabla 1: resultados de pregunta 10 de encuesta .....	55
Tabla 2: Presupuesto proyectado a 5 años.....	69
Tabla 3: Flujo de caja trimestral proyectado a 2 años .....	70
Tabla 4: matriz RACI .....	72
Tabla 5: evaluación de riesgos.....	74

## Índice de Figuras

Figura 1: Modelo de 5 Fuerzas de Porter (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2015) .....	24
Figura 2: Lienzo del modelo de negocio CANVAS. Basado en (Osterwalder , Pigneur, & Clark, 2010) .....	30
Figura 3: acta de constitución del Proyecto.....	65
Figura 4: Estructura de Desglose de Trabajo (elaboración Propia).....	66
Figura 5: diagrama Gantt (elaboración propia).....	67

## **1. CAPÍTULO I: PROBLEMA Y PROPÓSITO**

### **1.1. Estado actual de la investigación**

En los últimos años, el compromiso con los artesanos, en Latinoamérica, ha incrementado en la región. No obstante; son muchos los esfuerzos que faltan por hacer. Es necesaria la implementación, de más proyectos que reflejen una solución a largo plazo, para este sector de la economía.

Entre algunas propuestas que se plantean, se encuentra el fortalecimiento de procesos sostenibles de innovación y transferencia de tecnología. Según, el estudio de la universidad de Querétaro sobre organizaciones artesanales competitivas las soluciones mencionadas, permitirán “mejorar la competitividad de las organizaciones artesanales y el nivel de vida de los artesanos”. (Cabello Cervantes, Morgan Beltrán, & Uribe Urán, 2013)

Para lograr objetivos que sean sostenibles en el tiempo, debe asegurarse la colaboración entre grupos de investigación, centros de investigación y desarrollo, así como la participación de empresas innovadoras, las cuales son clave, para permitir que los procesos se actualicen constantemente, sobre la base de riesgos aceptables que permitan dinamizar la economía y fortalecer un sector que ha sido, por lo general relegado.

Una de las fundaciones que ha realizado aportes importantes, es la Fundación Española para la Innovación de la Artesanía en Latinoamérica, quienes han potenciado a los artesanos, con el fin de reclamar mayor presencia en los mercados internacionales. En los cuales, además, España se ha identificado como puerta de entrada a Europa de estos productos, tal y como se menciona en: (Fundación Española para la Innovación de la Artesanía, s.f.)

Actualmente, la fundación mencionada, desarrolló una guía de comercio justo para artesanos, la cual está dirigida a grupos de productores artesanos, especialmente localizados en Latinoamérica, así como para todas las organizaciones que trabajen con este sector. Este documento, es el primero en su



categoría, en ser desarrollado para el sector, y sus aportes se relacionan con la importancia del comercio justo, y del valor agregado que representan las artesanías para la humanidad como un todo, en especial, cuando se habla de innovación artesanal y conservación del patrimonio cultural, así como la transmisión del mismo, entre naciones.

La guía, propone, contribuir con la artesanía de la región y permitir que, a través de incentivar el comercio de la misma, ese esfuerzo, se traduzca en una mejora sustancial del nivel de vida de la población, así como en una forma de expresión, que tenga proyección en otras latitudes.

Así como esta fundación ha ayudado a los artesanos a fortalecerse, también la red conocida como RITFA (Red Iberoamericana de Innovación y Transferencia de Tecnología para el sector artesanal, ha realizado estudios relacionados con el arte como construcción social y representación del patrimonio cultural, en distintas regiones del mundo, como Argentina, México, República Dominicana, entre otros. En este estudio, se resalta la importancia de la protección cultural, el reconocimiento y respeto por lo propio y por productos que son típicos de otros países. (Programa Iberoamericano De Ciencia Y Tecnología para el Desarrollo)

Otra ventaja de apoyar a los artesanos, en todas las regiones del planeta, es la conservación del patrimonio cultural de las naciones y la tan necesaria, sensibilización de otras poblaciones a la cultura y tradiciones de otros países. En un mundo cada vez más lleno de tecnología, es necesario que un sector que guarda tanta tradición para los pueblos logre innovar e involucrarse en plataformas digitales, como la propuesta en este proyecto, sin perder, eso sí, la esencia de los productos y el contacto directo del consumidor con el productor.

En algunos países centroamericanos, se reconoce el alto valor agregado que tienen las artesanías, como por ejemplo en Guatemala, donde se han organizado ferias, para promover la venta de artesanías en otros países europeos. Además, también han apuntado a un mercado más exclusivo y de lujo para la venta de sus productos. Al igual que lo planteado en este proyecto, el objetivo de esta plataforma tecnológica es incentivar la comercialización de artesanías

costarricenses, exclusivas, y a un mercado de lujo, que sepa que poseer alguno de estos productos, es un símbolo de status, y de compromiso social con el negocio local, y con las organizaciones de artesanos involucradas en este proyecto.

Como menciona el presidente del Comité organizador de la New World Crafts, en un artículo para Central America Data: (Asociación Guatemalteca de Exportadores, 2015) *“la feria de artesanías es el mejor canal para proyectar a los artesanos centroamericanos quienes sin perder la raíz de sus tradiciones, innovan constantemente.”* En este tipo de ferias, se incluye además, capacitación y formación para los artesanos, para que de esta manera se mantengan informados sobre los procesos innovadores y se conserve de esta manera la cultura, a través, de lo que se conoce como innovación artesanal.

Son este tipo de actividades innovadoras, las cuales permiten dinamizar la economía en sectores que se han caracterizado por ser menos activos, durante años. A pesar de que se realiza un gran esfuerzo, para mejorar las condiciones de los artesanos de la región, quedan todavía muchas iniciativas las cuales apoyar. Entre más respaldo reciban los artesanos, más se prevé mejorará la calidad de vida de esta población.

Las condiciones descritas, se verán mejoradas por medio de la generación de un ingreso constante, aunado al comercio justo de sus mercancías. Además, de los beneficios ya mencionados, se pueden nombrar otros de tipo indirecto como el conocido valor agregado que estos productos aportan a otros habitantes en distintos países y la evidente preservación del patrimonio cultural.

Es por esa razón, que se considera para este trabajo, la necesidad de desarrollar un canal que permita que los artesanos costarricenses, puedan llegar a un mercado exclusivo, con productos de lujo, por medio de una plataforma tecnológica innovadora, que a su vez cumpla con lo descrito. Dado el éxito que estos programas han tenido en otras latitudes, se prevé que el proyecto tiene potencial para desarrollarse en el nivel nacional, pero con una proyección internacional a futuro.

## 1.2. Planteamiento del problema

En Costa Rica existe la necesidad de incentivar la producción de artesanías nacionales, así como su comercialización. Esto con el propósito de dinamizar un sector de la economía que ha sido por lo general dejado atrás. Actualmente, en Costa Rica, no existe una plataforma tecnológica fuerte, que le permita a los artesanos realizar comercio electrónico y competir en mercados globales.

A pesar de que existen en la región, ejemplos de éxito, como el caso de Guatemala, la venta de los bienes ha sido promovida más por ferias internacionales, organizadas por fundaciones que tienen el objetivo de apoyar a los artesanos. Sin embargo; no están apoyados de una plataforma que permita comercializar el producto a través de internet. Es por esto, que este proyecto resulta tan innovador, pues es traer un sector poco activo de la economía, a realizar una actividad que es comúnmente muy utilizada para lograr penetración de mercado.

En nuestro país, existen grupos y asociaciones de artesanos o de manualidades, que han sido apoyados por municipalidades, pero estos carecen de conocimiento experto en temas de negocios y tecnología. Es por esto, que los artesanos costarricenses, que deseen participar en este proyecto, recibirían capacitaciones y formación, para mejorar sus procesos, sin perder la esencia de sus productos.

De no realizarse, ningún tipo de proyecto, los artesanos, tendrían que seguir lidiando con muchos intermediarios, entre ellos y el consumidor final. Esto significaría, que los precios de las artesanías se conservarían, sin traducirse esto, en una ganancia mayor para el productor.

Al tener, menos intermediarios, o sea, una cadena de producción más corta, se garantiza el margen de ganancia para los artesanos. Y es así, como esta ganancia, se traduce en mejor calidad de vida para la población. Pues, además, en el mediano plazo, esas mismas utilidades, podrán ser utilizadas para generar inversión, que permita renovar los procesos e imprimir mejoras e innovación al

encadenamiento productivo. Entre más eficiente y de mayor calidad sea el servicio brindado, con más clientes contará la plataforma digital, lo cual, a su vez, también se traduce en mayor demanda y probable mayor creación de empleo.

Además, de lo descrito, la situación actual no les permite contar, con un canal exclusivo para la venta y distribución de sus productos. También, como se mencionó, el proyecto incluye capacitaciones para la mejora de procesos y para aumentar la capacidad de los artesanos para desarrollar y administrar su negocio, el cual, sin este programa, seguirían presentando deficiencias en ese sentido.

Un poco más en el nivel global, existe la problemática del comercio justo, alrededor de los productos artesanales, una falta de sensibilidad hacia los artesanos y la necesidad de mantener la innovación y la preservación del patrimonio cultural. Es necesario crear, en Costa Rica, un sentido de identidad de los artesanos, para que los productos que se desarrollen sigan una línea que identifique en todos los frentes a los costarricenses. Esta problemática global, también se relaciona con otras como la distribución de la riqueza, y los altos índices de pobreza sobre todo en Latinoamérica.

Esta plataforma, busca, acercar al consumidor final con el productor, manteniendo la calidad y el buen precio de los productos. Así como facilitarles a los artesanos costarricenses, una plataforma tecnológica que les permita proyección nacional y potencial crecimiento en el mercado centroamericano. A su vez, tomando en cuenta la importancia de mantener capacitaciones, y mejoramiento continuo a los procesos, así como innovación constante en un mundo cada vez más digitalizado.

### **1.3. Justificación del proyecto**

En los países de la región centroamericana actualmente no existe una plataforma tecnológica que permita realizar comercio electrónico y competir en los mercados globales.

Esta propuesta pretende solucionar este problema con un emprendimiento rentable y con impacto positivo para los pequeños productores de artesanía y las economías locales.

Además, se pretende, apoyar a los artesanos costarricenses, para que tengan la oportunidad de aumentar sus ventas, tengan mayor penetración de mercado. Además, sus productos puedan llegar a otros países. Sin dejar de lado, la capacitación necesaria para mejorar sus procesos y administrar sus negocios de forma local.

#### **1.4. Objetivos**

##### **Objetivo general**

- Desarrollar una plataforma tecnológica colaborativa para Mercados de Artesanías Locales.

##### **Objetivos específicos**

- Facilitar el comercio electrónico en el mercado de artesanos locales, a través de la plataforma tecnológica colaborativa.
- Aumentar las ventas de los artesanos en un 5 % en el primer año de uso de la plataforma tecnológica colaborativa.

## **2. CAPÍTULO II: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

En este apartado se explican los conceptos que, en correspondencia con los objetivos específicos del trabajo, permiten la sustentación teórica de las herramientas que serán utilizadas para la construcción de la propuesta.

### **2.1. Guía PMBOK®**

Se trata de una Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos. Esta guía es editada por el Project Management Institute e incluye la descripción de 47 procesos, distribuidos en 5 grupos de procesos que se dividen en: inicio, planeación, ejecución, control y cierre. Estos procesos se dividen según su área de conocimiento.

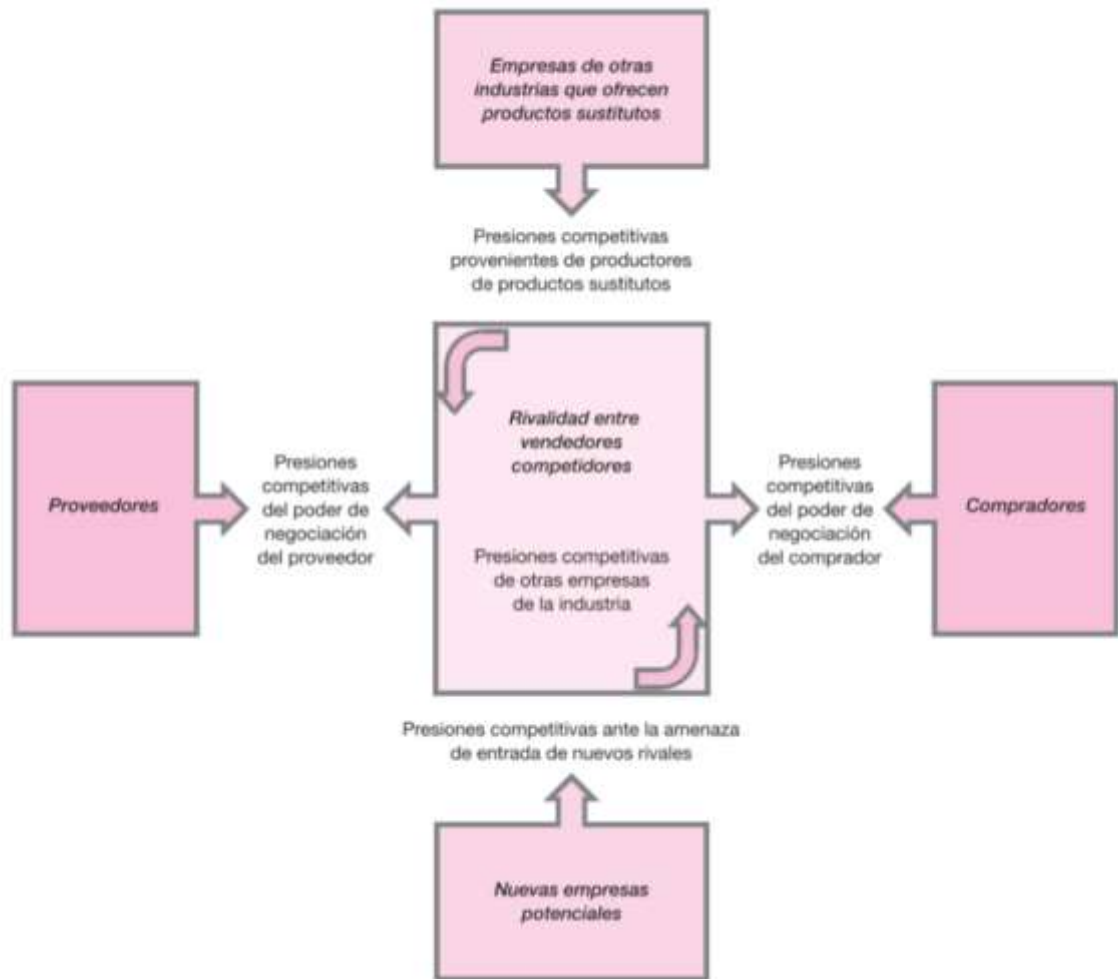
Las áreas de conocimiento definidas en (Project Management Institute, 2013) son:

- **Gestión de Integración:** son los procesos requeridos para integrar todas las actividades, documentos y recursos del proyecto.
- **Gestión de Alcance:** se refiere a los procesos que se requieren para identificar el trabajo necesario y sólo el trabajo requerido para obtener los entregables del proyecto y cumplir los objetivos.
- **Gestión de Tiempo:** Procesos requeridos para asegurar que el proyecto es finalizado a tiempo.
- **Gestión de Costos:** Procesos requeridos para asegurar que el proyecto es finalizado dentro de un presupuesto aprobado.
- **Gestión de Calidad:** Procesos requeridos para asegurar que el proyecto cumple los requerimientos y necesidades por los cuales fue emprendido.
- **Gestión de Recursos Humanos:** Procesos requeridos para administrar eficientemente la gente que participa en el proyecto.

