



Escuela de Administración  
Graduate School of Business (Rosario GSB)

Maestría en Emprendimiento e Innovación (MEI)

Y Marketing

Muta Gallery

Modalidad Proyecto de Emprendimiento

Autora:

Sara Isabel Parra Gómez

Bogotá, D.C. 26 de septiembre de 2023



Escuela de Administración  
Graduate School of Business (Rosario GSB)

Maestría en Emprendimiento e Innovación (MEI)  
Y Marketing (MM)

Trabajo de Grado

Modalidad Proyecto de Emprendimiento – Muta Gallery

Autora:

Sara Isabel Parra Gómez

Tutor:

Massimo Manzoni

Bogotá, D.C. 26 de septiembre de 2023

## Tabla de contenido

Agradecimientos .....	9
Dedicatoria .....	10
Declaración de originalidad y autonomía .....	11
Declaración de exoneración de responsabilidad.....	12
Resumen ejecutivo .....	13
Abstract.....	15
1. Introducción .....	17
2. Concepto de negocio .....	21
2.1 Motivación e historia de cómo nace esta iniciativa .....	21
2.2 Descripción de la idea de negocio .....	23
2.2.1. Mercado Objetivo .....	25
2.2.2 Misión.....	25
2.2.3 Valores.....	25
L 25	
2.2.4 Visión .....	26
2.2.5 Objetivos a Mediano Plazo 2024-2026 .....	26
2.2.6 Objetivos a Corto Plazo (año 2024) .....	27
2.3 Portafolio de Productos .....	28
2.3.1 Beneficios del Producto .....	36
2.3.2 Servicio Posventa.....	37
2.3.3 Qué Problema Resuelve Muta Gallery .....	38
2.3.4 Propuesta de Valor .....	39
2.4. Fuentes de ingresos.....	39
2.5 Portafolio de clientes .....	40
2.6 Posicionamiento en el mercado.....	43
2.6.1 Estrategia de Producto .....	44
2.6.2 Estrategia de Precio.....	44
2.6.3 Estrategia de Comunicación.....	44
2.6.4 Estrategia de Distribución.....	45
2.6.5 Modelo Go to Market o Salida al Mercado.....	45

2.6.6 Plan estratégico de Lanzamiento .....	45
2.7 Prototipo y Selección para el MPV - Mínimo Producto Viable.....	46
2.7.1 Validación previa del Mínimo Producto Viable -MPV1 y MPV2.....	48
2.7.2 Encaje Problema vs Solución .....	56
3. Descripción de los elementos organizacionales del emprendimiento .....	57
3.1 Propiedad y junta directiva (estructura organizacional).....	57
3.1.1 Acuerdo de Fundadoras para Muta Gallery .....	57
3.2 Recursos humanos y/o empleados que requiere el emprendimiento .....	58
3.3 Descripción de socios y/o alianzas que requiere el emprendimiento .....	59
3.4 Procesos de negocio.....	61
3.5 Aspectos legales a considerar para la puesta en marcha del emprendimiento.....	61
4. Descripción de las operaciones requeridas por el emprendimiento .....	64
4.1 Instalaciones .....	64
4.2 Infraestructura tecnológica y de TIC requerida para Muta Gallery.....	64
4.2.1 Estrategias en Redes – Mercadeo y Pauta digital .....	64
4.2.2 Indicadores de Medición de Estrategias de Marketing Digital (KPI) .....	68
4.3 Descripción de los requerimientos de producción y distribución del emprendimiento.....	69
4.3.1. Inventarios.....	69
4.3.2 Estrategia de precio .....	69
4.3.3 Estrategia de distribución.....	70
4.3.4 Canales de distribución.....	70
4.3.5 Promoción .....	70
4.3.6 Publicidad .....	71
4.3.7 Proveedores .....	71
4.4 Estrategias de financiación del emprendimiento.....	71
4.4.1 Aporte Socias .....	71
4.5 Plan financiero del emprendimiento.....	72
4.6 Cálculo de punto de equilibrio .....	81
4.7 Conclusiones Análisis Financiero .....	81
5. Estrategia para el relacionamiento con los clientes y grupos de interés .....	84
5.1 Estrategia de marca (Branding).....	84
5.2 Identidad de marca .....	85

5.2	Gestión de las comunicaciones y las relaciones públicas del emprendimiento .....	89
5.2.1	Comunicación verbal- Pitch .....	89
5.3	Proceso de ventas y servicios.....	92
5.3.1	Seguimiento y Medición de Cumplimiento de Objetivos - KPI.....	92
5.4	Plan de mercadeo .....	93
5.4.1	Investigación de Mercado .....	93
5.4.2	Business Model Canvas .....	96
5.4.2.1	Puntos de experiencia en las diferentes Actividades comerciales.....	97
5.4.3	Determinación del tamaño del mercado, según el Entorno económico.....	100
5.4.4	Barreras de entrada.....	101
5.4.4.1	Condición Social de los Artesanos - Informalidad del Sector. ....	102
5.4.4.2	Entorno Digital, Metaverso y Publicidad.....	102
5.4.4.3	Competencia.....	102
5.4.4.4	Consumidor – Tendencias en el Consumo.....	103
5.4.4.5	Logística de Comercialización .....	103
5.4.5	Amenazas y oportunidades .....	104
5.4.6	Competidores claves .....	104
5.4.6.1	Curva de Valor Frente a Empresas Identificadas .....	108
5.4.7	Precios .....	109
5.4.8	Canales de distribución.....	111
5.4.8.1	Canal de distribución 1- Ferias B2C. ....	111
5.4.8.2	Canal de distribución 2-Ferias B2B en países Europa. ....	112
5.4.8.3	Canal de distribución 3-Comercio Electrónico. ....	112
5.4.8.4	Canal de distribución 4 – tiendas aliadas .....	112
5.5	Red de contactos.....	115
6.	Referencias bibliográficas.....	116

## Lista de figuras

Figura 1 Productos Muta Gallery promocionados en Instagram, principalmente bolsos y tapetes .....	30
Figura 2 Productos Muta Gallery, resaltando la labor artesana .....	31
Figura 3 Productos Muta Gallery, resaltando las fibras de fique.....	32
Figura 4 Productos Muta Gallery, resaltando cestos y contenedores y diversos usos .....	33
Figura 5 Productos Muta Gallery, tapetes elaborados en telar, para áreas de mayor dimensión ..... 34	34
Figura 6 Logo de Muta Gallery .....	34
Figura 7 Imágenes de Muta Gallery en Instagram para la Feria 2022.....	35
Figura 8 Imágenes de bolsos de Muta Gallery para la Feria 2022.....	36
Figura 9 Propuesta de Valor Muta Gallery .....	39
Figura 10 Mapa de empatía.....	40
Figura 11 Perfil del cliente ideal – buyer persona -mujer joven.....	41
Figura 12 Perfil del cliente ideal – buyer persona – mujer mayor.....	42
Figura 13 Segmentación de clientes .....	43
Figura 14 Marca Colectiva Fique de Curití .....	47
Figura 15 Pintura “La Fruttivendola” .....	48
Figura 16 Stand Muta Gallery en Artigiano in Fiera .....	50
Figura 17 Equipo de Trabajo Muta Gallery e imágenes en la Feria de Milan Milan .....	52
Figura 18 Imágenes generales en información de la Feria Artigiano in Fiera.....	53
Figura 19 Stand Muta Gallery en Artigiano in Fiera .....	55
Figura 20 Marquillas metálicas y Tarjeta Presentación Muta Gallery.....	55
Figura 21 Etiquetas para los productos Muta Gallery .....	56
Figura 22 Recursos humanos requeridos Muta Gallery.....	59
Figura 23 Alianzas clave para Muta Gallery .....	60
Figura 24 Procesos de negocio .....	61
Figura 25 Disposiciones generales y Objeto Social.....	62
Figura 26 Documentos legales requeridos.....	63
Figura 27 Principales riesgos legales para Muta Gallery.....	63
Figura 28 Página web de Muta Gallery .....	65
Figura 29 Diseño página Instagram propuesta.....	66
Figura 30 Página inicial en Instagram Gallery implementada en Instagram .....	67
Figura 31 Balance y Estado de Resultados .....	74
Figura 32 Flujo de Caja para el año 1 .....	75
Figura 33 Flujo de Caja año 2.....	76
Figura 34 Flujo de Caja año 3.....	77
Figura 35 Flujo de Caja año 4.....	78
Figura 36 Flujo de Caja año 5.....	79
Figura 37 Resumen anual de Flujo de Caja años 1 a 5 .....	80
Figura 38 Análisis Estado de Resultados año 1de Contribución y Punto de Equilibrio.....	84
Figura 39 Logo e Imagen de Muta Gallery.....	85
Figura 40 Imagen de arcos en la marca para Muta Gallery.....	86
Figura 41 Diseño de Arcos para la marca Muta Gallery.....	87

Figura 42 Diseño Identidad de marcaidad de marca.....	88
Figura 43 Paleta de colores de la marca MUTA Gallery la marca MUTA Gallery .....	88
Figura 44 Estrategias de Marketing .....	89
Figura 45 Página web con productos de la marca MUTA Gallery.....	91
Figura 46 Puntos de Contacto con el cliente.....	99
Figura 47 Puntos de Contacto en las actividades comerciales.....	100
Figura 48 Análisis DOFA para Muta Gallery para Muta Gallery .....	104
Figura 49 Curva de Valor – Muta Gallery frente a los competidores.....	108
Figura 50 Evaluación de los canales de distribución .....	113
Figura 51 Modelo de negocio Muta Gallery.....	114

## Anexos

Anexo A Entrevistas realizadas en la Investigación de Mercado .....	119
Anexo B Informe de Diagnóstico del Sector Artesanal en Colombia- Artesanías de Colombia año 2017.....	123
Anexo C Informe de Diagnóstico del Sector Artesanal en Colombia- Artesanías de Colombia 2021, marzo de 2022.....	124
Anexo D Análisis del Top 10 Global Consumer Trends 2022 de Euromonitor Internacional...	126
Anexo E Entrevistas con Artesanos.....	127
Anexo F Plan Estratégico Artesanías de Colombia 2023-2026.....	128

## **Agradecimientos**

A mis hijas Adri e Isa que siempre me impulsan, me apoyan, me motivan, me inspiran, a Myriam y Alfonso, que me transmitieron el positivismo, la alegría, la empatía y el creer que todo se puede, a mi esposo Ricardo por caminar a mi lado y ser el compañero de vida. A Santiago por el apoyo total, en la feria en Milán, a la Universidad del Rosario por la excelente labor de cada profesor para generar sinergia y apoyar los sueños de emprendedores y materializarlos exitosamente.