- Gestión de Comunicaciones: Procesos requeridos para asegurar la generación, distribución, almacenamiento y disposición última de toda la información del proyecto, a tiempo y de forma adecuada.
- Gestión de Riesgos: Procesos requeridos para identificar, analizar y responder efectivamente a los riesgos del proyecto.
- Gestión de Adquisiciones: Procesos requeridos para adquirir bienes y servicios fuera de la organización del proyecto.
- Gestión de los interesados: incluye los procesos necesarios para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, para analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto, y para desarrollar estrategias de gestión adecuadas a fin de lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y en la ejecución del proyecto.

## 2.2. Las cinco fuerzas de Porter

**FIGURA 3.3** Modelo de competencia de cinco fuerzas. Una herramienta analítica clave



*Figura 1: Modelo de 5 Fuerzas de Porter (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2015)*

Michael E. Porter fue profesor de la escuela de negocios de Harvard Business School y propuso el análisis del diamante que lleva su nombre, motivado por lo difícil que se ha vuelto el entorno económico en cuanto a la competencia entre empresas u organizaciones.

Se puede ver a las cinco fuerzas, como una manera global, de observar cualquier industria para determinar su rentabilidad y nivel de competencia.

El análisis de las cinco fuerzas se basa en los siguientes aspectos:



### 2.2.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores

Una empresa que entre a un mercado existente viene usualmente con nuevas ideas atractivas a clientes establecidos. Pueden ejercer presión en precios, costos, inversiones, etc., lo cual puede perjudicar la rentabilidad del negocio existente para las empresas establecidas en el mercado. Es decir; existe una amenaza alta de entrada de nuevos competidores, cuando las barreras de entrada al mercado son bajas y hay pocas represalias para las nuevas empresas.

Algunas barreras de entrada que significan una ventaja competitiva para las corporaciones ya existentes son:

- **Economías de escala por el lado de la oferta:** para una empresa establecida, su costo por unidad del producto baja más al producir a grandes escalas, lo que hace que los competidores tengan que aceptar una desventaja de costos.
- **Beneficios de escala por el lado de la demanda:** al contar con una red importante de clientes quienes confían más en esas grandes empresas para algún producto crítico los nuevos competidores se pueden ver en problemas para ampliar su portafolio de clientes. Esto depende por supuesto de la fidelidad de los clientes con sus proveedores.
- **Costos para los clientes por cambiar el proveedor:** los cambios en proveedores pueden provocar el aumento en costos fijos debido a modificaciones en los procesos, sistemas de información, capacitación a empleados, etc. Esto puede ser una barrera para un nuevo proveedor al momento de atraer clientes que están establecidos en el mercado.
- **Requisitos de capital:** con el objetivo de solventar gastos o pérdidas iniciales al momento de creación de la nueva empresa, estas necesitan incurrir en elevados gastos para poder tener inventario o dar créditos a clientes.

- ***Ventajas de los actores establecidos independientemente del tamaño:*** los empresarios existentes tienen la ventaja de la experiencia produciendo cierto producto, ya que lo saben hacer más eficazmente y con costos más bajos.

- ***Acceso desigual a los canales de distribución:*** se trata de negociaciones desiguales con los responsables de los canales de distribución de productos a las cuales deben enfrentarse los nuevos empresarios.

- ***Políticas gubernamentales restrictivas:*** los permisos, licencias, patentes de un estado o localidad, pueden cerrar o abrir puertas a ciertos sectores.

### **2.2.2. Amenaza de posibles productos sustitutos**

La rentabilidad del sector puede verse afectada si hay una alta probabilidad que existan productos similares o sustitutos a los que ofrece la empresa que está iniciando.

Algunos factores que influyen en que los productos sustitutos sean una amenaza alta es cuando: ofrecen un atractivo de precio y desempeño o cuando el costo para el cliente es bajo.

### **2.2.3. Poder de negociación de los proveedores**

Los proveedores pueden limitar la entrada de nuevas empresas ya que pueden transferir costos a los nuevos participantes del sector.

### **2.2.4. Poder de negociación de los compradores**

Este se puede dar en distintos casos:

- Los compradores exigen mayor calidad y mejores servicios, obligando a bajar los precios de mercado.
- Existen pocos compradores en el mercado.

- El nivel de compras del cliente es superior al nivel de despacho del proveedor.
- Los compradores tienen en el mercado productos equivalentes.
- Los clientes no tienen muchos costos por cambiar de proveedor.
- El comprador amenaza con irse a otro sector o fabricar sus propios productos del sector.

### **2.2.5. Rivalidad entre competidores existentes**

La rivalidad entre competidores puede beneficiar al cliente final, quien puede aprovechar descuentos, promociones, campañas publicitarias y diferenciación de servicios que las empresas ofrecen para atraer clientes.

### **2.3. Método Canvas**

El Método Canvas, desarrollado por Alexander Osterwalder, explica cómo desarrollar un modelo de negocio. Este método permite explicar de forma gráfica y sencilla como diseñar el modelo de negocio.

Según (Osterwalder , Pigneur, & Clark, 2010), se describe la lógica en como una organización crea, entrega y captura valor, esto con base en nueve elementos los cuales son: Clientes, Propuesta de valor, Canales de distribución, relaciones con los clientes, fuentes de ingresos, recursos claves, actividades claves, alianzas claves y estructura de costes.

A continuación, se especifica cada elemento:

#### **a) Segmento clientes**

Se refiere al grupo de individuos a los cuales se quiere ofrecer el producto o el servicio (Osterwalder , Pigneur, & Clark, 2010). En este punto se deben resolver algunas preguntas básicas como, por ejemplo: ¿Para quién se crea valor? ¿cuáles son los clientes más importantes?

b) Propuesta de valor

La propuesta de valor se define por (Osterwalder , Pigneur, & Clark, 2010) como todo aquello que hace que un negocio sea diferente al de la competencia. Es aquí donde se materializa la estrategia de la empresa para cada segmento de clientes, describiendo la combinación única de producto, precio, servicio e imagen. Además, ofrece una solución a los problemas de los consumidores y satisface sus necesidades. Para resolver este punto, es necesario el planteamiento de las siguientes preguntas: ¿qué valor se proporciona a los clientes? ¿Qué problema se va a ayudar a solucionar? ¿qué necesidades vamos a satisfacer de nuestros clientes? ¿qué productos vamos a ofrecer?

c) Canales de distribución

Este elemento incluye tanto los canales que serán utilizados para explicar a los clientes cuál es la propuesta de valor como para ofrecérsela (venta y postventa). Se pueden utilizar y combinar diferentes canales (directos e indirectos y propios y de socios).

d) Relaciones con los clientes

Es el tipo de relaciones que se desea establecer con cada uno de los segmentos de clientes. Existen varias categorías por las cuales la empresa puede relacionarse con los clientes, como lo son: asistencia personal, asistencia exclusiva a personas, autoservicio, servicios automatizados, comunidades y relaciones de creación colectiva.

e) Fuente de ingresos

Las cantidades que recibe una empresa por la venta de sus productos o servicios, en otras palabras, se refiere al flujo de caja (Osterwalder , Pigneur, & Clark, 2010). En este módulo se puede determinar distintas formas de generar dinero, como, por ejemplo: venta de activos, cuota por uso, cuota de suscripción, préstamo/alquiler/leasing, concesión de licencias y publicidad.

f) Recursos claves

Se refiere a como se será elaborada la propuesta de valor y con qué medios se va a contar, ya sean humanos, tecnológicos, físicos. Los recursos claves permiten que el negocio llegue a ser viable.

g) Actividades claves

Son las acciones más importantes que la compañía debe incorporar para operar con éxito. De estas acciones se logra aclarar y transmitir al mercado dos preguntas de suma importancia para el negocio: ¿Cuál es la identidad en la empresa? y ¿Cuáles son las aspiraciones?

h) Asociaciones clave

Según (Osterwalder , Pigneur, & Clark, 2010), las asociaciones clave son las que se establecen con los proveedores de productos o recursos que va a utilizar el negocio, incluye alianzas con empresas no competidoras, así como empresas competidoras, empresas conjuntas y relaciones cliente-proveedor. Estas asociaciones piden surgir por distintas motivaciones como lo pueden ser: optimización y economía de escala, reducción de riesgos e incertidumbre, o también la compra de determinados recursos y actividades.

i) Estructura de costes

Describe todos los costes en los que se incurren al operar el modelo de negocio. Se trata de conocer y optimizar los costes para intentar diseñar un modelo de negocio sostenible, eficiente y escalable.

j) Lienzo del modelo de negocio

Es la herramienta donde se concentran los anteriores nueve módulos, promoviendo el debate, la comprensión, creatividad y análisis de los participantes en cuanto al nuevo o ya existente negocio.

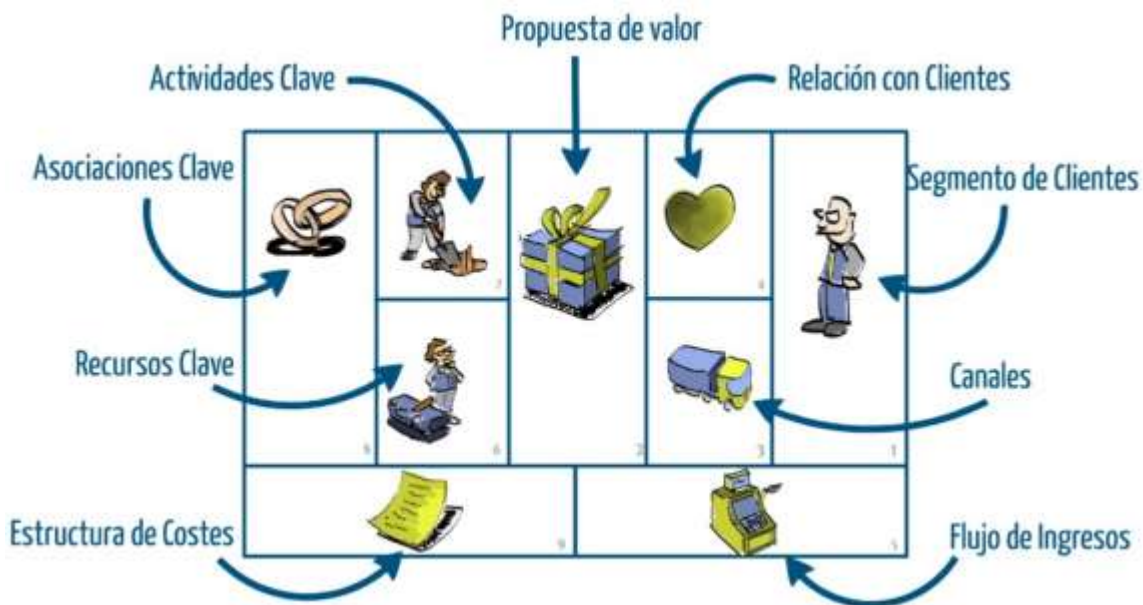


Figura 2: Lienzo del modelo de negocio CANVAS. Basado en (Osterwalder , Pigneur, & Clark, 2010)

#### 2.4. Segmento de mercado

El segmento de mercado con el que se pretende trabajar está compuesto por los artesanos costarricenses que buscan vender sus productos en una plataforma en línea. Esto, con el propósito de lograr llegar a los consumidores locales y extranjeros, así como turistas y visitantes temporales en el país.

### **3. CAPÍTULO III: METODOLOGÍA**

En la presente investigación, se utilizará el método de investigación propuesto por Arias Galicia en 1991.

Según este autor, “en investigación no es suficiente visualizar un problema, es necesario plantearlo adecuadamente” (Arias Galicia, 1991). Esto permite evaluar las distintas aristas del problema.

La propuesta de un proyecto para resolver este problema requiere una definición de los recursos necesarios y las actividades a desarrollarse. Posteriormente se recopilarán datos correspondientes a la propuesta que serán examinados y procesados para obtener una interpretación de los mismos. Finalmente, se dará una comunicación de resultados y solución del problema.

El método de Arias Galicia responde a las necesidades precisas de este proyecto como marco metodológico para el desarrollo de la investigación.

No obstante; también se utilizarán algunos aspectos de metodología deductiva. Según (Bernal, 2010) : “El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etcétera, de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares.” Esta metodología se utilizará para estudiar los conceptos teóricos existentes del ámbito en el cual se desarrolla el proyecto, con el objetivo de aplicarlos a la realidad en el estudio.

En cuanto al contacto necesario con la comunidad, se utilizarán algunos aspectos de la IAP (Investigación Acción Participativa). Según (Bernal, 2010) basado en la publicación de (Cano Flores, 1997): “más que una actividad investigativa es un proceso eminentemente educativo de autoformación y autoconocimiento de la realidad, en el cual las personas que pertenecen a la comunidad, o al grupo, sobre quienes recae el estudio, tienen una participación directa en el proceso de definición del proyecto de investigación”.

Esto significa que, durante el desarrollo de la investigación, los mismos sujetos que son objetivo de la investigación participan activamente en el resultado que les afecte de una manera positiva.

### **3.1. Tipo de investigación**

En este caso, se trata de una investigación mixta, compuesta por componentes cuantitativos y cualitativos. Los componentes de análisis de tipo cuantitativos corresponden a la realización de una recolección bibliográfica de datos y también de estadísticas obtenidas a partir de una encuesta realizada por internet a personas interesadas en el tema que correspondan a los criterios definidos como de interés por el tema y la investigación. El componente cualitativo de la investigación se basa en la realización de una discusión de tipo grupo focal donde participa un grupo de artesanos del Gran Área Metropolitana de Costa Rica. En este grupo focal, los artesanos explicarán sobre los métodos que utilizan para la distribución de mercadería, definir la calidad y variedad de la oferta, así como aspectos personales y humanos del trato con las personas del mundo de la artesanía.

### **3.2. Alcance**

#### **3.2.1. Las características de los participantes**

Los participantes principales en la presente investigación son miembros de asociaciones de artesanos, que se han organizado para promover las ventas de sus artesanías. Estos grupos de artesanías se ubican en el Gran Área Metropolitana de Costa Rica. De igual manera, algunos artesanos que deseen sumarse a esta iniciativa para vender sus productos por medio de una plataforma en línea pueden formar parte también de esta iniciativa.

#### **3.2.2. Características de los clientes**

Los clientes de los grupos de artesanía son grupos de personas o empresas que buscan satisfacer sus necesidades de regalos, ropa, recuerdos. Esto deben hacerlo por medio de acceso a páginas web o visitas a los proveedores. Se trata de personas con acceso a Internet, habitantes del Gran Área Metropolitana en Costa Rica. Además, deben contar con un nivel de poder adquisitivo medio y que sean



amantes de las artesanías y que gustan de apoyar el trabajo de los artesanos nacionales.

De igual manera, otro grupo de clientes atractivos para este grupo de artesanos, son los visitantes al país que buscan un souvenir o recuerdo de su paseo, para volver a su casa o para ofrecer como regalo.

Se planea de igual manera la opción de proponer alianzas comerciales con agentes que estén en contacto directo con turismo: entre ellos, se puede contar con instituciones como hoteles o proveedores de Airbnb para que tengan siempre disponible un regalo para sus huéspedes. Esta plataforma les permite agilizar los pedidos y agendar sus compras.

### **3.2.3. Características de los proveedores**

En primer lugar, se encuentran los artesanos: este grupo de personas elabora piezas de arte o ropa, generalmente con sus propias manos o de maneras no industriales.

Enseguida, se cuenta con las organizaciones de artesanos: estos grupos se encargan de crear actividades donde los artesanos puedan comercializar sus productos.

Además, se debe contar con los proveedores de entregas: es necesario contar con un servicio de encomiendas con experiencia y comprometido a la calidad y entrega a tiempo de las mercaderías.

Finalmente, es importante reconocer el rol de los programadores en este proyecto: estas personas son expertos en programación web, capaces de elaborar una página donde se puedan ofrecer productos, realizar transacciones de dinero de una manera efectiva y rápida, que además, puedan capacitar a los usuarios de la plataforma sobre el mantenimiento de la oferta de productos disponibles.

### **3.3. Instrumentos y técnicas**

Las herramientas que se van a utilizar para realizar el estudio de diagnóstico sobre los interesados de este proyecto tienen el objetivo de propiciar un primer

acercamiento a la asociación de artesanos costarricenses. Para lograr, esto las herramientas propuestas son las siguientes:

Entrevistas a las asociaciones actuales de artesanos, para evaluar cuáles son sus métodos de distribución y venta de mercadería. En estas entrevistas, se indagará sobre sus aspiraciones de ventas, crecimiento y volumen de producción. Esta herramienta permitirá conocer de mejor manera a los proveedores, sus necesidades y el funcionamiento de su operación. Lo anterior, resulta importante para garantizar que se conoce la oferta y saber el tipo de garantías que se pueden llegar a ofrecer.

Paralelo a estas entrevistas, se discutirá con expertos en herramientas web sobre las necesidades para el diseño y ejecución de una plataforma web, que permita la distribución y venta de las artesanías fabricadas por los interesados. Esta herramienta, será de gran utilidad, pues es el medio principal por el cual se incentiva el negocio. Es necesario, que la plataforma cumpla con altos estándares de calidad, para que no se generen contratiempos relacionados con el funcionamiento de la misma.

Finalmente, con un estudio de mercado se atacará el público meta del producto, esto con el objetivo de conocer las tendencias actuales de la demanda y garantizar que tanto el producto como el modelo de negocio, sean exitosos. El estudio mercado, es un instrumento necesario a la hora de evaluar un modelo de negocio. A pesar de que, en esta oportunidad, se asume que el proyecto es rentable, el estudio de mercado, además, permitirá establecer claramente el público meta, y sus características específicas.

### **3.4. Definición de las variables**

Para el presente proyecto, es de interés conocer de antemano la anuencia a comprar por página web, la frecuencia de compras de artesanías, la manera de apoyo a artesanos nacionales. De igual manera es importante conocer el lugar de residencia, edad, y si ha regalado anteriormente artesanías a algún amigo o familiar.

La definición de estas variables permitirá definir, al menos de manera inicial, una demanda proyectada, además de la aceptación que tendría el modelo de negocio entre una muestra de posibles compradores. Para obtener resultados confiables, es importante tomar en cuenta a extranjeros que estén de visita en el país, así como costarricenses que tengan familiares o amigos en otras latitudes.

### **3.5. Fuentes de información**

Se utilizarán como fuentes de información estudios de censos, documentos legales o patentes. De igual manera ejemplos de asociaciones de artesanos similares en otros países con objetivos afines. Lo anterior, con el fin de apoyar la teoría y el modelo de negocio planteado, con otras fuentes de información que permitan validar la experiencia de otros en temas similares.

A pesar de que los mercados son distintos, según las zonas o regiones donde se enfoque la población meta, algunos de los mercados centroamericanos, ya cuentan con un alto apoyo a sus poblaciones indígenas o de artesanos. En otros países centroamericanos, se encuentra mayor afluencia de estos sectores en zonas turísticas, quienes viven con las ventas de sus artesanías. Por esto, resulta importante consultar estudios de organizaciones de artesanos similares en otras regiones, para conocer pues, el impacto que han tenido sobre la sociedad y si han aportado dinamismo a la economía, con el solo hecho de fomentar el desarrollo de este sector.

### **3.6. Sujetos de información**

Los sujetos de información serán en este caso los mismos artesanos a quienes se les plantee la propuesta de asociación y participación en el proyecto. Este grupo de personas representa los individuos más experimentados en la venta y manufactura de sus productos. Este grupo, representa a los más interesados, en que el proyecto sea exitoso y pueda salir adelante, con el objetivo de ampliar sus ventas y expandir su mercado de clientes.

### **3.7. Las técnicas e instrumentos para la recolección de los datos**

La herramienta principal de recolección de datos de los sujetos de información para el proyecto será: la técnica de Grupos Focales o entrevista exploratoria grupal.

Esta consiste en la elección de un grupo de representantes de los artesanos de quienes se pueda extraer información faltante de la investigación preliminar. La interacción entre los participantes es primordial para poder lograr una idea del grupo en conjunto y no solamente las ideas individuales de cada participante.

Con esta herramienta hay tres pasos importantes en su práctica: planificación, ejecución y análisis.

Durante la etapa de planificación se seleccionan los participantes y se plantean los objetivos de la información que se quiere obtener de los mismos. Se definen las preguntas con anterioridad, así como los recursos para la actividad.

Para la etapa de análisis de datos, se agrupan las informaciones obtenidas de las interacciones en categorías definidas durante la etapa de planificación con el objetivo de encontrar ejes comunes en los intereses.

Se le solicitará a cada artesano participante, que dibuje en una hoja de papel blanca de tipo periódico, un esquema de su canal de distribución o venta de productos: dónde lo hace, con qué frecuencia, volumen de ventas y cualquier detalle que se les ocurra mencionar. Luego en una nueva hoja, se les pedirá que dibujen un canal ideal de ventas según su perspectiva individual. De ahí, arranca una discusión moderada por medio de una persona del proyecto sobre cómo salir de la situación inicial para poder llegar a la situación actual. Al proponer la idea del proyecto, el moderador tomará nota de las ideas y reacciones de los artesanos participantes.

De igual manera se utilizará una encuesta para clientes, con el fin de obtener información de la intención de compra y uso de la plataforma de página web para adquirir artesanías nacionales.

Las preguntas realizadas en esta encuesta se incluyen en el apartado de anexos al final del trabajo.

El análisis de estas respuestas se hará en el apartado de “Análisis e interpretación de resultados”

### **3.8. Procedimiento metodológico para la realización del estudio de diagnóstico**

En correspondencia con la guía PMBOK®, se llevarán a cabo diferentes tareas que permitan llevar a cabo el proyecto. En cuanto a gestión del alcance del proyecto, se realizará una EDT (Estructura de Desglose del Trabajo) para identificar los entregables durante el proyecto.

De igual manera, se realizará un cronograma de actividades que permita monitorear el cumplimiento de las acciones necesarias para la realización del proyecto. Esto irá acompañado de un presupuesto donde se identificarán los gastos del proyecto. Asimismo, se planificará la gestión de los recursos humanos para caracterizar el equipo de trabajo.

Paralelo a la gestión de los recursos humanos, se establecerá un plan de calidad que permita verificar que los entregables tendrán el detalle adecuado y esperado para el negocio.

### **3.9. Procedimiento metodológico para la elaboración del proyecto propuesto**

En una primera fase, se debe recolectar las necesidades e ideas de artesanos y las organizaciones. Esto con el objetivo de poder plasmar la situación actual de los artesanos y las organizaciones en cuanto a distribución de sus mercaderías. De igual manera, conocer sobre sus deseos y anhelos al momento de expandir sus ventas y consolidar sus operaciones.

Se realizará una propuesta de página web, para mercadear los productos, en conjunto con los programadores proveedores del servicio de páginas web.

De igual manera, se establecerán asociaciones con empresas de logística y distribución con el objetivo de llevar a cabo la entrega de las mercaderías por

medio de un servicio escalable y profesional que les permita dar un manejo eficiente a la distribución de mercadería.

El proveedor de servicios de programación deberá proveer un manual de entrenamiento, a los artesanos sobre el uso de la plataforma.

Finalmente, el equipo del proyecto se encargará de realizar una campaña de divulgación en medios para dar a conocer los servicios de la página web.

### **3.10. Descripción de ubicación y tipo de negocio**

El proyecto se plantea para una empresa startup, conformada por la unión de grupos de artesanos nacionales preocupados por expandir su mercado de ventas. El nombre del startup es “Arte Tico S.A.” El negocio consiste en el desarrollo de una plataforma tecnológica que permita que los artesanos costarricenses, puedan comercializar sus productos a través de la misma. De forma que, el negocio de ventas de artesanías tome dinamismo y active a este sector de la economía. Además de darle sentido de identidad a los artesanos, el proyecto pretende organizarlos, de forma que también se logre generar sentido de identidad y se preserve el patrimonio cultural, relacionado con las artesanías. El proyecto, pensado para “Arte Tico S.A.”, está pensado bajo un esquema innovador, que permita que los consumidores estén más cerca del productor, y se apoye el negocio local, dándole proyección, a largo plazo, en el mercado centroamericano.

#### **3.10.1. Características del negocio**

##### **Misión**

Artesanias.cr expande el mercado de artesanías a nuestros asociados por medio de una página web que les permita aumentar la exposición de sus productos, logrando mayores ventas para estos.

##### **Visión**

Llevar el arte costarricense al mundo entero compartiendo el talento y la cultura de nuestro país plasmado en la creatividad de las artesanías de nuestros asociados.

## Objetivos

- Crear una página web tipo directorio donde los artesanos puedan registrarse y compartir sus creaciones.
- Formar módulos de capacitación para artesanos, en cómo usar la plataforma y promoción de sus productos
- Forjar un sentido de identidad en los artesanos para que lo compartan en sus creaciones por medio de la página web.
- Promover las visitas a la página web en el público para aumentar la exposición de los artesanos y sus creaciones.