*Sara Isabel Parra Gómez*

## **Dedicatoria**

A las mujeres que me han rodeado y me rodean.

Las de mis ancestros, emprendedoras, santandereanas, abrieron camino para que hoy yo esté aquí, me nutro de su sabiduría y enseñanzas que llegaron a mí a través de mi padre empleado y emprendedor, que me impulsó a estudiar y construir, a él que es la herencia de la nona Isabel, mujer de finales de 1800 que estudió en su casa, que tuvo padres visionarios. A mi mami por su sabiduría, diplomacia, ese amor infinito y esa tenacidad recibida también de la nona Sara, que llegará a otras generaciones, gracias a ellos el camino fue más fácil. Soy lo que vi en ellos, sentirme millonaria por todo lo que la vida me ha dado, sentir que todo lo podemos y lo conseguiremos. A mis mujeres de hoy, mis hijas Adri e Isa, llevan las enseñanzas de mis padres en su maleta mas todo lo que ellas están cosechando y recogiendo en este camino.

### **Declaración de originalidad y autonomía**

Declaro bajo la gravedad del juramento, que he escrito el presente Proyecto Aplicado Empresarial (PAE), en la modalidad de proyecto de emprendimiento (plan de negocio) por mi propia cuenta y que, por lo tanto, su contenido es original.

Declaro que he indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este PAE no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Sara I Parra', written in a cursive style.

SARA ISABEL PARRA GÓMEZ

Firmado en Bogotá, D.C. el 26 de septiembre de 2023

### **Declaración de exoneración de responsabilidad**

Declaro que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de su autor. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.

A handwritten signature in black ink, written in a cursive style. The signature appears to read 'Sara Isabel Parra'.

SARA ISABEL PARRA GÓMEZ

Firmado en Bogotá, D.C. el 26 de septiembre de 2023

## Resumen ejecutivo

Muta Gallery es un emprendimiento colombiano que busca visibilizar los saberes ancestrales de los artesanos colombianos a través de la comercialización de objetos elaborados en fibras naturales. El emprendimiento nació hace dos años y ya ha tenido presencia en ferias en Milán, Italia, y en la Semana del Diseño de Milán. En estos escenarios los productos tuvieron muy buena aceptación, se identificó la necesidad de posicionarlos en otro nicho que valora la propuesta de diseño ofrecida y que pueda tener un poder adquisitivo más alto. Para lograr este objetivo, se está iniciando una segunda fase en la que se buscará ubicar los productos en tiendas o boutiques establecidas. Esta fase también implicará la apertura de nuevos canales B2B para llegar a un público más amplio.

Los objetivos del emprendimiento se cumplieron, se estructuraron dos Mínimos Productos Viables que lograron el punto de equilibrio, pero es necesario seguir trabajando para posicionar a Muta Gallery en nuevos mercados.

Esta tesis de maestría analiza la viabilidad de Muta como un emprendimiento de exportación de artesanías colombianas. El proyecto siguió una metodología estructurada que permitió realizar estudios de mercado, análisis de los factores de éxito de emprendimientos similares, pruebas con público objetivo para consolidar el caso de Muta Gallery. Los resultados del estudio muestran que Muta Gallery tiene un alto potencial de éxito. El mercado para las artesanías colombianas es amplio y creciente, y hay demanda de productos sostenibles y de origen local. Además, Muta Gallery cuenta con un equipo experimentado y comprometido con la misión de visibilizar los saberes ancestrales colombianos.

A partir de los resultados, se concluye que Muta Gallery es un emprendimiento viable con un alto potencial de impacto social y económico. El emprendimiento contribuye a la conservación

de los saberes ancestrales colombianos, genera ingresos para los artesanos colombianos y promueve la sostenibilidad ambiental; requerirá profundizar en la logística exportadora para aprovechar beneficios de tratados de libre comercio y aranceles.

**Palabras clave:** Artesanías Colombianas, Hecho a Mano, Colombia, Exportación, Emprendimiento, maestría artesanal, sostenibilidad.

## **Abstract**

Muta Gallery is a Colombian startup that aims to showcase the ancestral knowledge of Colombian artisans through the commercialization of objects made from natural fibers. The startup was born two years ago and has already participated in fairs in Milan, Italy, and the Milan Design Week. In these events, the products were well-received, and the need to position them in another niche that values the design proposal and that may have a higher purchasing power was identified. To achieve this goal, a second phase is being initiated in which the products will be sought to be placed in established stores or boutiques. This phase will also involve the opening of new B2B channels to reach a wider audience.

The objectives of the startup were met, two Minimum Viable Products were structured that reached break-even, but it is necessary to continue working to position Muta Gallery in new markets.

This master's thesis analyzes the feasibility of Muta as an export startup of Colombian handicrafts. The project followed a structured methodology that allowed market studies, analysis of the success factors of similar startups, and tests with target audiences to consolidate the case of Muta Gallery. The results of the study show that Muta Gallery has a high potential for success. The market for Colombian handicrafts is large and growing, and there is demand for sustainable and locally sourced products. In addition, Muta Gallery has an experienced and committed team to the mission of showcasing Colombian ancestral knowledge.

Based on the results, it is concluded that Muta Gallery is a viable startup with a high potential for social and economic impact. The startup contributes to the conservation of Colombian ancestral knowledge, generates income for Colombian artisans, and promotes

environmental sustainability; It will be require deepening export logistics to take advantage of free trade agreements and tariffs.

**Keywords:** Colombian handicrafts, Handcrafted, Colombia, Exportation, Entrepreneurship, Master Craftsmanship, Sustainability.

## 1. Introducción

Muta Gallery SAS, es una empresa legalmente constituida en Colombia, que a través de plataformas digitales como Instagram (@mutagallery), página web (www.mutagallery.com) y en espacios físicos (exposiciones, ferias, tienda de aliados) está contribuyendo a visibilizar los saberes ancestrales de artesanos colombianos, plasmados en piezas elaboradas a mano, con foco en la decoración del hogar, siendo muy cuidadosos en demostrar el compromiso social, ambiental y funcional de las piezas comercializadas. Estas piezas hasta el momento han sido elaboradas por artesanas en su gran mayoría de la población de Curití en Santander, Sandoná en Nariño, Comunidades indígenas de la etnia Cubeo del Vaupés y Usiacurí en el Atlántico, y comercializadas por Muta Gallery dentro de prácticas de comercio justo. En los espacios donde Muta Gallery ha expuesto los productos, se ha caracterizado por ser un exponente de las artesanías y de la historia de cada pieza, de las fibras con que se elaboran, de la zona de donde éstas son cultivadas, hemos evidenciado la acogida de toda la información que se brinda porque detrás de cada pieza artesanal se difunden valores artísticos, culturales, sociales y económicos de nuestro país. Actualmente hay invitación de varios países para participar en ferias artesanales, y realizar talleres de capacitación, lo cual está en análisis para determinar viabilidad.

La empresa se constituyó en Colombia, como parte del entregable de la Maestría de Emprendimiento e Innovación, y Marketing en el mes de junio del 2021 como Muta Gallery SAS, con páginas en Instagram, página web y se estructuraron dos “mínimos productos viables” que se llevaron a Milán Italia.

La visión de Muta Gallery para el 2024 seguir llevando al mundo objetos con significado, tejiendo lazos con las comunidades artesanales y tener una base de clientes sólida con objetivos concretos en cuanto a la creación de valor económico, social y ambiental, que le permita ser

reconocida como una empresa de Beneficio e Interés Colectivo (BIC). En Colombia lo relacionado con las empresas BIC se inició el 18 de junio de 2018, con la Ley 1901, para que voluntariamente las empresas adopten la condición de Sociedad BIC (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2019).

Según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y Confecámaras (s. f.), las empresas BIC:

Son aquellas empresas colombianas configuradas como sociedades de naturaleza comercial, que voluntariamente se proponen combinar las ventajas de su actividad comercial y económica con acciones concretas para propender por el bienestar de sus trabajadores, aportar a la equidad social del país y contribuir a la protección del medio ambiente. (p.5)

A la fecha, Muta Gallery SAS, se ha venido consolidando, evaluando el interés del público nacional e internacional, se aplicaron los conocimientos del método “The Lean Startup” de Eric Ries, estructurando el Mínimo Producto Viable 1 (MPV) No.1 (Ries & Talks at Google, 2011).