### 3.11. Modelo de negocio y definición de la estrategia

#### 3.11.1. Aplicación del modelo de negocio tipo Canvas

Modelo de Negocio Canvas		Diseñado para:	artesania.com
		Diseñado por:	Gerardo Atlas y Cristina Montero
<b>Relaciones o Socios Clave</b>	<b>Actividades Clave</b>	<b>Propuesta de Valor</b>	<b>Relaciones con los Clientes</b>
Artesanos de diferentes lugares del país Productores Locales Correos de Costa Rica Empresas de Transporte Uber proveedores de empaques Hosting Dominio Banco Nacional por el e-commerce Diseñadores gráficos Programadores Contador	Funcionamiento de la plataforma virtual Funcionamiento de la calificación, cobro y envío Inventario y capacidad de entrega del asociado Proceso y canales de envío  <b>Recursos Clave</b> Marca hosting dominio artes de diseño gráfico afiliación de los artesanos	Innovación Red de apoyo Entendimiento de producción Sentimiento de Nacionalismo Diseño Materia: producto único, no es genérico Precio Venta directa con el productor menor riesgo y garantía avisoibilidad 24 horas conveniencia para la compra	Evaluación del proveedor y comprador Asistencia en cuanto a entrega y garantía Comunidades productoras y artesanos ICT Pracomer  <b>Canales de Distribución</b> venta por internet con sistema de envío a domicilio Presencia utilizando mercados por redes sociales Evaluaciones por proveedor y plataforma mediante encuesta de satisfacción y seguimiento de tickets por casos Certificación de producto 100% nacional Evaluación del servicio y se tiene una política de calidad
<b>Estructura de Costos</b>		<b>Flujo de Ingresos</b>	
Plataforma tecnológica: licencias, website, aplicación móvil, constant contact email marketing Gastos legales: constitución de la empresa, registro de marca, relación en cada país Gastos en Mercados: redes sociales, pauta en medios, eventos comerciales Gastos administrativos: local, nómina administrativa, contador		Anualidades y Afiliación Comisiones de Ventas Capacitaciones Eventos de Networking Anuncios en la plataforma	
<b>Alcance del Mercado - Clientes</b>			
El mercado está segmentado en: Costarricenses en el Extranjero que desean comprar productos nacionales Sector local que quieren dar un regalo o consumir productos nacionales Estrangeros que desean productos costarricenses Posterior crecimiento a más países			

A continuación, se detalla, lo encontrado con la aplicación de la herramienta de modelo Canvas. Por medio de este modelo se estudia, identifica y estructuran distintos aspectos de una relación comercial, así como la definición que permita entender de mejor manera el flujo del negocio.

#### Relaciones o socios clave

En el modelo se detallan los Artesanos de diferentes lugares del país, los cuales resultan fundamentales para el desarrollo del proyecto. Además de productores locales, que faciliten materiales, o algún bien primario para que los artesanos puedan entregar el producto final.

Se destaca la importancia de Correos de Costa Rica, pues son quienes harán las entregas, de los pedidos realizados por medio de la página web, a los clientes que se encuentren a lo largo y ancho del país.

Se requieren también para lo anterior, empresas como Uber que quieran asociarse para realizar entregas, así como otras empresas de transporte.

Además, se necesitarán proveedores de empaques que permitan resguardar la mercancía en buen estado durante el transporte hasta el destino final.

Adicional a lo mencionado se requiere un dominio en internet, en este caso será artesaniascr.com. Para que se logren concretar las ventas y el pago a través de la página, es necesario establecer una relación comercial con el Banco Nacional para facilitar el “*e-commerce*”. Con el objetivo de que la página resulte atractiva, es necesario contar con diseñadores gráficos, programadores, etc que desarrollen la página web, de forma atractiva.

Por último, se requiere un contador, para mantener el orden de las finanzas y la contabilidad en el nivel empresarial.

### **Actividades clave**

Como parte de este rubro, es fundamental garantizar un funcionamiento adecuado de la plataforma virtual, así como de la calificación cobro y envío. Relacionado con la demanda que se genere a través de la página, es necesario contar con suficiente inventario y capacidad de entrega al cliente final.

Para que el negocio tenga éxito, el proceso y canales de envío deben ser estructurados, planeados de tal manera que funcionen de la mejor manera, pues cualquier contratiempo en alguno de los dos rubros, podría generar desprestigio a la marca.

### **Recursos clave**

Como parte de los recursos clave, podemos considerar la marca, el dominio, las artes de diseño gráfico y por supuesto la afiliación de los artesanos. La combinación de estos factores es lo que permitirá que crezca el negocio de manera constante. Sin ellos, el desarrollo del proyecto no podría darse.



### **Propuesta de valor**

En relación con la propuesta de valor de la empresa, se destaca la innovación, por ser una red de apoyo a los artesanos costarricenses, los cuales por lo general representan un sector afectado por intermediarios que se interponen entre ellos y los consumidores finales.

Este sitio web, constituye un encadenamiento de producción que asegura que el producto final sea entregado al consumidor, y que el artesano sea quien tenga mayores ganancias, como productor del bien principal. A su vez, se cultiva un sentimiento de nacionalismo, pues se divulga el arte costarricense, el cual cuenta con exclusivos diseños, atractivos para el turista, o para extranjeros en general.

Adicional a lo ya mencionado, los artículos que se venderán en el sitio web serán un símbolo de estatus, pues son un producto único, hecho por artesanos costarricenses, que no es genérico. Lo que significa, que tampoco se encuentra en grandes cantidades, y que quien lo posee tiene en sus manos un producto magnífico.

Otro elemento fundamental es que el trato con el productor es directo. Al ser así, el precio sigue siendo accesible, por un producto exclusivo, y a su vez asegura menor riesgo y mayores garantías.

### **Relaciones con los clientes**

Por un lado; para garantizar una buena relación con los clientes, se instaurará una evaluación del proveedor y del comprador, para asegurar que las entregas y la calidad del producto cumplan con las expectativas del consumidor. Debe además, desarrollarse asistencia en cuanto a la entrega, con el manejo de quejas adecuado para asegurar que el cliente este satisfecho siempre, al final de la compra.

Por otro lado; las comunidades productoras y de artesanos, son parte fundamental de las relaciones con clientes, las cuales deben mantenerse en los mejores términos, pues se depende de ellos para mantener los inventarios. Además,

en el momento en que haya reclamos, asegurar que se respondan por la calidad del producto entregado.

### **Canales de distribución**

En relación con los canales de distribución, el negocio se basa en ventas por internet con sistema de envío a domicilio. Para generar demanda, se utilizará presencia en redes sociales como método para conseguir mayor penetración de mercado.

Adicional, y como forma de generar confianza en el consumidor final, se pretende desarrollar un sistema de evaluaciones por proveedor y plataforma mediante encuestas de satisfacción y seguimiento de los casos.

Lo anterior, garantiza una evaluación del servicio que cumpla con la política de calidad establecida, para un producto certificado 100 % nacional.

### **Mercado meta-clientes**

El mercado está segmentado de la siguiente manera:

Costarricenses en el extranjero que desean comprar productos nacionales. Otro sector local que quiere dar un regalo o consumir esos productos nacionales o extranjeros que desean productos costarricenses.

De cualquier manera, los tres segmentos tienen acceso a internet, para realizar las compras en línea de los productos. Sin embargo; una de las limitaciones para los extranjeros que desean productos costarricenses, es su estadía en un mismo lugar en el país, lo cual complica la logística de envío. Esto, podría ser atacado con fuertes alianzas con hoteles, que permitan crear promoción desde que el turista llega, para que se pueda coordinar el envío con anticipación y evitar contratiempos.

### **Estructura de costos**

Los costos asociados con este negocio están relacionados con la plataforma tecnológica, licencias, dominio, aplicación móvil, y constante contacto con el cliente final por email, como forma de marketing.

Adicional a esto, se incurrirán en gastos legales, para la constitución de la empresa, el registro de marca, etc.

También se incurrirá en gastos en mercadeo, los cuales se componen de anuncios en redes sociales, pauta en medios y eventos comerciales.

Por último, los gastos administrativos, donde los rubros más importantes serán, el local, la asistente administrativa y el contador, los cuales deben tomarse en consideración, pues son fundamentales para garantizar el correcto funcionamiento del negocio.

### **Flujos de ingresos**

Los principales flujos de ingreso se componen de anualidades y afiliación, que se cobrará a los artesanos por el uso de la plataforma tecnológica para vender sus productos.

Adicional a esto, se generarán comisiones de ventas, capacitaciones para que los artesanos asistan, eventos de *networking*, para fortalecer su vínculo como gremio y por último anuncios en la plataforma, los cuales funcionarán como estrategia de marketing para el negocio.

## **3.11.2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter**

### **Productos sustitutos**

Entre los productos sustitutos para las artesanías que se buscan vender, en la página web, se encuentran:

- Artesanías comerciales de Britt, disponibles en Automercado
- Diseños con *costarriqueñismos* vendidos por internet de la marca ARTERIA.

Estas dos marcas ofrecen artesanías con diseños un poco más comerciales, a precios más elevados. No obstante; podrían convertirse en productos sustitutos, gracias a su gran calidad. Al ser los diseños más comerciales, podrían llegar a ser más atractivos, aunque no cumplan 100 % con la definición de artesanías, hechas a mano. Una ventaja que tienen ambos, es que el comprador podría preferirlos, si no cuenta con el tiempo para esperar la entrega, o gracias a

los canales accesibles donde se pueden encontrar estos productos. En el caso de Britt, Automercado es una plataforma con gran penetración de mercado, con marca reconocida y bien posicionada, donde los costarricenses saben que pueden encontrar de forma rápida y segura una artesanía. Ya sea, para consumo propio, para llevar al extranjero, o como recomendación al turista que necesita una pronta solución.

### **Compradores**

Entre los posibles compradores de artesanías en la página web se encuentran:

- Turistas
- Viajeros (regalos a otros en otros países)
- Tiendas de re venta de artesanías

Los turistas que llegan de visita a Costa Rica, y quieren llevar consigo un recuerdo, ya sea personal o para sus seres queridos en su país de origen. La demanda relacionada a los mismos dependerá del tiempo de su estadía, del posicionamiento y reconocimiento de la página web en sus lugares de alojamiento, y de su disposición para esperar el envío de alguna artesanía hecha a mano. Dependerá también, de que el consumidor esté dispuesto a apoyar la mano de obra costarricense en vez de acudir de forma más rápida a algún otro establecimiento, que por lo general se encuentran cerca de las zonas turísticas.

En relación con los viajeros, se refiere a residentes costarricenses, que quieran llevar algún recuerdo al extranjero. Ya sea familiares, amigos o como recuerdo a la persona que los reciba en otro país. Sin importar el motivo, se trata de alguna persona que tome las artesanías, para llevarlas a otro sitio. La demanda, dependerá del posicionamiento de la página web, de la calidad del servicio y sobre todo de la capacidad de realizar las entregas a tiempo, para no interferir con los tiempos de viaje.

Por último, las tiendas de reventa de artesanías. Si bien es cierto, estas tiendas podrían ser competencia, también podrían convertirse en una gran alianza estratégica. Pues si se logra que sean clientes y que su inventario sea comprado en

la página web, significaría una demanda constante y creciente, así como mayor mercado para los artesanos locales. Se podría ofrecer una demanda de productos distintos, que tengan una marca más artesanal, original, menos comercial, única. Una línea de productos que se renueve constantemente, como forma de atraer a estas tiendas a personas que busquen una artesanía diferente, irrepetible.

### **Proveedores**

Los proveedores se identifican como:

- Artesanos locales que quieran ofrecer sus productos en internet. Este grupo sería quien provea las artesanías que se mantendrá en inventario en la página web.
- Cadena de distribución para hacer entregas de Correos de Costa Rica PYMEXPRESS. Es necesaria la presencia de esta cadena de distribución para lograr realizar los envíos a tiempo y a las zonas requeridas.
- Los artesanos, como proveedores, tienen poder de negociación sobre el precio, pero es necesario negociar exclusividad, para asegurar que el mercado no se sature con las artesanías y garantizar que la compra de los productos se realice a través de la página web.

### **Competencia**

- Otras páginas web que vendan artesanías hechas a mano como: Encuentra 24, OLX, Mercado libre y plataformas de promoción de artesanías como ETSY y Pinterest.

Estas son plataformas que ofrecen la compra de artesanías hechas a mano y también ofrecen servicio de entrega a domicilio. Para contrarrestar la fuerza que podrían tener contra los productos ofrecidos en nuestra página web, es necesario desarrollar una estrategia comercial, basada en la calidad de los productos, así como su exclusividad. Adicional a esto, los tiempos de entrega, deben poder garantizarse, y de esta forma evitar que la competencia tenga ventajas comparativas, sobre todo en la calidad de los productos y la puntualidad con la que se realizan las entregas.

## **Nuevas empresas**

Asociaciones de artesanos que se agrupen para ofrecer el mismo servicio. Para que las nuevas empresas no cuenten con más poder de negociación que nuestra empresa, es necesario que las asociaciones de artesanos, o el grupo de artesanos locales que abastezca el inventario que se manejará, se sienta bien, valorado y que encuentre en la página web una oportunidad para expandir su mercado, y no una limitación para vender en otros lugares. Las nuevas empresas, podrían empezar a surgir una vez que la página web esté posicionada, y se vea en este esquema, una posibilidad de negocio para otras empresas.

## 4. CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

### 4.1. Perspectiva de los artesanos - Grupo focal

Se realizó un grupo focal con participación de algunos artesanos para conocer sus métodos de trabajo y ventas. Las preguntas que se realizaron en este encuentro son las siguientes:

- *¿Cuántas personas participan en la elaboración del producto?*
- *¿Cuántas personas participan en la distribución del producto?*
- *¿Cuántas personas participan en el mercadeo del producto?*
- *¿Cuáles actividades realiza para la distribución de su producto?*
- *¿Con qué frecuencia realiza o participa de actividades organizadas para la distribución de su producto?*
- *¿Qué porcentaje del precio de su producto es dedicado a distribución y mercadeo?*
- *¿Se siente satisfecho de los resultados de las actividades de promoción en las que participa?*
- *¿Tiene algún plan para aumentar sus ventas para los próximos 2 años?*
- *¿Le interesaría participar en un grupo de promoción de artesanías por medio de una página web?*

A los participantes del grupo focal se le invitó a una reunión con otros artesanos para compartir sus experiencias. Con el objetivo de lograr una un aspecto familiar y amable en las reuniones, se les solicitó que llevaran un ejemplo de su producto estrella, o su producto favorito. En la primera ronda de presentación, cada uno de los participantes hizo una presentación de su empresa y su producto. Muchos de ellos nacieron por necesidad o por alguna habilidad de algún miembro del núcleo familiar que pensaron en aprovechar económicamente. A continuación, un análisis de las respuestas a las preguntas citadas.

### ***¿Cuántas personas participan en la elaboración del producto?***

En 80 % de los participantes, participan entre 3 y 5 personas en la elaboración de las artesanías. Esto demuestra que el tiempo de cada persona es muy valioso y en general es importante que cada participante se enfoque en su tarea, limitando el tiempo disponible para otro tipo de labores como mercadeo o distribución.

### ***¿Cuántas personas participan en la distribución del producto?***

En la mayoría de las empresas, solamente 1 o 2 personas trabajan en la distribución de los productos de artesanía. De nuevo, en esta categoría es limitado el personal disponible y a veces una persona tiene funciones en distintos roles.

### ***¿Cuántas personas participan en el mercadeo del producto?***

Para esta categoría, todas las empresas tienen 2 personas o menos, dedicadas al mercadeo de los productos. En algunas, incluso definieron que no existe este rol dentro de la empresa, ni ninguna persona responsable de realizarlo. Los participantes convinieron en que esto viene en detrimento de su nivel de ventas, ya que dependen únicamente de sus canales existentes de ventas sin poder ampliarlos.

### ***¿Cuáles actividades realiza para la distribución de su producto?***

La mayoría de los artesanos dependen de conocidos, que tienen almacenes o mini super donde se colocan sus productos. Estos pueden ubicarse en centros cercanos a puntos turísticos (parques nacionales, playas) donde el flujo de personas es atractivo para sus productos. Esto es positivo para la propuesta porque ya están acostumbrados a tratar con otras personas que vayan a distribuir sus productos. Prácticamente todos ellos también usan un stand en el taller o en su propia casa donde elaboran los productos, para venderlos. Sin embargo; esto se hace más como para aprovechar el lugar y no tanto con el objetivo de atraer nuevos clientes.



Todos se han acercado a sus municipalidades y participan de actividades locales que les permitan promocionar sus artesanías al público en eventos comunales organizados por la municipalidad.

***¿Con qué frecuencia realiza o participa de actividades organizadas para la distribución de su producto?***

En general, los participantes de este encuentro dependen de actividades generadas por terceros (ferias municipales, ferias del día de la madre, padre o navideñas en empresas privadas, públicas o centros comerciales). Según ellos, esto se debe a que no cuentan con los recursos ni el tiempo para organizar una actividad por su propia cuenta. Lo que han logrado es participar en actividades organizadas por el mismo grupo o asociación a la cual pertenecen.

***¿Qué porcentaje del precio de su producto es dedicado a distribución y mercadeo?***

Debido a que no es el objetivo principal de su negocio y no cuentan con los recursos para lograr una distribución efectiva, el rubro de mercadeo y distribución es importante dentro del precio final del producto. Evidentemente, el porcentaje según cada uno de los productos de los artesanos (volumen, peso, cantidad) pero generalmente se dedica entre un 15 % y 25 % del precio final. Esto beneficia al proyecto pues al ocuparse del mercadeo y distribución por medio de la página web, la plataforma permite a los artesanos ofrecer su catálogo de productos a precios más atractivos para el cliente final.

***¿Se siente satisfecho de los resultados de las actividades de promoción en las que participa?***

La mayoría de los artesanos participantes se sienten satisfechos de estas actividades. Al profundizar un poco en las razones, se nota un sentimiento de conformidad, mostrando prácticamente que estas actividades son lo único que tienen y no hay razón para quejarse de las mismas. Hubo consenso de que ojalá se dieran más actividades cercanas a personas que les interese adquirir las artesanías y no solamente llegar a ver o hacer preguntas.

***¿Tiene algún plan para aumentar sus ventas para los próximos 2 años?***

Los planes para aumentar ventas según los participantes del foro consistían en diversificar productos y aumentar el número de piezas de artesanía fabricadas. De igual manera, hablaron de seguir las tendencias de moda en música, política y películas para adaptar sus productos a cosas con las cuales sus clientes puedan relacionarse o identificarse.

***¿Le interesaría participar en un grupo de promoción de artesanías por medio de una página web?***

La mayoría de los participantes en el grupo focal se mostraron interesados por esta iniciativa. Casi todos tuvieron curiosidad por el modo de funcionamiento, capacitación, márgenes de precios, entre otros. Solamente un par de artesanos mostraron resistencia a esta iniciativa, alegando que les va a tomar mucho más tiempo que pueden dedicar a aumentar los números de producción de artesanías.

Como observaciones generales, se nota un ambiente positivo lleno de oportunidades para una empresa que aproveche las asociaciones de artesanos existentes con el objetivo de facilitar sus ventas por medio de un catálogo ubicado en una plataforma web. En el siguiente apartado, se evalúa del lado de los clientes, si estos estarían dispuestos a adquirir estos artículos desde una página web dedicada a apoyar la producción nacional.

**4.2. Perspectiva de compradores – encuesta**

A continuación, se presenta el detalle de los resultados de la encuesta, realizada por medio de Google Forms a un grupo de 48 personas.