El MPV-1 de Muta Gallery, fue estructurado y probado en la ciudad de Milán, en Italia, en la feria artesanal más grande de Italia y Europa, denominada Artigiano in Fiera, del 4 al 12 de diciembre de 2021 en situación de postpandemia, llevando productos artesanales elaborados en su mayoría en fique del municipio de Curití en el Departamento de Santander, en Colombia. Artigiano in Fiera, es una feria Business to Consumer (B2C), donde el contacto se da directamente con el cliente (Artigiano in Fiera, s. f.).

Estructuramos un MVP2- mínimo producto viable No. 2, con una nueva participación en “Artigiano in Fiera” del 2 al 10 de diciembre de 2022 para evaluar el emprendimiento en una situación de mayor normalidad y que no se tuviera impacto postpandemia como sucedió en diciembre de 2021 introduciendo otros productos de palma de iraca de Usiacurí-Atlántico y

Sandoná-Nariño, y colores variados, adicional a las piezas de fique de Curití-Santander similares a las llevadas en el año 2021.

Adicionalmente a través de la Embajada de Colombia en Italia, Muta Gallery fue parte del colectivo que representó a Colombia en la Milano Design Week en el año 2022.

Muta Gallery tuvo ventas en Italia, en cada feria, de aproximadamente 8000 euros, dio a conocer el trabajo de artesanos colombianos y recibió invitación a eventos similares en otros países de Europa, lo cual ha permitido en esta fase revisar el modelo de negocio con sus ventajas y desventajas y reenfocar el emprendimiento para fortalecer el comercio B2B. Las ventas a pesar de ser altas quedan en el punto de equilibrio con la inversión realizada, la feria es un evento que demanda alta exigencia en cuanto a mano de obra, dedicación, es un producto de una fibra no conocida, por tanto, requiere alta divulgación para su posicionamiento, educar con relación a su origen, usos, cuidados principalmente. El escenario es una feria de artesanos previo a la temporada navideña lo cual hace que los clientes busquen artículos económicos, que en general no superen 50 euros, y la inversión del stand es alta por tanto requiere un esfuerzo considerable para publicitar el producto, atraer al cliente y lograr el momento de verdad con la compra. Los productos gustaron por ser amigable con el ambiente, de una fibra exótica, fue importante este espacio para conocer que pensaba el cliente y dar un enfoque a futuro buscando otro nicho que permita precios más altos para compensar los valores de exportación.

Desde el año 2022 se han colocado productos en una tienda de artesanías en Milán, en la tienda de Ecopetrol en Bogotá y a partir del mes de abril de 2023 en la tienda del MAMB (Museo de Arte Moderno) de Bucaramanga (página de Instagram @mambucaramanga) y para el segundo semestre de 2023 y 2024, nuestro objetivo es consolidar ventas en ferias internacionales B2B, con foco en boutiques y tiendas físicas, sin dejar de lado las ventas por páginas.

Las socias del emprendimiento contamos con competencias que se complementan: Adriana Lucía Londoño es Ingeniera Industrial de la Universidad de los Andes, Magister en Diseño del Politécnico de Milán y Sara Isabel Parra Gómez, es Ingeniera Química, con especialización en Gerencia del Externado de Colombia, experiencia de más de 10 años liderando equipos de alto desempeño, actualmente cursa la Maestría en Marketing y Maestría en Emprendimiento e Innovación de la Universidad del Rosario.

En conclusión, se pudo evidenciar un alto interés por las fibras exóticas, por conocer el país y su artesanía, así mismo fue de gran aceptación el enfoque de “House Living”, con artículos funcionales, la marca tuvo recordación y un alto número de clientes del año 2021 regresaron en la feria del año 2022, no fue alta la recompra en redes y fue muy importante la selección de la paleta de colores según la temporada del año. Se evidenció que es necesario buscar alianzas para que los costos de transporte e importación se puedan disminuir, aplicar todos los requisitos legales en Colombia e Italia, buscar aumentar ventas para superar el punto de equilibrio, dado que la asistencia a ferias introduce un costo alto por el valor de stands; la logística exportadora se debe profundizar y es muy importante lograr involucrar a entidades que busquen apoyar la labor de artesanos, en las entidades contactadas en este país, no hay una línea clara en Artesanías de Colombia, ni en organismos gubernamentales para este tipo de emprendimientos ni promociones en el exterior, excepto unas iniciativas de la Gobernación del Atlántico y Gobernación de Cundinamarca que han estado presentes en ferias internacionales con artesanos. Con el aprendizaje del MPV 1 y MPV 2, se está reestructurando el modelo de negocio, actualmente se tienen ventas en Milán a través de tiendas de terceros, una de ellas llamada Legado Milano.

## **2. Concepto de negocio**

### **2.1 Motivación e historia de cómo nace esta iniciativa**

En el año 2019, conocimos la artesanía de Pasto, ciudad ubicada al sur de Colombia, con su técnica de Enchapado en Tamo, en la que se usan láminas de la rama del trigo para decorar obras de madera. Esto sucedió dentro de la Tesis de Maestría en Diseño realizada en el Politécnico de Milán, por la alumna colombiana Adriana Lucía Londoño Parra, mi hija, Ingeniera Industrial de la Universidad de Los Andes y quien realizó en su maestría trabajos con la técnica de impresión en 3 dimensiones (3D) aplicada a las artesanías colombianas, particularmente trabajó con los artesanos de Pasto.

Este trabajo permitió conocer de cerca la labor de los artesanos de la región y la problemática que viven en su día a día por la baja remuneración económica y la dificultad para comercializar sus productos a nivel local e internacional. Algunos artesanos pertenecen a poblaciones indígenas, desplazados o víctimas del conflicto armado, o madres cabeza de familia. En la presentación de la tesis de la maestría en Italia, los jurados quedaron impresionados por la belleza de estas obras, siendo para ellos casi desconocida la artesanía colombiana y esto la motivó a buscar opciones comerciales que permitan reivindicar la importante labor de los artesanos colombianos buscando alternativas que les permitieran mejorar su calidad de vida a través de la venta de sus artesanías, difundir la labor artesanal, visibilizar al artesano y por tanto ayudar a preservar estas artes de gran valor cultural. Así decidimos ser socias Adriana Lucía y Sara Isabel y generar esta oportunidad de negocio.

Nos motiva desarrollar un emprendimiento colombiano que pueda visibilizar el trabajo de artesanas y artesanos, internacionalmente, iniciando en Europa y particularmente por Italia y expandirlo a otros países, considerando las tendencias y cambios en el consumidor, involucrando

metodología y el conocimiento académico que hemos adquirido para tener un factor diferenciador al incluir el diseño para hacer más atractiva la pieza artesanal, con una visión funcional, con responsabilidad social y ambiental y que genere beneficios económicos a los diferentes involucrados en la cadena de suministro. Consideramos que la formación académica es muy importante para “no morir en el intento” y sortear las dificultades que todo emprendimiento conlleva en su fase inicial, enfocadas en crear comunidad internacional con una visión más contemporánea de las artesanías colombianas y que a través de esta comunidad se difunda y comercialicen estas obras en el exterior.

Este emprendimiento surgió, por tanto, de la necesidad de apoyar las ideas de jóvenes con sentido social y comercial, en este caso de mi hija, quien desea aportar y transformar el país generando industrias sostenibles y que generen a su vez nuevas oportunidades laborales a otros ciudadanos dentro de un marco de empresas con mayor sentido social y ambiental. Hace 30 años cuando inicié mi vida profesional y laboral como Ingeniera Química, la Universidad nos preparaba para ingresar a una buena empresa donde realizarse profesionalmente, que diera estabilidad y seguridad, en la que pudiéramos pensionarnos para asegurar por tanto el futuro económico y profesional, trabajé 32 años en el sector de Oil&Gas, fue muy gratificante pero podría decir que casi el 99% de quienes ingresamos o estamos allí no generamos otras oportunidades de empleo diferentes, consolidamos sí la empresa en la que laboramos pero ví muy pocos emprendimientos en ese sector para generar otras industrias en el país.

Hoy es un nuevo momento y las Universidades preparan a los jóvenes con un enfoque diferente para combinar lo relacionado con la Creatividad, la Innovación y las Tecnología de forma que se pueda afrontar de mejor forma la creación de empresas a través de emprendimientos con “método” que permitan asegurar el éxito ante una nueva realidad más digital. Surge así mi

motivación para ser mentora de ideas en las cuales mi experiencia fuera útil, sin embargo no tenía conocimiento para materializar estas ideas, lo cual me llevó a buscar estudios que tuvieran enfoque en creatividad e innovación, para estructurar y llevar a cabo mi propósito, en Colombia estuve realizando esta búsqueda y la mejor opción la ví en la Universidad del Rosario, que ha superado mis expectativas porque he podido evidenciar que la Universidad hoy tienen un enfoque muy práctico y acerca a los estudiantes a la realidad del país brindando herramientas para concretar y llevar a buen término las ideas de generación de empresa, de atreverse e intentarlo, es así como Muta Gallery hoy es parte de las iniciativas de START FACTORY con UR-Emprende donde seguimos fortaleciendo las etapas para el emprendimiento.

## **2.2 Descripción de la idea de negocio**

Muta Gallery es una empresa que, a través de plataformas digitales, y en espacios físicos como exposiciones, ferias, tienda, contribuirá a visibilizar los saberes ancestrales de artesanos colombianos para llevar al mundo, a través de la comercialización objetos con significado que le hablen a las necesidades de las generaciones actuales, con foco en la decoración del hogar.

Los pilares en los cuales se basa son la responsabilidad social, ambiental, funcionalidad en el diseño y la transparencia dentro de prácticas de comercio justo que permitan promover en el público internacional el valor de la artesanía colombiana y materializar ingresos para la población de artesanos que en Colombia son en su mayoría población indígena, madres cabeza de familia, víctimas del conflicto armado o desplazados de la violencia, que generan sus ingresos de esta labor artesanal.

Para demostrar que Muta Gallery tiene ese compromiso ambiental, inclusivo, equitativo y con responsabilidad social, se proyecta como una empresa de Beneficio e Interés Colectivo (BIC).

En cuanto a la elaboración de artesanías colombianas es necesario elevar el nivel de diseño, puesto que muchas de las piezas elaboradas son productos genéricos que comercializan diversas empresas y elaboran diversas comunidades artesanales, se hace necesario por tanto apoyar al artesano para elaborar piezas con diseños especiales que puedan ser mejor posicionados en el mercado internacional.

Promover canales de comercialización en el exterior, principalmente Europa a través de aplicaciones electrónicas y redes sociales, ferias y vitrinas de promoción.

Contribuir a difundir el valor artístico, cultural, social y ambiental de la artesanía, con artículos trabajados a mano con materias primas naturales y ambientalmente amigables y métodos de producción sostenibles.

Apalancar nuevas oportunidades para la reactivación económica del sector artesanal garantizando prácticas de comercio justo que aumenten los ingresos económicos de artesanos.

Posicionar la marca Muta Gallery, y dar el crédito a los talleres del artesano para que sea reconocida su labor, sus saberes y oficios.

Estructurar un plan metodológico en procesos de exportación del sector artesanal, que facilite la dinámica exportadora considerando oportunidades en aranceles a través de los Tratados de Libre Comercio con la Comunidad Económica Europea, o las certificaciones como “Hecho a Mano” o “Denominación de Origen Artesanal”. Y divulgar la riqueza artesanal de Colombia, que se puede encontrar detallada en la página de Artesanía de Colombia (Artesanías de Colombia, 2023d)

Las mayores fortalezas de Muta Gallery serán buscar ventajas competitivas en el mercado internacional por el conocimiento en las logísticas de exportación, visibilizar fuertemente el impacto social evidenciando el beneficio para el artesano y la satisfacción para el comprador al

adquirir piezas con historia, con curaduría en obras artesanales para garantizar calidad y diseño contemporáneo, a través de plataformas digitales y ferias o espacios como vitrinas internacionales.

Como propósito nos motiva que Muta Gallery sea un negocio que logre el reconocimiento internacional por su compromiso social, ambiental, económico y como ventaja competitiva que cada pieza artesanal que el cliente adquiriera tenga un plus por la curaduría brindada, entendiéndola como la asesoría en el diseño, en el conocimiento de diversas prácticas artesanales, la supervisión y técnicas para una correcta adquisición y/o supervisión y/o exhibición de estas piezas artísticas en diferentes contextos, estas son habilidades diferenciadoras de Muta Gallery.

### ***2.2.1. Mercado Objetivo***

Muta Gallery se enfocará en el sector de Home & Living, que comprende toda la indumentaria para decoración del hogar, cuidando que sean objetos con funcionalidad. El mercado objetivo es Europa y como país inicial se ha seleccionado Italia.

### ***2.2.2 Misión***

La misión de Muta Gallery es visibilizar a nivel internacional la artesanía colombiana, contando su historia ancestral, mediante la comercialización de productos funcionales, amigables con el ambiente, orgánicos, elaborados con fibras exóticas, dentro de prácticas de comercio justo que permitan mejorar los ingresos de los artesanos.

### ***2.2.3 Valores***

Los *valores* de Muta Gallery están alineados con los objetivos de las Sociedades BIC (Beneficio e Interés Colectivo):

- Mejorar la calidad de vida de las personas (equidad social y oportunidades para comercializar sus productos)
- Cuidar el medio Ambiente (productos con fibras biodegradables y/o recicladas)

- Generar retorno económico, con prácticas de comercio justo
- Productos funcionales para el hogar y con calidad que satisfaga las expectativas del cliente.

#### **2.2.4 Visión**

Muta Gallery será reconocida en el 2025 como una empresa BIC que genera valor en lo ambiental, lo social y lo económico, por ser una empresa exportadora de saberes y artesanías, que proyecta una visión más contemporánea de la artesanía colombiana y conecta a nivel internacional personas amantes del diseño orgánico y funcional, del cuidado del planeta, con artesanos colombianos, para reivindicar su labor y mejorar su calidad de vida.

#### **2.2.5 Objetivos a Mediano Plazo 2024-2026**

- Materializar Alianzas Productivas para enfocarnos en operaciones B2B- Business to Business para establecer relaciones comerciales con empresas. (Buscar opciones de eventos como macro ruedas y las Embajada de Colombia en países como Italia, Francia, Portugal en el año 2024) y con Artesanías de Colombia.
- Implementar nuevos Canales de Comercialización nacionales e internacionales (con 3 boutiques en Europa, de preferencia Milán)
- Participación en Ferias Nacionales e Internacionales con foco B2B como la feria Maison & Objet 2024, es una de la ferias más grandes de artículos para el hogar y la decoración que se celebra anualmente en Paris, el objetivo es la asistencia como visitante en el 2024, para evaluar participación en el año 2024 (Maison&Objet, s. f.)
- Realizar exportaciones hacia Europa aprovechando los TLC existentes para buscar beneficios en aranceles que permitan ser competitivo el negocio por el conocimiento del país importador. Con conocimiento de los operadores logísticos que prestan el servicio de exportación para optimizar los costos asociados a trámites, envíos y aranceles. A la fecha

los envíos hacia Europa han sido bajo la modalidad en medio aéreo, llamada “a la mano del viajero”.

- Determinar las ventajas del certificado de origen, vistos buenos, trámites y beneficios que apliquen a las exportaciones. Objetivo para el segundo semestre del año 2024.
- Participar en procesos de codiseño con artesanos y con Artesanías de Colombia, a través de los talleres o laboratorios de innovación y diseño existentes (Artesanías de Colombia, 2023c).
- Intercambios con otros países para el desarrollo de competencias mediante acuerdos de colaboración, decreto 654 del 16 de junio de 2021, el ministerio de trabajo ha reconocido como oficial del patrimonio cultural, las industrias creativas y las artes; así mismo se cuenta con la Clasificación Única e Ocupaciones para Colombia -CUOC) que permite hacer consultas de estadísticas detalladas según las competencias para este caso de los diferentes artesanos (DANE, 2023). En este caso, será aplicable y muy útil dado que se explora la viabilidad de asistir en Túnez a una feria B2B con talleres de técnicas colombianas, para el año 2024.

#### ***2.2.6 Objetivos a Corto Plazo (año 2024)***

- Fortalecer la presencia de Muta Gallery en redes (Instagram, Facebook, principalmente). Pasar a 500 seguidores en primer semestre y 1000 seguidores en diciembre del 2024 y seguir materializando ventas para el mercado italiano.
- Precisar los Trámites de Exportación y beneficios arancelarios para próximos envíos.
- Realizar el registro de Exportaciones ante el DANE a julio de 2024.
- Realización de videos cortos contando las historias de los artesanos.

- Vincular a artistas, diseñadores y fotógrafos para promocionar colectivos entre diseñadores-artistas-artesanos. Este objetivo se inició con la Milano Design Week 2022, con el colectivo “I Figli di Macondo”, (Los hijos de Macondo) del 6 al 12 de junio. La participación de Muta fue reconocida en varios escenarios información tomada de (Embajada de Colombia en Italia, 2022), también en Milán en el espacio de exposiciones Fabbrica del Vapore (2022), y en publicaciones colombianas como el periódico Vanguardia de Santander (Esteban, 2022)
- Fortalecer y promover la plataforma E-Commerce para aumentar las ventas en los portales digitales. Año 2024
- Sensibilizar al público en redes a través de entrevistas en vivo, para difundir el valor cultural, social y económico de la artesanía, con la participación de diseñadores, artistas y artesanos. Meta: 2 programas con entrevistas en vivo entre el segundo semestre 2023 y el año 2024.
- Generar acuerdos de Colaboración con entes privados o gubernamentales (Ej. Casa de Boyacá, Casa de Santander, Artesanías de Colombia) para formar a otros artesanos a nivel internacional y participar en eventos con este tipo de alianzas gubernamentales o privadas.

### **2.3 Portafolio de Productos**

Muta Gallery SAS ofrece espacios virtuales a través de redes como Instagram, Facebook o páginas de e-commerce, así como también espacios físicos como ferias, tiendas o vitrinas para promocionar y comercializar artesanías colombianas funcionales, amigables con el ambiente y elaboradas en fibras naturales. A través de estas páginas se promocionan las artesanías, su historia, su gente y se harán contactos para comercializarlas principalmente en el exterior, con el

conocimiento e implementación de la logística exportadora desde Colombia y requisitos legales y tributarios en el país importador, Italia en primera instancia, España o Alemania.