## ¿Es usted asalariado (contratado o propio)?

48 responses

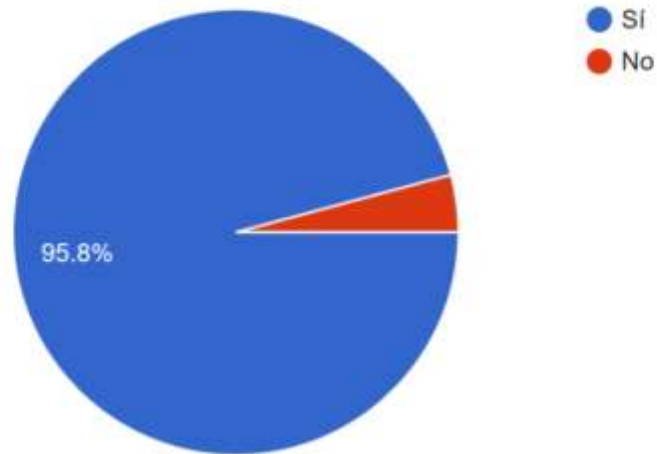


Gráfico 1: resultados de pregunta 1 de encuesta

## Lugar de residencia

48 responses

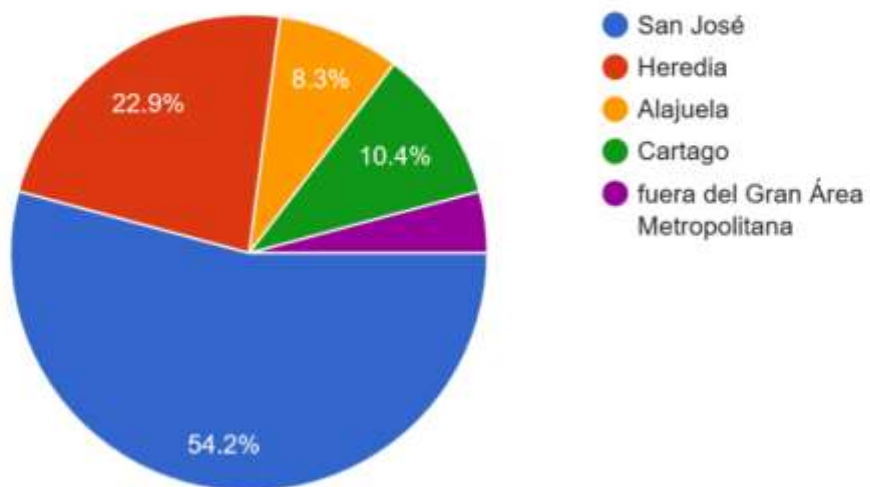


Gráfico 2: resultados de pregunta 2 de encuesta

## ¿Cuál es su edad?

48 responses

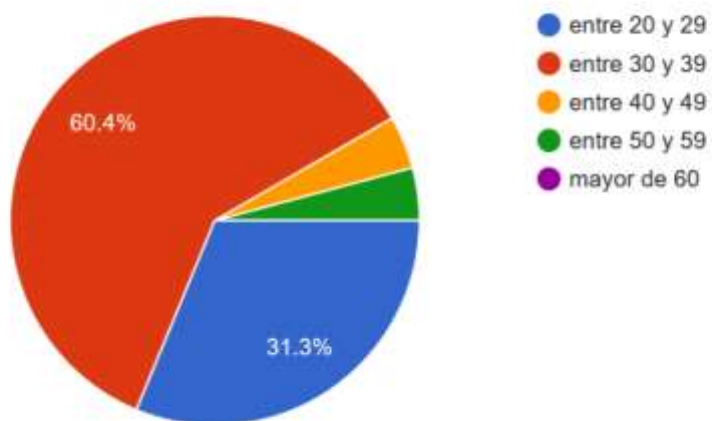


Gráfico 3: resultados de pregunta 3 de encuesta

## Si usted visita estas ferias, su objetivo es :

38 responses

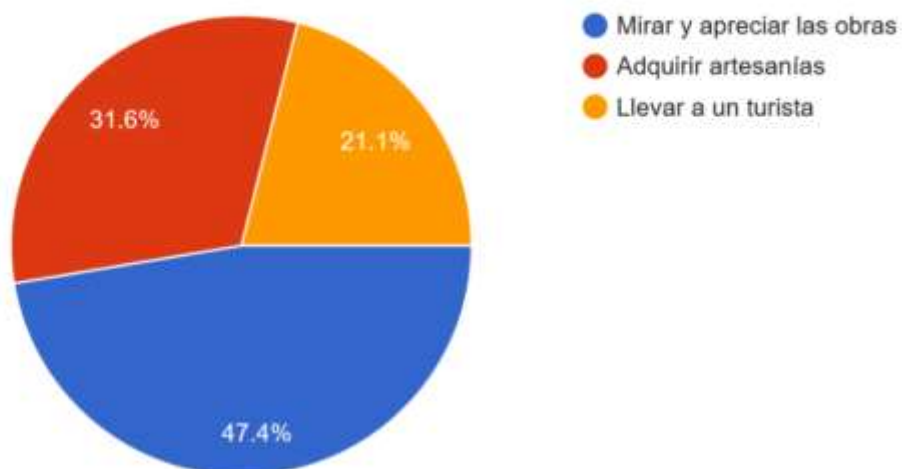


Gráfico 4: resultados de pregunta 4 de encuesta

## ¿Frecuenta usted ferias de artesanía o lugares donde vendan estas manualidades?

48 responses

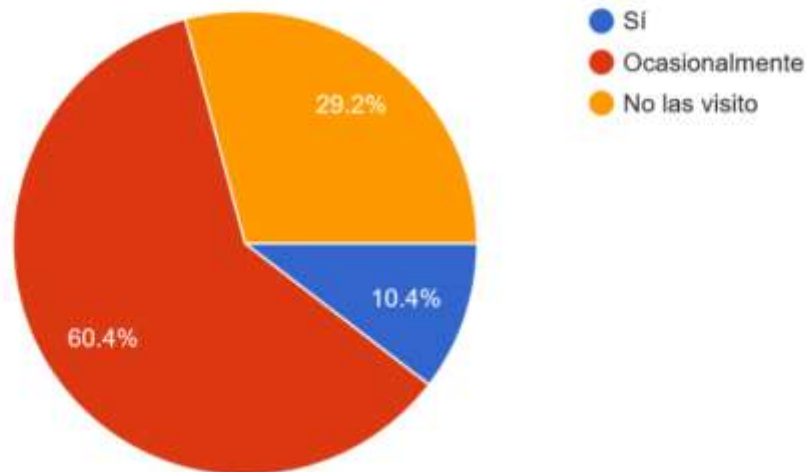


Gráfico 5: resultados de pregunta 5 de encuesta

## ¿Compra artesanías cuando va de viaje?

48 responses

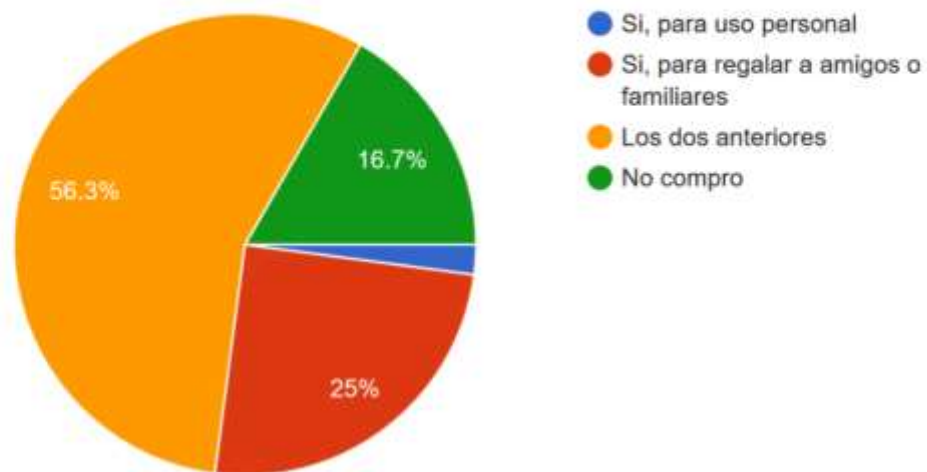


Gráfico 6: resultados de pregunta 6 de encuesta

## ¿Usted ha realizado compras por internet?

48 responses

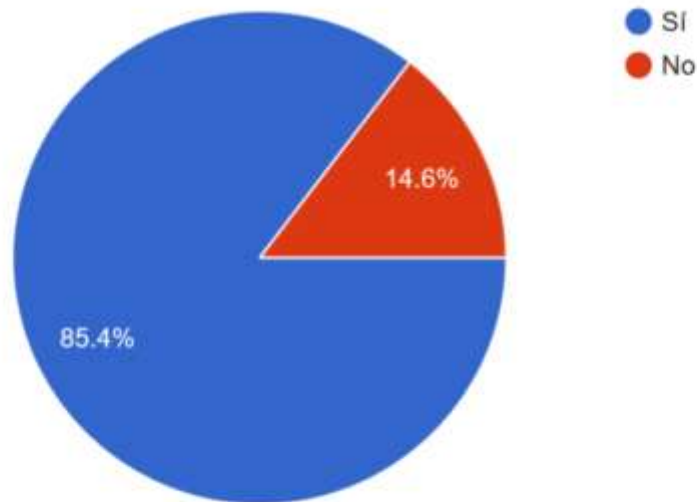


Gráfico 7: resultados de pregunta 7 de encuesta

## ¿Cuál es su volumen anual de compras por internet? (aproximado)

48 responses

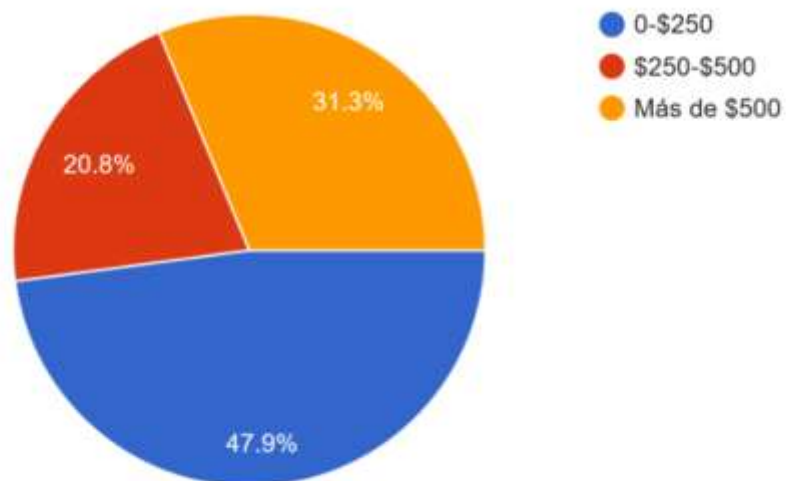


Gráfico 8: resultados de pregunta 8 de encuesta

## ¿Estaría dispuesto a adquirir artesanías nacionales por medio de una página web para uso personal o como regalo?

48 responses

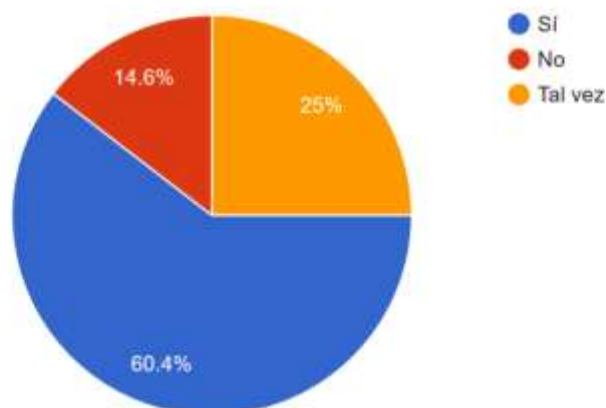


Gráfico 9: resultados de pregunta 9 de encuesta

Comentarios
Suena interesante
Realmente se aprecia ya no tener que salir de casa para conseguir algo
Me parece una excelente facilidad. Pues cuando hay poco tiempo para salir de compras y se necesita algún recuerdo; esta opción sería maravillosa.
A veces asistir a una feria es parte del atractivo, pero las compras web podrían sacar de un apuro para algún regalo especial
Debería ser una página muy descriptiva para cada producto y con muchas fotos para determinar calidad y acabado
Excelente iniciativa para impulsar el arte nacional
Solo me gusta comprar algún souvenir de lugares que visito cuando voy de paseo o de trabajo
No lo había pensado antes, pero me parece una buena iniciativa, ya que las compras por internet son una excelente opción para comparar y escoger varios productos en poco tiempo

Tabla 1: resultados de pregunta 10 de encuesta

Luego de correr la encuesta con las preguntas definidas en 3.7. se nota un interés de las personas por los servicios de venta de artesanías online. Casi todas las personas encuestadas son del Gran Área Metropolitana, lo que facilita los servicios de entrega expedita de los productos de artesanía. Más de la mitad se encuentran entre 30 y 39 años, la gran mayoría asalariados. Solamente alrededor de 29 % de los encuestados no visitan ferias o lugares de artesanía: el resto afirmaron visitar estos lugares, aunque sea ocasionalmente. De quienes afirmaron visitar estos establecimientos, 52,6 % planean adquirir artesanías o llevar algún turista para que lo haga.

De los encuestados, solamente un 16.7 % afirmaron no comprar artesanías en ocasión de un viaje. El resto compran para uso personal, regalos o ambos.

Solamente un 14.6% de los encuestados afirmaron no tener experiencia en compras por internet. Aproximadamente la mitad de los encuestados gastan menos de \$250 en compras anuales por internet. 31.3 % afirmó que su nivel de compras supera los \$500 anuales.

Uno de los retos que puede enfrentar el espacio, es por parte de quienes buscan la actividad de comprar artesanías como una actividad lúdica, donde salir de la casa y admirar las artesanías, sentirlas y compararlas o salir a comer en la feria son parte de la actividad. No obstante; la iniciativa fue bien recibida por los encuestados como medio de promoción de los artesanos nacionales donde se pueden adquirir regalos con sello nacional de gran exclusividad.



## **5. CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 Conclusiones**

Se concluye para este proyecto, lo siguiente:

- En Latinoamérica existen proyectos para apoyar a los artesanos de la región. Además, se han realizado ferias internacionales con participación, por ejemplo, de Guatemala donde se ha logrado que las artesanías de ese país tengan proyección en Europa.
- Estas fundaciones u organizaciones, dedicadas al apoyo de los artesanos, buscan conservar el patrimonio cultural, la innovación de los procesos, capacitación para los artesanos y proyección internacional para la comercialización de sus productos. Sin embargo; han presentado algunos retos, como la falta de sensibilidad y el comercio justo.
- Todas las iniciativas relacionadas con el fortalecimiento de los artesanos tienen como objetivo, fortalecer el sector económico, mejorar la calidad de vida, crear sentido de identidad y preservar el patrimonio cultural de las naciones.
- Con respecto al modelo de negocio, se requiere que todos los socios clave tengan una excelente relación con los desarrolladores del proyecto. A su vez, es necesario que la operación interna, permita que se genere una relación eficiente con los mismos, pues, parte esencial del éxito del proyecto depende de los canales de comunicación que se desarrollen y que estos a su vez permitan un flujo de información que disminuyan el impacto de los riesgos en la operación.
- Un punto importante para el proyecto es el prestigio de la marca. Para mantenerlo constante se concluye que es necesario un buen funcionamiento de la plataforma tecnológica aunado a, tiempos de entrega precisos, y calidad del producto final. Así como lo relacionado con ejecución de garantías, manejo de quejas y reclamos. Lo anterior, podrá ser alcanzado con éxito mediante una buena relación con los desarrolladores y proveedores de

hosting, los involucrados en alianzas estratégicas y la correcta definición del funcionamiento interno y la operativa del proyecto.

- Parte importante de cualquier proyecto es la propuesta de valor. En este caso, dadas las condiciones de competencia de marcas comerciales como Britt y de otros proveedores de artesanías es necesario apegarse a la propuesta de valor que se desarrolló en este trabajo, pues es justamente la cercanía con el productor y la forma innovadora de conectar al cliente, por parte de una plataforma tecnológica, lo que generará atractivo para el mercado meta.
- En relación con la aceptación del proyecto, se concluye que se ha presentado buena recepción por parte de los artesanos, pues, consideran que se les permitiría ampliar la penetración de mercado con la que cuentan actualmente. La cual, a su vez, se traduciría en mayor cantidad de ventas, sin que ellos tengan que preocuparse por obtener distintos canales de mercadeo y distribución para lograr dichas ventas. Este proyecto, representa una ventana para lograr mayor exposición de sus productos en otros mercados, con proyección a largo plazo para abarcar, incluso, el mercado centroamericano.
- La propuesta ha tenido gran aceptación por parte de este sector de la economía, pues, representa una optimización de sus recursos para la producción y la diversificación de la oferta.
- Por su parte, con respecto al estudio de mercado, se puede concluir que la idea de este proyecto ha tenido buena aceptación. Sobre todo, en el sector de la población con mayor poder adquisitivo, que, a su vez, se muestran interesados por apoyar a los artesanos nacionales. La plataforma tecnológica le permitirá a los consumidores sentirse cerca de la producción nacional, lo cual genera un alto valor a las artesanías, siendo este el que aporta la población, a la cercanía con el productor.
- No obstante; para que el efecto sea completamente positivo, es necesario que los productos ofrecidos, estén ampliamente detallados. De esta manera, se logrará atraer a los consumidores que están acostumbrados a asistir a las

ferias de artesanías, y que tienen acceso de primera mano a evaluar el producto.

- Una conclusión adicional, relacionada con la proyección a largo plazo del proyecto es la penetración de mercado que podría darse en la región, siempre y cuando se garanticen las condiciones establecidas, como canales de comunicación efectivos, tiempos de entrega eficientes, buen funcionamiento de la plataforma, medios de pago alternativos y eficientes, y finanzas sanas a lo interno de la operación.
- El proyecto es rentable y cuenta con aceptación por parte de un sector de la economía que necesita dinamismo, así como por parte de un sector de consumidores, que ven en este proyecto la solución a una de sus necesidades, como es la falta de tiempo para desplazarse a otros sitios y realizar las compras de artesanías.

#### **5.1.1 FODA**

Como parte de estrategia para desarrollar este proyecto, se realizó un FODA. Esta herramienta consiste en un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Donde las primeras dos categorías representan elementos internos y las últimas dos, se relacionan con elementos externos. Dicho esto, a continuación, se desarrollan cada una de las categorías mencionadas.

##### ***Fortalezas***

Los productos que se venderán a través de la plataforma digital [www.artesaniascr.com](http://www.artesaniascr.com) representan productos de línea exclusivos, hechos a mano por artesanos costarricenses. Lo anterior, es una fortaleza en comparación con otras tiendas de ventas de artesanías, pues los productos al ser exclusivos generan status para quien los adquiere, o los posee. Esto a su vez, se convierte en el pilar de nuestra propuesta de valor, la cual se basa en diferenciación del producto que se ofrece.

La segunda fortaleza, es justamente estar cerca del productor, pues al tener una cadena de valor corta, se asegura un precio cómodo, un contacto más directo con el productor, y mejores tiempos de respuesta cuando se trate de ejecución de

garantías, etc. Al estar en contacto directo con el productor, además, podemos asegurarle al consumidor que sus productos son monitoreados de cerca, y que sus compras realmente se traducen en una mejora y en beneficio de los artesanos locales.

Por último, el modelo de negocio es un modelo innovador, esto significa que se diferencia de la forma tradicional de comprar artesanías. En tiempos donde la tendencia del *eCommerce* está en auge, el lanzamiento de una plataforma que elimina la necesidad del turista, extranjero, o costarricense de desplazarse para obtener productos de esta línea, es un modelo que representa innovación a un sector que ha sido, por lo general, muy tradicional. Este tipo de giro de negocio permitirá dinamizar la economía, al darle mayor proyección a los artesanos locales, con proyección de expansión a otros mercados.

### **Oportunidades**

Algunas de las oportunidades identificadas son, por ejemplo, la expansión a mercados centroamericanos. En 5 años, se proyecta un crecimiento del negocio que permitirá hacer crecer el mercado a países de la región. De esta manera, los artesanos locales, tendrán mayor cantidad de consumidores, y exposición de su trabajo en otros lugares. Lo que, a su vez, fortalecería al sector, aumentando la cantidad de empleos y la proyección de las artesanías costarricenses en el exterior.

Otra oportunidad, se ve reflejada, en el creciente aprecio y valor asignado a lo artesanal, a lo desarrollado por locales, por lo auténtico relacionado, además, con un sentido más natural y asociado también con responsabilidad social corporativa. La tendencia del mercado, actualmente, se rige por consumidores que están dispuestos a pagar por artículos de calidad que sean producidos de forma sostenible y que ayuden a las comunidades más necesitadas. El consumidor actual, se preocupa por su huella al adquirir productos, y es por esto por lo que el sello “artesanal” representa una gran oportunidad para este sector de la economía.

Por último, las alianzas estratégicas con sitios de *hosting* como [www.airbnb.com](http://www.airbnb.com) o similares, permite darle proyección al sitio *web*, pues aumentaría

su penetración de mercado. Sin embargo; esto representa un reto, pues debe garantizarse tiempos de entrega y capacidad de producción por parte de los artesanos. Adicional a estos sitios, otra alianza estratégica que representa una oportunidad es UBER. Mediante esta plataforma, se pueden negociar envíos que permitan disminuir los tiempos de entrega dentro de la GAM, e incluso fuera de ella. Ambas, son ejemplos de economías colaborativas, las cuales también están en tendencia creciente, dentro del ámbito de los nuevos negocios y emprendimientos diseñados para apoyar a distintos sectores, en este caso a los artesanos locales costarricenses.

### ***Debilidades***

Algunas de las debilidades encontradas, se refieren a la oferta limitada, sobre todo en relación con la capacidad de producción de los artesanos, que precisamente porque los productos son exclusivos, y su producción no es comercial, significa que el acceso a materiales, o a modelos específicos, será limitado. Por una parte; representa una fortaleza como exclusividad y status, por otra; cuando vemos la capacidad de producción, esta podría afectar la satisfacción de la demanda, aunque no afecte todavía la exclusividad.

Otra debilidad, son los medios de pago. La razón de esto se justifica, con la concentración del dinero en una sola cuenta, que exige un manejo prudencial y cuidadoso de las finanzas de la empresa, para mantener un adecuado flujo de caja. La debilidad, resulta de la poca flexibilidad que se tiene para cobrar con otros medios, que no sean los instalados para su funcionamiento en el sitio *web*.

En cuanto a los tiempos de entrega podrían representar una potencial debilidad. Esto, al compararlos, contra la compra inmediata en tiendas de artesanías. En estas, el consumidor necesita desplazarse, pero tiene la ventaja de observar de primera mano, lo que va a comprar. Además, que puede corroborar, comparar entre mercancías distintas, etc. No obstante; como se mencionó es necesario que el consumidor se desplace, factor que, si no cuenta con mucho tiempo, podría mitigarse con el envío a su domicilio o lugar de alojamiento.

Como última debilidad, se encontró la dependencia del funcionamiento integral e infalible de la plataforma tecnológica. Pues ligado a esto, se encuentra el éxito en las órdenes de compra, la ejecución del pago, y la garantía de los tiempos de entrega, según lo ordenado. Es necesario que el sitio funcione sin errores, para lo cual es fundamental contar con mantenimiento preventivo del sitio, y asegurar que este cumpla con altos estándares de calidad que minimicen el riesgo asociado a errores en las órdenes de compra.

### ***Amenazas***

Por una parte; las amenazas, para este proyecto, se componen de la poca cantidad de artesanos en Costa Rica, y además de su falta de organización como sector. Lo anterior, es un factor externo, que dificulta la negociación con un frente común. Llegar a acuerdos con las asociaciones de artesanos, representa por esta razón, un reto que se deberá asumir, de la mano con estrategias, que logren organizar a los artesanos de forma que haya consenso.

Por otra parte; la competencia representa una amenaza bastante fuerte, pues, por ejemplo, empresas como Britt, tienen producción comercial de artesanías, así como gran penetración de mercado en múltiples canales de distribución. A pesar, de que sus productos, no son de corte exclusivo, son de fácil acceso, y es por esto por lo que la competencia de este tipo de empresas representa una amenaza importante a tomar en cuenta para este proyecto. No obstante; con una fuerte estrategia de mercadeo que logre diferenciar el producto de Arte Tico, como un producto exclusivo, esta amenaza podría verse mitigada o al menos trasladada, por tratarse de productos finales distintos y por ser este un modelo de negocio innovador con otras ventajas comparativas.

Del anterior análisis, se deduce que, el modelo de negocio tiene potencial, siempre y cuando se concentre en sus fortalezas y logre desarrollar estrategias que le permitan potenciar sus oportunidades y mitigar sus áreas débiles. Así como, el manejo de amenazas, en términos de la competencia, es un factor externo que no se puede controlar, este se puede manejar, enfocándose en otros elementos

diferenciadores de la marca propia, como la innovación, exclusividad y cercanía con el productor nacional.

## **5.2. Recomendaciones**

Por una parte; del anterior análisis FODA, se desprenden dos estrategias fundamentales. La primera, se refiere a las alianzas estratégicas, las cuales podrían potenciar las oportunidades del negocio y su expansión a otros mercados de la región. La alianza, con sitios web de hospedaje, o con la plataforma UBER, representan dos opciones para mitigar el riesgo asociado con los tiempos de entrega, y que a su vez generaría más penetración de mercado. Lo anterior, no solo por contar con más presencia de marca, en más zonas del país, sino porque garantizaría que se mantengan las condiciones de calidad y promesa en tiempos de entrega en el nivel nacional.

Por otra parte; la segunda estrategia fundamental, es asegurar la calidad de la plataforma digital. Como se comentó, el funcionamiento íntegro de esta se encuentra asociado directamente, al éxito del negocio. Esto pues, las órdenes de compra deben estar correctamente ligadas con el inventario, con la respuesta por parte del proveedor, con el correcto pago de mercancías. Dado que existe poco rango de acción para corregir órdenes de compra, es imprescindible que la plataforma funcione de la mejor manera. Además de realizar mantenimiento preventivo, que aunado a los altos estándares de calidad que deba cumplir el sitio *web*, permita minimizar el riesgo asociado a errores.

## **6. CAPÍTULO VI: PROPUESTA**

### **6.1 Iniciación**

Algunos de los puntos por tomar en cuenta, para este proyecto, con el fin de tener un objetivo claro y metas concretas, son los siguientes:

En primera instancia es necesario crear un uso activo de la plataforma tecnológica, con el fin de propulsar el comercio electrónico para un sector de la economía que actualmente no cuenta con ello.

En el corto plazo, la meta es aumentar en 5 % las ventas para los artesanos participantes, al menos en el primer año de uso de la plataforma.

A largo plazo, el objetivo es el desarrollo de una comunidad que pueda, proyectar sus ventas en la región. Dados estos puntos iniciales, que de cierto modo resumen los objetivos y metas del proyecto, se presentan a continuación los documentos relacionados con el proyecto.



## 6.1.1 Acta de constitución del proyecto

1 de Octubre 2017

Nombre del Proyecto: [www.artesantiascr.com](http://www.artesantiascr.com)

### Objetivos

#### Objetivo general

1. Desarrollar una plataforma tecnológica colaborativa para Mercados de Artesanías Locales.

#### Objetivos específicos

1. Facilitar el comercio electrónico en el mercado de artesanos locales, a través de la plataforma tecnológica colaborativa.
2. Aumentar las ventas de los artesanos en un 5% en el primer año de uso de la plataforma tecnológica colaborativa.

### Director del Proyecto

Gerardo Arias

- a. Responsabilidades asignadas: Integración del proyecto. Mantener el mismo dentro de tiempo y costo. Garantizar que la página cumpla con los estándares de calidad.
- b. Autoridad delegada: Manejo de las relaciones entre clientes y proveedores. Logística de entrega de los pedidos a domicilio.

Personas a quienes se solicita colaborar con el proyecto

Nombre	Departamento	Tipo de colaboración
Cristina Montero	Operaciones	Gerencia de operaciones
Alfredo Castillo	Contaduría y Finanzas	Asistente administrativo
Randall Sandoval	Servicio al cliente	Manejo de quejas y evaluaciones

Autorizan

Nombres

Puestos

Firmas

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Figura 3: acta de constitución del Proyecto.

Adaptada de (Rivera Martínez & Hernández Chávez, 2015)

## 6.1.2 Identificar a los interesados

De forma directa: Los artesanos locales

De forma indirecta: Población costarricense con mayor acceso al mercado de artesanías, población costarricense en el extranjero, extranjeros y turistas.

## 6.2 Planificación

### 6.2.1 Estructura de trabajo – EDT



Figura 4: Estructura de Desglose de Trabajo (elaboración Propia)

## 6.2.2 Gestión del tiempo - Cronograma de actividades Gantt

#	Actividad	Tiempo											
		Ene-18				Feb-18				Mar-18			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Justificación del proyecto	■											
2	Diagnóstico / evaluación del sistema actual		■	■									
3	Análisis de requerimientos				■								
4	Especificación de recursos					■	■						
5	Ejecución del Proyecto							■	■	■			
6	Evaluación del Proyecto										■	■	
7	Informe Final												■

Figura 5: diagrama Gantt (elaboración propia)

### 6.2.3 Estimación de costos del proyecto

Los ingresos van a venir por 4 categorías principales:

**Afiliación anual:** No se cobra anualidad por volumen de ventas inferior a los \$20.000, cuando el afiliado supera ese monto se considera mayorista y se le cobra una anualidad de \$1500 la cual incluye seguimiento individual mensual con apoyo para crecimiento y paquete premium de anuncios en la plataforma.

**Comisión de ventas:** 2 primeros meses Gratis, a partir del tercer mes se cobrará 3 % sobre el precio de cada transacción realizada en la plataforma, todos los artesanos deberán pasar por un proceso de certificación de producto local.

**Capacitaciones y eventos de networking:** Los miembros de la comunidad tendrán acceso a 1 evento Gratis y los demás con precio de \$75. Para los NO miembros el precio es de \$200. Cada 2 meses se realizarán capacitaciones y cada 6 meses eventos de networking, brindando espacio para mesas de negociación. Se realizará 1 evento regional grande cada año en un país sede elegido exclusivo para miembros.

**Anuncios en la plataforma:** Los miembros tienen derecho a pautar con un 50 % de descuento, los que NO son miembros pagaran el precio completo. La pauta incluye eventos, redes sociales, campañas de correo electrónico y plataforma web. Contamos con el paquete regular anual es de \$1000 que incluye un anuncio en la

página web y uno en redes sociales. Y el paquete premium anual de \$2000 que incluye anuncio tamaño medio en la página web, redes sociales y en el material impreso y pantallas de los eventos.

Este esquema de precios se revisará y ajustará según se considere necesario conforme avance cada etapa.

Actualmente la plataforma es una propuesta, por lo que no se cuenta con clientes ni ingresos a la fecha.

El ARPU o promedio de ingreso por usuario de un artesano pequeño utilizando nuestra plataforma en USD\$7,500 anuales. Por lo que estimamos que se requieren aproximadamente 80 artesanos inscritos el primer año, tomando en cuenta las otras categorías y fuentes de ingresos.

La inversión total necesaria para lanzar la plataforma es de USD \$45,300 de los cuales se está considerando contar con los USD \$25,000 del premio y la diferencia se auto financiara con los ingresos del periodo y en caso de que sea necesario con inyección de capital por parte de los socios.

El Presupuesto proyectado para 5 años es el siguiente:

<b>Estado de Resultados Resumen Proyectado 2017 - 2021</b>					
Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos</b>					
Comisiones, Capacitaciones y Anualidades y Anuncios	\$15,300	\$39,900	\$56,970	\$129,336	\$131,769.60
<b>Fondos Premio James</b>	<b>\$25,000</b>				
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$45,300</b>	<b>\$47,900</b>	<b>\$67,370</b>	<b>\$142,856</b>	<b>\$146,642</b>
<b>Gastos</b>					
Gastos Legales	\$4,000	\$1,000	\$2,000	\$2,000	\$500
Gasto en Tecnología	\$16,600	\$7,650	\$9,650	\$9,650	\$9,650
Gastos Administrativo	\$9,700	\$12,900	\$12,900	\$19,400	\$19,400
Gasto en Mercadeo	\$11,000	\$15,700	\$16,200	\$19,700	\$19,700
<b>Total Gastos</b>	<b>\$41,300</b>	<b>\$37,250</b>	<b>\$40,750</b>	<b>\$50,750</b>	<b>\$49,250</b>
<b>Utilidad</b>	<b>\$4,000</b>	<b>\$10,650</b>	<b>\$26,620</b>	<b>\$92,106</b>	<b>\$97,392</b>
Impuestos y depreciaciones	\$0	\$746	\$1,863	\$6,447	\$6,817
<b>EBITDA</b>	<b>\$4,000</b>	<b>\$9,905</b>	<b>\$24,757</b>	<b>\$85,659</b>	<b>\$90,574</b>
<b>% EBITDA</b>	<b>9%</b>	<b>21%</b>	<b>37%</b>	<b>60%</b>	<b>62%</b>

Tabla 2: Presupuesto proyectado a 5 años

Supuestos: 1er año con un mínimo de 40 miembros, mínimo de 3 eventos con participación de 23 personas y al menos 1 afiliación y 2 anuncios.

Gastos legales: constitución de la empresa y asesorías.

Gastos tecnológicos: licencias, Aplicación móvil, Website y redes sociales.

Gastos administrativos: Asistente, Oficina y contador.

Gastos de mercadeo: Eventos, Pautas en Medios y Representación.

La estimación es conservadora con una penetración del mercado de un 15 % el primer año y un crecimiento anual del 30 % hasta el año cuatro, el año cinco se considera una estabilidad para un crecimiento de un 10 % sostenido.

El Flujo de caja por trimestre proyectado a 2 años se muestra con un crecimiento razonable, alcanzando el punto de equilibrio en el tercer cuarto del año.