Principales productos en el portafolio:

- Bolsos en Fique y en Palma de Iraca, en diversos tamaños, elaborados a mano, tejidos con una o dos agujas.
- Tapetes en Fique como pie de cama, centro de sala o habitaciones. En tamaños diversos, pero también se fabrican a la medida que el cliente requiera. Elaborados a mano o en telar.
- Individuales para la mesa o porta platos o centros de mesa, en fique y en palma de Iraca. Elaborados en telar.
- Contenedores en 3 tamaños, elaborados en fique, para plantas, ropa o artículos de baño.
- Cestos para el pan en fique o palma de iraca
- Porta servilletas o servilleteros
- Bolsos en caña flecha, en palma de iraca o en paja
- Balays, que son cestos o cedazos de mimbre o bejuco, que pueden usarse como centro de mesa, frutereros o porta objetos.

A continuación se presentan las fotografías de artesanías del Mínimo Producto Viable No. 1 – MPV1, (cuidando la marca, la fotografía, el diseño, los colores según la estacionalidad, con tonos sobrios para el invierno, estilo, iluminación principalmente, este MPV1 fue llevado a la feria de artesanías de Milán realizada en diciembre de 2021, y se realizó un segundo MPV2, en diciembre de 2022, adicionando a las artesanías de fique, productos elaborados en palma de iraca de Usiacurí- Dpto. del Atlántico, iraca de Sandoná-Nariño y Balays del Vaupés elaborado en palma cumare. Estas imágenes fueron tomadas de las publicadas en Instagram en la página @mutagallery para los productos del portafolio:

**Figura 1**

*Productos Muta Gallery promocionados en Instagram, principalmente bolsos y tapetes*



Fuente: Reproducido de Instagram, @mutagallery (2023)

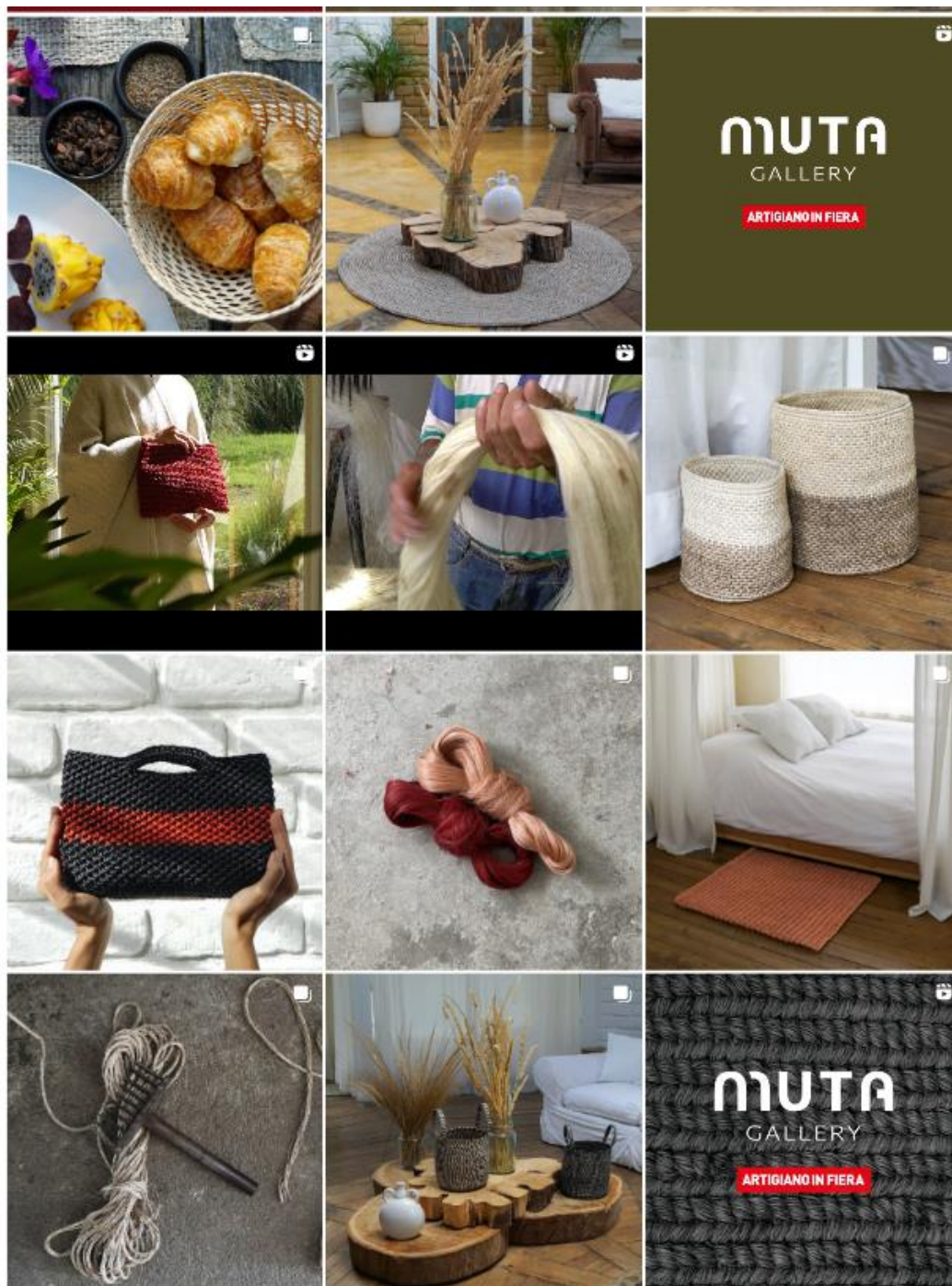
Figura 2

Productos Muta Gallery, resaltando la labor artesanal



Fuente: Reproducido de Instagram, @mutagallery (2023)

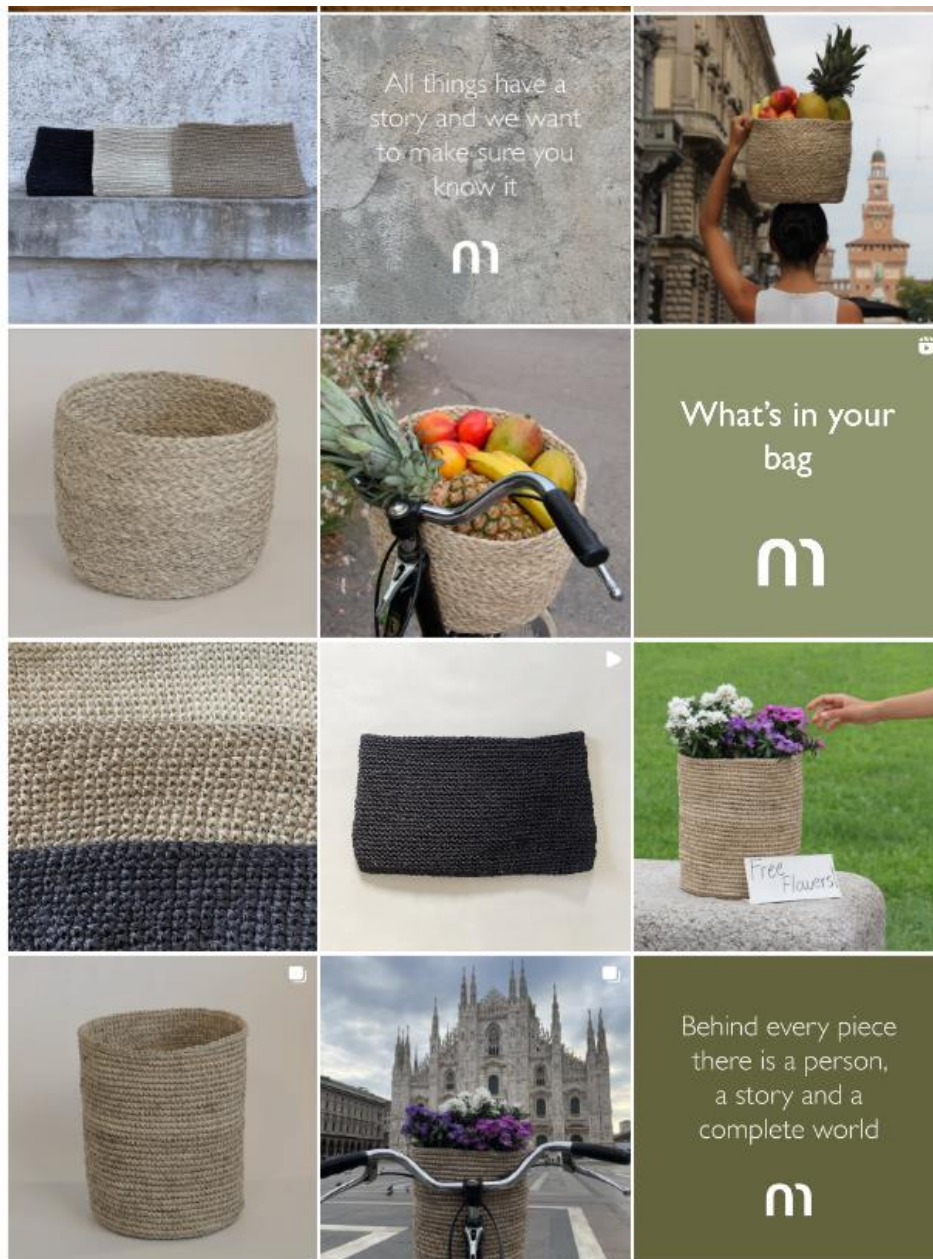
**Figura 3**  
*Productos Muta Gallery, resaltando las fibras de fique*



Fuente: Reproducido de Instagram, @mutagallery (2023)

## Figura 4

*Productos Muta Gallery, resaltando cestos y contenedores y diversos usos*



Fuente: Reproducido de Instagram, @mutagallery (2023)

**Figura 5**

*Productos Muta Gallery, tapetes elaborados en telar, para áreas de mayor dimensión*



Fuente: Reproducido de Instagram, @mutagallery (2023)

**Figura 6**

*Logo de Muta Gallery*

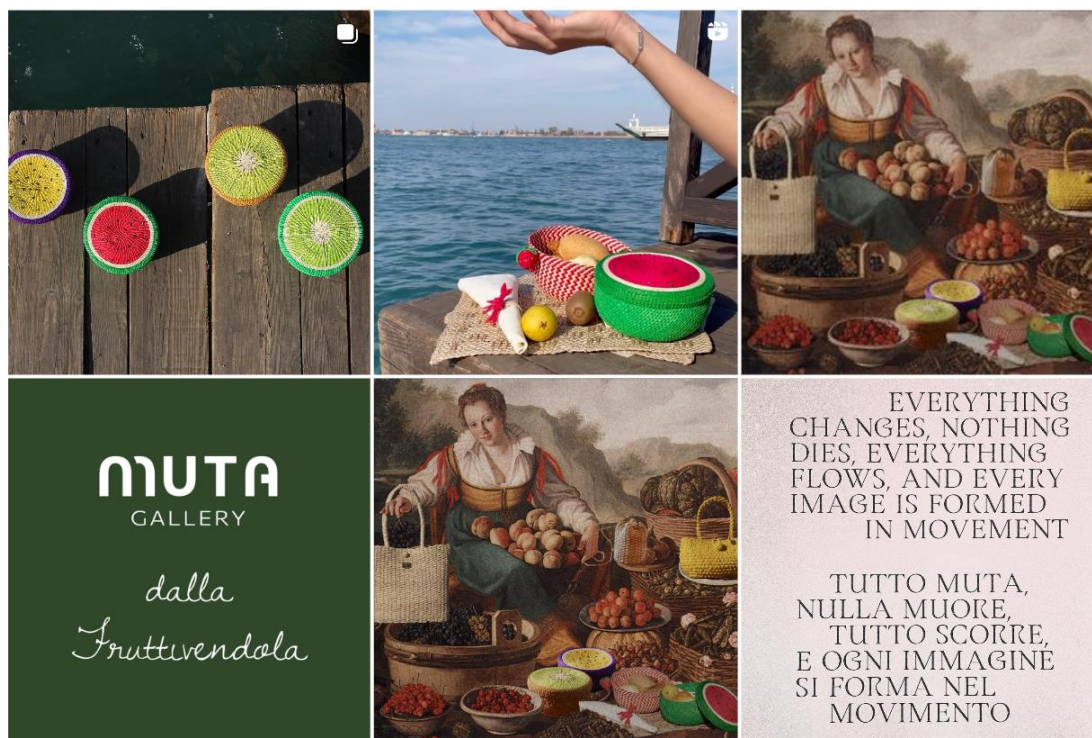


Fuente: Reproducido de Instagram, @mutagallery (2023)

Las siguientes imágenes fueron tomadas de las publicadas en Instagram en la página @mutagallery con imágenes de los productos elaborados en palma de iraca, previo a la feria del mes de diciembre en Italia, Artigiano in Fiera 2022.

### Figura 7

*Imágenes de Muta Gallery en Instagram para la Feria 2022*



Fuente: Reproducido de Instagram, @mutagallery (2023)

## Figura 8

*Imágenes de bolsos de Muta Gallery para la Feria 2022*



Fuente: Reproducido de Instagram, @mutagallery (2023)

### **2.3.1 Beneficios del Producto**

A través de Muta Gallery el cliente sea comprador y/o consumidor, encuentra satisfacción al tener en su hogar piezas que tienen una historia, que puede adquirir un producto con gran significado, con funcionalidad, que no es común en el mercado tanto por diseño como por la fibra con que fue elaborado, que es amigable, a un precio cómodo y con el que contribuyen a un consumo responsable y sostenible por ser productos biodegradables y con sentido social, bajo una

curaduría que da una visión contemporánea de la artesanía. Es conexión con el mercado europeo, tanto espacios virtuales como físicos a través de ferias y vitrinas. Muta Gallery visibiliza a Colombia a través de sus artesanías y el mensaje que se transmite en cada historia. El cliente comprará porque confía en que Muta Gallery si es una empresa tipo B, con sentido social que conecta a Colombia con el mundo para mostrar las expresiones artísticas y culturales que conectan con la historia y la memoria, creando cadenas de valor justas, adquiriendo objetos con significado, sostenibles y funcionales.

### ***2.3.2 Servicio Posventa***

Seguimiento a las estadísticas de las páginas en las redes sociales, atención oportuna y respuesta a los comentarios, efectuar contacto con clientes que ingresan por primera vez. Para el cliente que ya adquirió el producto y sobre el cual nos interesa la recompra, es pedirle que nos siga en redes que nos cuente como se ve el producto, o como lo usa y que a través de la página estamos atentos a las inquietudes o dudas del producto, mantener directorio de clientes para informarles de nuevas tendencias y colecciones. Durante la venta es mantener información desde que adquiere el producto hasta que se entrega, para que el cliente sepa donde se encuentra su producto, cuando fue despachado, estado, fecha de entrega, verificación de recibo en calidad y cantidad, en caso de no satisfacción el producto puede ser devuelto, con límite de tiempo, así como garantía dentro de fechas establecidas. Se asesorará al cliente en su cuidado y se le hará llegar con el producto el código QR que contiene toda la información del producto comprado. Cada producto lleva una etiqueta con el código QR de Muta Gallery, pero también contiene información en español, inglés o italiano, con procedencia, tipo de fibra y cuidados mínimos.

### ***2.3.3 Qué Problema Resuelve Muta Gallery***

Este proyecto de Emprendimiento generará oportunidades de negocio para los clientes y artesanos, a través de productos con sentido social, con significado, particularmente en el mercado Europeo, para un nicho de personas que valoran lo natural y desean adquirir productos exóticos, con historia, que los haga sentir orgullosos de su compra, Muta Gallery los llevará a los países Europeos, porque conoce el mercado en estos países, los comercializará con conocimiento de la logística de la cadena de valor, sabrá como presentarlos, que colores son del gusto del público según la estacionalidad y nichos existentes.

Para el artesano generará beneficios porque ayudará a la comercialización con conocimiento de las prácticas de exportación, y a la vez es el camino para resaltar el nombre de Colombia en el mundo, dignificando el trabajo artesanal y los valores ancestrales de las comunidades, siguiendo la metodología que permita emprender de una manera juiciosa, organizada y metódica.

Pandemia acrecentó la problemática para el sector artesanal, un reto que nos anima a repensar este mercado, resolver problemas de comercialización, de diseño y de desconocimiento de los mercados, así como generar alianzas para beneficiar la comercialización de artesanías.

### 2.3.4 Propuesta de Valor

#### Figura 9

##### Propuesta de Valor Muta Gallery

## PROPUESTA DE VALOR

- ¿Qué valor proporcionamos a nuestros clientes?  
Muta Gallery, es curaduría y asesoría para garantizar piezas con Denominación de Origen (DO), hechas a mano, con calidad, diseño y funcionalidad, amigables con el ambiente y con sentido social.
- ¿Qué problema de nuestros clientes ayudamos a solucionar?  
Muta Gallery ofrece espacios físicos (ferias, boutiques) y virtuales (redes) que permiten descubrir e interactuar con piezas de fibras exóticas para decorar sus espacios con objetos que tienen significado
- ¿Qué necesidades de los clientes satisfacemos?  
Nuestros clientes son personas que están cansadas de decorar su casa con los mismos objetos, que todo el mundo tiene y que desechan fácilmente, que buscan piezas amigables con el ambiente, elaborados a mano con fibras exóticas y únicas que tienen impacto positivo en el mundo. Cada objeto tiene historia por la comunidad y el artesano que la elabora.
- ¿Qué productos y/o servicios ofrecemos a nuestros segmentos de mercado?  
Muta Gallery estará presente con productos artesanales en espacios físicos como ferias y vitrinas comerciales y una Galería virtual para divulgar, visibilizar y poder adquirir piezas únicas que cuentan historias y que también dan la oportunidad de ayudar a las comunidades menos favorecidas conectando con el patrimonio ancestral colombiano.