FLUJO DE CAJA TRIMESTRAL PROYECTADO A 2 AÑOS								
Trimestre	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Saldo Inicial de Caja	0.00	8,200.00	2,800.00	2,700.00	4,000.00	6,150.00	7,650.00	10,300.00
<b>FUENTES</b>								
Ingresos	0.00	4,000.00	7,300.00	9,000.00	9,900.00	11,000.00	12,000.00	15,000.00
Premio James McGuire	25,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>Total Ingresos</b>	25,000.00	4,000.00	7,300.00	9,000.00	9,900.00	11,000.00	12,000.00	15,000.00
<b>Total Fuente de Ingresos</b>	25,000.00	4,000.00	7,300.00	9,000.00	9,900.00	11,000.00	12,000.00	15,000.00
<b>USOS</b>								
Inversión (plataforma Tecnológica)	10,000.00	3,900.00	1,700.00	1,000.00	1,050.00	2,000.00	2,100.00	2,500.00
Costos (legales e impuestos)	3,700.00	300.00	0.00	0.00	0.00	500.00	250.00	250.00
Gastos de Ventas	1,200.00	2,800.00	3,300.00	3,700.00	3,700.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00
Gastos Administrativos	1,900.00	2,400.00	2,400.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,900.00
<b>Total Egresos Operativos</b>	16,800.00	9,400.00	7,400.00	7,700.00	7,750.00	9,500.00	9,350.00	10,650.00
<b>Saldo Final de Caja</b>	<b>8,200.00</b>	<b>2,800.00</b>	<b>2,700.00</b>	<b>4,000.00</b>	<b>6,150.00</b>	<b>7,650.00</b>	<b>10,300.00</b>	<b>14,650.00</b>

Tabla 3: Flujo de caja trimestral proyectado a 2 años

#### 6.2.4 Estrategia de mercado y crecimiento

Abarcamos al sector descubierto de consumidores de artesanía que la única forma que tienen para conseguir sus productos es desplazándose físicamente a centros comerciales o mercados focalizados con poca variedad, por lo que deben ir a varios lugares para encontrar distintas opciones.

La adquisición de nuevos clientes se hará mediante una estrategia de redes sociales y mercadeo digital con un fuerte componente de valores como el nacionalismo y la exclusividad, así como encadenamiento horizontal y vertical con asociaciones y artesanos independientes. Apoyándonos en una estrategia de medios por advertising o promoción vía noticias, reportajes y entrevistas por referentes en cada localidad vía radio, televisión, visitas a ferias de artesanía y creación de eventos por medio de contactos que apoyen el crecimiento local como el ICT y Procomer.

El objetivo de ventas inicial es alcanzar el punto de equilibrio a los seis meses y al año llegar a USD \$50,000 con un crecimiento exponencial de un 60 % durante el segundo año. Posteriormente un 30 % sostenido hasta completar cada país de la región, donde se estabilizará a un 10 % coincidente con el porcentaje de crecimiento económico y de eCommerce reportado para la región.

Nuestra principal diferenciación es el valor que da la comunidad colaborativa de artesanos unidos como región, formando un frente mucho más amplio que las pequeñas cooperativas locales.

Al ser una red colaborativa cada participante aporta y recibe de acuerdo con su capacidad como lo han hecho otras redes como Airbnb, Uber y Freelancers, que son referentes en este modelo de negocios.

Adicionalmente, la velocidad que nos brinda aprovechar el apoyo de las universidades red Laureate para crear los contactos en cada país. Por último, nuestro equipo está conformado por profesionales especialistas en diversas áreas y la incorporación de consultores conforme la demanda lo vaya requiriendo.

Como ventaja competitiva tenemos el sentido de exclusividad y pertenencia que le estamos dando al crear una comunidad de artesanos trabajando desde la perspectiva de cultura y pertenencia generamos un lazo muy fuerte y los compradores perciben ese valor.

Al capacitar a los artesanos en nuestra plataforma y tendencias estamos empoderando a los productores locales con innovación; integrando herramientas de inteligencia de negocios en redes sociales, sitio web y aplicaciones móviles aprovechamos las ventajas de la predictibilidad que muy pocos negocios conocen en el nivel mundial. Razón por la cual desde la concepción estratégica nuestro modelo de negocio es único y muy difícil de copiar.

Nuestros competidores solamente organizan pequeñas ferias en locales y centros comerciales con espacios físicos reducidos y pocos participantes, sin nada de emprendimiento social rentable ni sostenible.

#### **6.2.5 Recursos para la propuesta**

**Recurso humano:** será necesario para las reuniones con los artesanos, desarrollo de la aplicación en línea,

**Financiero:** para cubrir las necesidades del desarrollo de la aplicación, transportes para entrevistas con interesados, plan de mercadeo

**Materiales:** equipo usado durante el proyecto

**Tecnológico:** son las herramientas físicas necesarias para desarrollar la plataforma web

**Informático:** son los conocimientos necesarios para el desarrollo de la plataforma.

### 6.2.6 Matriz RACI

A continuación, se presenta, una matriz con la respectiva división de responsabilidades según cada entregable. De esta manera, se asigna por sus siglas en inglés quien es (*Responsible, Accountable, Consulted, Informed*) responsable, quien será encargado, a quien solo se le consulta y a que otros colaboradores solo se les informa.

	Project Manager	Gerente Operativo	Diseñador	Programador	Contador
<b>Página web</b>					
Diseño	A	C	R	I	
Proveedor de programación	C	A			
Programación	I	A	C	R	
Medios de pago	C	A	I	R	
Pruebas	I	R	C	A	
Material para Capacitación	A	R	C	I	
Proveedor de Hosting	R	A	C	C	
<b>Afiliados</b>					
Contactos con asociaciones de artesanos	R	A	I		I
Acuerdos de reuniones	A	R			I
Capacitaciones	A	R			I
<b>Campaña de Mercadeo</b>					
Artes	R	A			I
Contratos	R	A			I
Anuncios y Pautas	R	A			I

Tabla 4: matriz RACI



## **6.2.7 Descripción de puestos**

### ***Project Manager***

Será el encargado de integrar todas las áreas del proyecto, de manera que asegure que el proyecto sea coherente, y que avance en la misma dirección que se planteó. De ser necesario, es quien debe tener la responsabilidad de corregir el rumbo del proyecto, y de hacer los cambios que se consideren necesarios para lograr los objetivos iniciales planteados. El Project manager debe tener capacidad de liderazgo, y habilidad para tratar con personal, así como con los dirigentes y representantes de la asociación de artesanos.

### ***Gerente operativo***

Como parte de su rol, debe ser capaz de garantizar una experiencia completa para el cliente, el manejo y solución de las quejas, así como la correcta solución en ejecución de garantías. Debe asegurar que las órdenes de compra salgan correctamente y debe garantizar la calidad y controles sobre este punto.

Cualquier inconveniente que se produzca con la plataforma tecnológica, es responsabilidad del gerente operativo resolverlo a la brevedad, para que se garantice continuidad en el funcionamiento adecuado de la plataforma.

En resumen, sus responsabilidades se definen como garantizar el buen funcionamiento de cara al cliente y a lo interno de la operación.

### ***Diseñadores gráficos***

Los diseñadores gráficos, tendrán a cargo el diseño de la página web, de acuerdo con las necesidades del proyecto. Será su responsabilidad estar en constante comunicación con los interesados directos del proyecto.

### ***Programadores***

Por su parte, los programadores deben garantizar que los medios de pago, hayan quedado funcionales y sin problemas para no ocasionar contratiempos durante la operación del proyecto. Adicional a esto, deben garantizar el buen funcionamiento de la plataforma tecnológica, así como que esta cumpla con los

requerimientos establecidos por el diseñador gráfico en lo relacionado con la interfaz de la misma.

### **Contador**

El contador, estará a cargo de mantener sanas las finanzas del proyecto. Además, debe garantizar un correcto flujo de caja, cuentas por pagar, cuentas por cobrar y pagos de planilla. Deberá tener conocimientos sobre finanzas y contabilidad, además de buena capacidad de relacionarse con la gente. También será necesaria la habilidad que el contador tenga, para manejar más de una tarea a la vez y cumplir con los pagos a tiempo, para no generar recargos de ningún tipo ni contratiempos relacionados a pagos de proveedores, que puedan resultar en desmejoras de la relación comercial.

### **6.2.8 Identificación de posibles riesgos**

La siguiente tabla, detalla, los principales riesgos y acciones que deben tomarse para lograr que el impacto sea menor sobre el proyecto. Para determinar el impacto de los riesgos se usó la siguiente escala: entre cero y uno el riesgo se clasifica como bajo. Mayor que uno, pero menor a tres, es un riesgo de categoría media. Cualquier otro elemento que represente un riesgo igual a tres y hasta cinco, se considera un riesgo alto.

ID	Riesgos	Probabilidad (0-1)	Impacto (1-5)	Resultado	Impacto	Clasificación	Plan	Responsable	Acciones
R1	Mal funcionamiento de la plataforma tecnológica	0.3	5	1.5	Mal registro de órdenes de compra o mala contabilización de pagos.	Medio	Mitigar	Proveedor del sitio web	Garantizar pruebas de calidad que permitan asegurar el funcionamiento adecuado de la página.
R2	Pérdida de margen de ganancia	0.3	3	0.9	Aumento en el costo de las mercancías	Bajo	Aceptar	Gerente Operativo	Negociar con los hoteles un margen aceptable para ambos que no afecte el precio final
R3	Afectación en tiempos de entrega	0.4	5	2	Retraso en entrega de instalaciones	Medio	Transferir	Correos de Costa Rica	Correos de Costa Rica debe garantizar que los tiempos de entrega se cumplan
R4	Órdenes de compra incorrectas	0.4	5	2	Retraso en entrega de instalaciones	Medio	Evitar	Gerente Operativo	Establecer un control de órdenes de compra que permita previa verificación antes de hacer la entrega.
R5	Ejecución de garantías	0.2	4	0.8	Disminución de reservas financieras del proyecto	Bajo	Transferir	Asociación de Artesanos	La asociación de artesanos debe hacerse responsable de ejecutar las garantías de manera adecuada. Se le proporcionará un canal directo en la plataforma para asegurar comunicación con el cliente

*Tabla 5: evaluación de riesgos*

## **Bibliografía**

Arias Galicia, F. (1991). *Introducción a la metodología de la investigación en ciencias de la administración y del comportamiento*. Mexico: Trillas.

Asociación Guatemalteca de Exportadores. (2015). *Artesanos guatemaltecos de productos de lujo*. Obtenido de Central America Data: [https://www.centralamericadata.com/es/article/home/Artesanos\\_guatemaltecos\\_de\\_productos\\_de\\_lujo](https://www.centralamericadata.com/es/article/home/Artesanos_guatemaltecos_de_productos_de_lujo)

Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Colombia: Pearson Educación.

Cabello Cervantes, L., Morgan Beltrán, J., & Uribe Urán, A. (2013). *Casos de Organizaciones artesanales competitivas*. Obtenido de Universidad Autónoma de Querétaro: <http://www.riffa.net/artesanos/templates/riffta/Libros/Casos%20de%20organizaciones%20x1a.pdf>)

Cano Flores, M. (1997). *Investigación Participativa: Inicios y Desarrollos*. Obtenido de Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas Universidad Veracruzana: <https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/01/investigacion1997.pdf>

Fundación Española para la Innovación de la Artesanía. (s.f.). *Guía del comercio justo para artesanos y artesanas de América Latina*. Obtenido de FUNDESARTE: <http://www.fundesarte.org/wp-content/uploads/2012/10/Guia-de-comercio-justo-para-artesanos-de-America-Latina.pdf>

Osterwalder , A., Pigneur, Y., & Clark, T. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Alexander Osterwalder & Yves Pigneur.

Programa Iberoamericano De Ciencia Y Tecnología para el Desarrollo. (s.f.). *Estado del arte del sector artesanal en Latinoamérica*. Obtenido de CYTED:

[http://www.riffa.net/artesanos/templates/riffta/Libros/No\\_5\\_Libro\\_digital\\_Estado\\_del\\_Arte\\_del\\_Sector\\_Artesanal\\_Latinoamer.pdf](http://www.riffa.net/artesanos/templates/riffta/Libros/No_5_Libro_digital_Estado_del_Arte_del_Sector_Artesanal_Latinoamer.pdf)

Project Management Institute. (2013). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge: PMBOK Guide*. Project Management Institute.

Rivera Martínez, F., & Hernández Chávez, G. (2015). *Administración de Proyectos* (2a ed.). Pearson.

Thompson, A. A., Gamble, J. E., Peteraf, M. A., & Strickland, A. (2015). *Administración Estratégica: teoría y casos*. McGraw Hill.

## Anexos

# Compra de artesanías desde el web

Encuesta para Trabajo Final de Graduación, Maestría en Gerencia de Proyectos.

\* Required

¿Es usted asalariado (contratado o propio)? \*

- Sí
- No

¿Cuál es su edad? \*

- entre 20 y 29
- entre 30 y 39
- entre 40 y 49
- entre 50 y 59
- mayor de 60

Lugar de residencia \*

- San José
- Heredia
- Alajuela
- Cartago
- fuera del Gran Área Metropolitana

¿Frecuenta usted ferias de artesanía o lugares donde vendan estas manualidades? \*

- Sí
- Ocasionalmente
- No las visito

Si usted visita estas ferias, su objetivo es :

- Mirar y apreciar las obras
- Adquirir artesanías
- Llevar a un turista

¿Compra artesanías cuando va de viaje? \*

- Si, para uso personal
- Si, para regalar a amigos o familiares
- Los dos anteriores
- No compro

¿Usted ha realizado compras por internet? \*

- Sí
- No

¿Cuál es su volumen anual de compras por internet?  
(aproximado) \*

- 0-\$250
- \$250-\$500
- Más de \$500

¿Estaría dispuesto a adquirir artesanías nacionales por medio  
de una página web para uso personal o como regalo? \*

- Sí
- No
- Tal vez

## Comentarios

Your answer

---

**SUBMIT**