Fuente: Elaboración propia para la Universidad del Rosario (2022)

### 2.4. Fuentes de ingresos

Los ingresos de Muta Gallery provienen de:

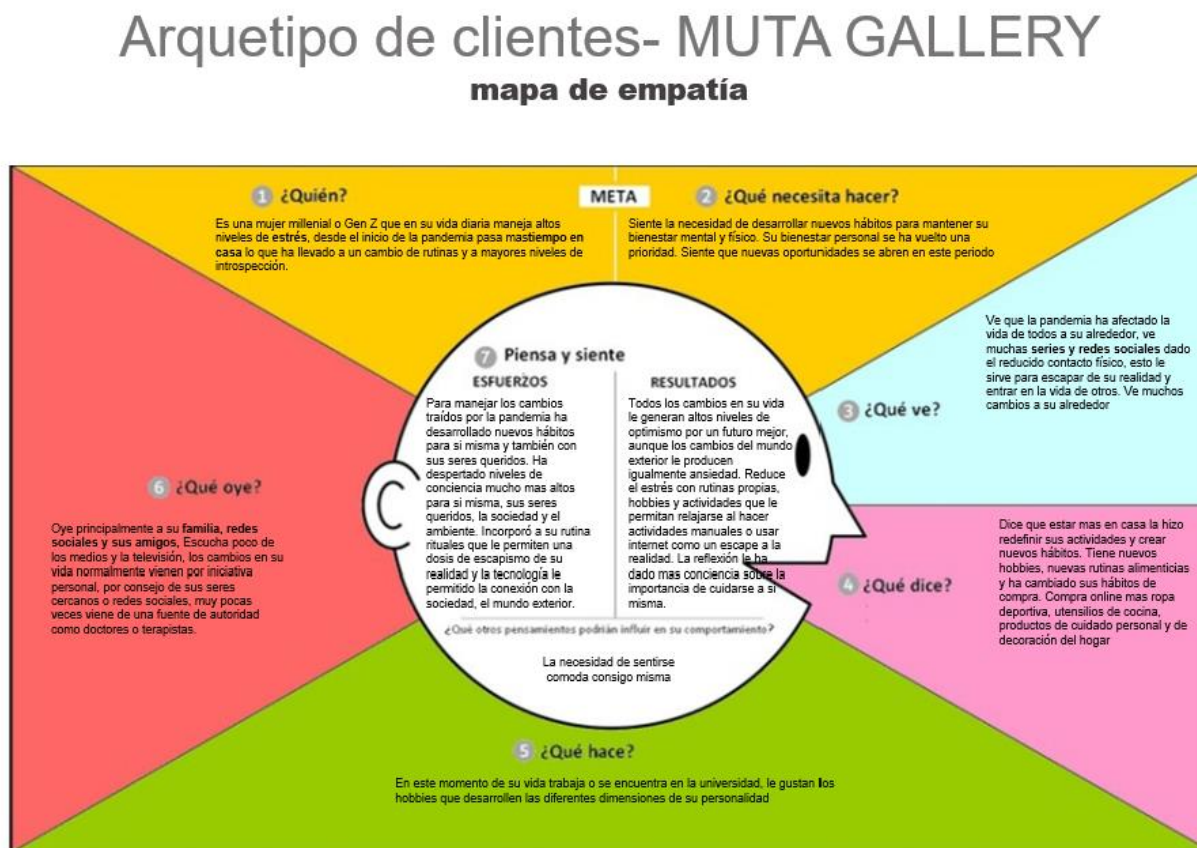
- Venta de artículos en ferias, vitrinas comerciales, boutiques.
- Servicios de Gestión para Participación en Ferias de artesanos (Curaduría en cuanto a calidad, colores, diseño, organización y armonía del Stand)
- Capacitación, talleres de formación a artesanos de otros países con las escuelas colombianas, intercambios.
- Elaboración de piezas artesanales con diseño acorde a las necesidades de países europeos.

## 2.5 Portafolio de clientes

A continuación, presentamos el análisis realizado para determinar los clientes potenciales de Muta Gallery, se realizó el mapa de empatía, fueron realizadas encuestas y entrevistas presenciales y virtuales, se detalló el buyer persona o cliente ideal y los segmentos de clientes. En el Anexo A, se presentan los resultados de las encuestas realizadas que sirvieron para realizar el mapa de empatía, y precisar el buyer persona (Revella, 2011) (p.5).

**Figura 10**

*Mapa de empatía*



Fuente: Adaptado de e-aulas Universidad del Rosario (2021)

Figura 11

Perfil del cliente ideal – buyer persona -mujer joven

## Cliente ideal buyer persona

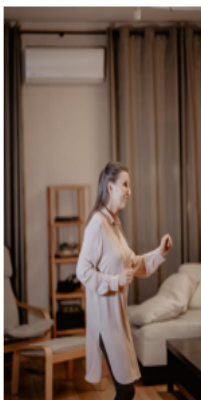
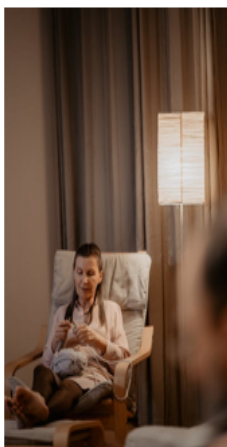
Mapa de empatía	
	<p>Que piensa y siente?</p> <p>Es una mujer que en este momento de su vida <b>trabaja o se encuentra en la universidad</b>. En su vida diaria maneja altos niveles de <b>estrés</b>, desde el inicio de la pandemia pasa mas <b>tiempo en casa</b> lo que ha llevado a un cambio de rutinas y a mayores niveles de introspección. Siente la necesidad de desarrollar nuevos hábitos para mantener su <b>bienestar mental y físico</b>. Su bienestar personal se ha vuelto una prioridad. Siente que nuevas oportunidades se abren en este periodo</p>
	<p>Que ve?</p> <p>Ve que la pandemia ha afectado la vida de todos a su alrededor, ve muchas <b>series</b> dado el reducido contacto físico, esto le sirve para escapar de su realidad y entrar en la vida de otros. Ve muchos cambios a su alrededor</p>
	<p>Que dice y hace?</p> <p>Dice que estar mas en casa la hizo <b>redefinir sus actividades y crear nuevos hábitos</b>. Tiene nuevos hobbies, nuevas rutinas alimenticias y ha cambiado sus hábitos de compra. <b>Compra online</b> mas ropa deportiva, utensilios de cocina, productos de cuidado personal y de decoración del hogar.</p>
	<p>Que oye?</p> <p>Oye principalmente a su <b>familia, redes sociales</b> y sus <b>amigos</b>, Escucha <b>poco de los medios y la televisión</b>, los cambios en su vida normalmente vienen por iniciativa personal, por consejo de sus seres cercanos o redes sociales, muy pocas veces viene de una fuente de autoridad como doctores o terapistas.</p>
Esfuerzos	Resultados
<p>Para manejar los cambios traídos por la pandemia ha desarrollado nuevos <b>hábitos para si misma</b> y también con sus seres queridos. Ha despertado niveles de conciencia mucho mas altos para si misma, sus seres queridos, la sociedad y el ambiente. Incorporó a su rutina <b>rituales que le permiten una dosis de escapismo de su realidad</b> y la tecnología le permitido la conexión con la sociedad, el mundo exterior.</p>	<p>Todos los cambios en su vida le generan altos niveles de <b>optimismo por un futuro mejor</b>, aunque los cambios del mundo exterior le producen igualmente ansiedad. Reduce el estrés con rutinas propias, hobbies y actividades que le permitan relajarse al hacer actividades manuales o usar internet como un escape a la realidad. La reflexión le ha dado mas <b>conciencia</b> sobre la importancia de cuidarse a si misma.</p>

Fuente: Elaboración propia (2021)

**Figura 12**

*Perfil del cliente ideal – buyer persona – mujer mayor*

## Cliente ideal buyer persona



Mapa de empatía	
Que piensa y siente?	Es una mujer que en este momento de su vida <b>trabaja o se esta jubilando</b> . Es una mujer que dedica gran atención y tiempo a su hogar. Es muy detallista y piensa siempre en los demás seres que la rodean. Siente la necesidad de desarrollar nuevos hábitos para mantener su <b>bienestar mental y físico</b> . Su bienestar personal se ha vuelto una prioridad. Siente que nuevas oportunidades se abren en este periodo
Que ve?	Ve que la pandemia ha afectado la vida de todos a su alrededor, se esta moviendo hacia las <b>plataformas digitales</b> , tienen bastante presencia en redes sociales como <b>facebook e Instagram</b> , esto le sirve para estar al tanto de la vida de sus conocidos y seres queridos.
Que dice y hace?	Dice que estar mas en casa la hizo <b>redefinir sus actividades y crear nuevos hábitos</b> . Tiene nuevos hobbies, nuevas rutinas alimenticias y ha cambiado sus hábitos de compra.
Que oye?	Oye principalmente a su <b>familia, redes sociales</b> y sus <b>amigos</b> y tambien <b>la televisión</b> , los cambios en su vida normalmente vienen por iniciativa personal, por consejo de sus seres cercanos o redes sociales, muy pocas veces viene de una fuente de autoridad como doctores o terapistas.
Esfuerzos	Resultados
Para manejar los cambios traídos por la pandemia ha desarrollado nuevos <b>hábitos para si misma</b> y también con sus seres queridos. Ha despertado niveles de conciencia mucho mas altos para si misma, sus seres queridos, la sociedad y el ambiente. Incorporó a su rutina <b>rituales que le permiten estar en contacto con si misma</b> y la tecnología le permitio la conexión con la sociedad, el mundo exterior.	Todos los cambios en su vida le generan altos niveles de <b>optimismo por un futuro mejor</b> , aunque los cambios del mundo exterior le producen igualmente ansiedad. Reduce el estrés con rutinas propias, hobbies y actividades que le permitan relajarse al hacer actividades manuales o usar internet como un escape a la realidad. La reflexión le ha dado mas <b>conciencia</b> sobre la importancia de cuidarse a si misma.

Fuente: Elaboración propia (2021)

Con el mapa de empatía, y la construcción del buyer persona, se trabajó la segmentación de clientes, identificando 4 segmentos claves:

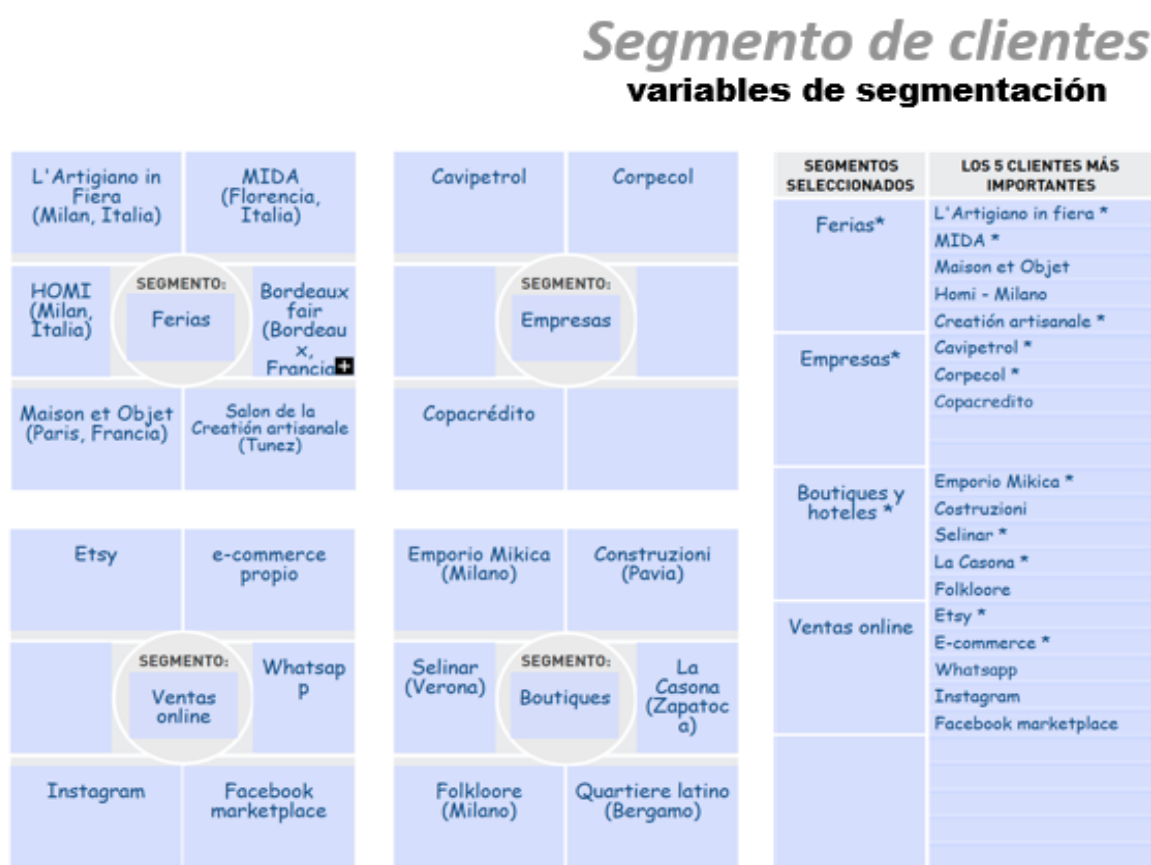
- Ferias – B2B o B2C
- Empresas – B2B

- Ventas on-line – B2C
- Boutiques – B2B

A continuación, se presenta la gráfica de segmentación de clientes:

**Figura 13**

*Segmentación de clientes*



Fuente: Adaptado de e-aulas Universidad del Rosario (2021)

## 2.6 Posicionamiento en el mercado

Para Muta Gallery es muy importante la imagen, la calidad, el diseño, por esto el emprendimiento quiere presentar los productos y servicios con una estética muy cuidada en cuanto

a la fotografía siempre reflejando elegancia con funcionalidad, los colores para Europa van acorde a la estacionalidad, resaltando la armonía de la pieza con el medio ambiente por el uso de fibras naturales. A continuación, un resumen de las estrategias de marketing para lograr mayor posicionamiento:

### ***2.6.1 Estrategia de Producto***

Ofensiva, focalizarse en menos líneas de productos, es un mercado emergente, sincronizando el mensaje de sostenibilidad y funcionalidad de cada pieza en armonía con la etiqueta, el empaque, la marquilla y la imagen. Productos amigables con el ambiente, fibras naturales, paleta de colores, fibras exóticas que generen conexión con las personas y el planeta; productos sostenibles, contar su historia y significado.

### ***2.6.2 Estrategia de Precio***

Para la etapa de Penetración en el mercado, el precio en ferias será “descreme”, teniendo en cuenta el análisis financiero y el mercado de la competencia. descreme, con precios que oscilan en rangos de 30 a 120 euros para dar a conocer las piezas y el emprendimiento.

### ***2.6.3 Estrategia de Comunicación***

Concretar un plan de comunicación para informar y educar, acorde a cada espacio presencial o virtual, alineando el objetivo con el mensaje de cada imagen, reforzando los temas de beneficio social, ambiental, comercio justo, empresa BIC para evidenciar los beneficios a las comunidades artesanales. Esto fue valorado fuertemente en las encuestas y en la prueba de la feria del Artigianato en Milán. Posicionar y dar a conocer la marca para lograr la aceptación en el público europeo, a través de feria y apoyo de videos y comunicación en la página Web, Instagram. Gestionar redes sociales, entrevistas en vivo, videos con contenidos de interés general, contando historias de los artesanos, las fibras, tendencias en decoración.

#### ***2.6.4 Estrategia de Distribución***

Muta Gallery se encuentra en fase de Introducción de productos en el mercado y se realizará principalmente en ferias presenciales en el mercado internacional para que allí el cliente interactúe con el producto y posteriormente se materialice la recompra en las redes sociales. La fidelización vendría en etapas posteriores a la feria, reforzando los mensajes en redes y presencia en diferentes escenarios. Es necesario revisar la cadena de suministro para precisar fechas de entrega acorde a disponibilidad de materia prima y compromisos del artesano, igualmente revisar tarifas de transporte nacional e internacional y asegurar los canales de envío. Aliados con tiendas posicionadas, alianzas con organizaciones.

#### ***2.6.5 Modelo Go to Market o Salida al Mercado***

Seguimiento con usuarios y clientes para conocer hábitos, costumbres, gustos, puntos de dolor a través de entrevistas, entrevistas previas con artesanos y comercializadores y en las ferias inicialmente como espectador y posteriormente como comercializador.

Para evaluar la efectividad de las anteriores estrategias de posicionamiento, se realizará medición con los siguientes indicadores de desempeño o KPIs:

- Número de clientes seguidores en redes o medios
- Número de clientes compradores por primera vez
- Número de clientes con recompra (Fidelización).

#### ***2.6.6 Plan estratégico de Lanzamiento***

Inicialmente se efectuó la divulgación a través de Instagram y en plataformas de e-commerce como Etsy para dar a conocer el producto y medir su aceptación, posteriormente la validación del MPV1 fue en Milán-Italia en la feria artesanal anual más grande de Europa y del

mundo, antes de las fiestas navideñas, con más de 1.000.000 de visitantes y 3000 expositores provenientes de Italia y otros países del mundo.

La Feria del año 2021 era la 25ª edición, que por pandemia no fue realizada en el año 2020. Se adelantaron gestiones con la Cámara de Comercio Italiana en Colombia, para conseguir el stand en el pabellón internacional donde junto a Colombia estaban países como Arabia Saudita, Túnez, España, Francia, Mexico, Argentina entre otros.

Con el acompañamiento de la Universidad del Rosario se realizaron pruebas de validación en UR STEAM, con el Eye Tracker y la Cámara Gessel donde se adelantó un focus group para medir percepción de los productos y de la imagen de la marca.

## **2.7 Prototipo y Selección para el MPV - Mínimo Producto Viable**

El Mínimo Producto Viable No. 1 -MPV1, se estructuró seleccionando artesanías en fique, elaboradas por mujeres de Curití, Santander, que fueran funcionales y de uso en Europa, como individuales, porta platos, centros de mesa, cestos, paneras, bolsos todos tejidos a mano, en técnicas de tejido con una o dos agujas, en diversos colores, comercializamos también tapetes de mayores dimensiones, para salas, comedor o habitaciones, estos se realizan en telar, se hacen sobre pedido según las medidas requeridas.

Los colores de los productos fueron seleccionados cuidadosamente, acorde con la paleta de colores de Muta Gallery, como el color natural de la fibra (beige), verde oliva, blanco, guayaba, café, negro y vino tinto.

Colombia tiene una diversidad de producto artesanal que varía según las regiones geográficas del país, asociado también a los materiales disponibles en estas regiones, por lo cual adelantamos búsqueda de información con entidades como Procolombia, Cámaras de Comercio, Analdex, Artesanías de Colombia.

Visitamos eventos en Colombia, como la feria del Hogar, Expoartesanías en Bogotá, Feria Buró, Feria Eva en Bogotá y Feria Expoartesano en Medellín, e información disponible en páginas como la de Artesanías de Colombia con su aplicación digital “Mapa Turístico Colombia Artesanal” (Artesanías de Colombia, s. f.) y sus 12 rutas artesanales por distintas regiones del país.

Esta materia prima, el fique cumple con los valores que Muta Gallery quiere proyectar “sostenible” “con impacto social”, “Ecológico”, “Biodegradable”, “funcional” y ya cuenta con Sello de Calidad como marca colectiva “FIQUE CURITI” adicional a la conexión emotiva con esta región muy asociada a la historia familiar, donde varias mujeres que nos antecedieron provienen de Santander y como oficio eran tejedoras de sacos de fique y sombreros de fibras vegetales. En la información consultada en la plataforma web de Artesanías de Colombia se encuentra información del producto seleccionado para las pruebas de este emprendimiento, con el programa sello de calidad, “Hecho a Mano”, (Artesanías de Colombia, 2023b)

#### **Figura 14**

*Marca Colectiva Fique de Curití*



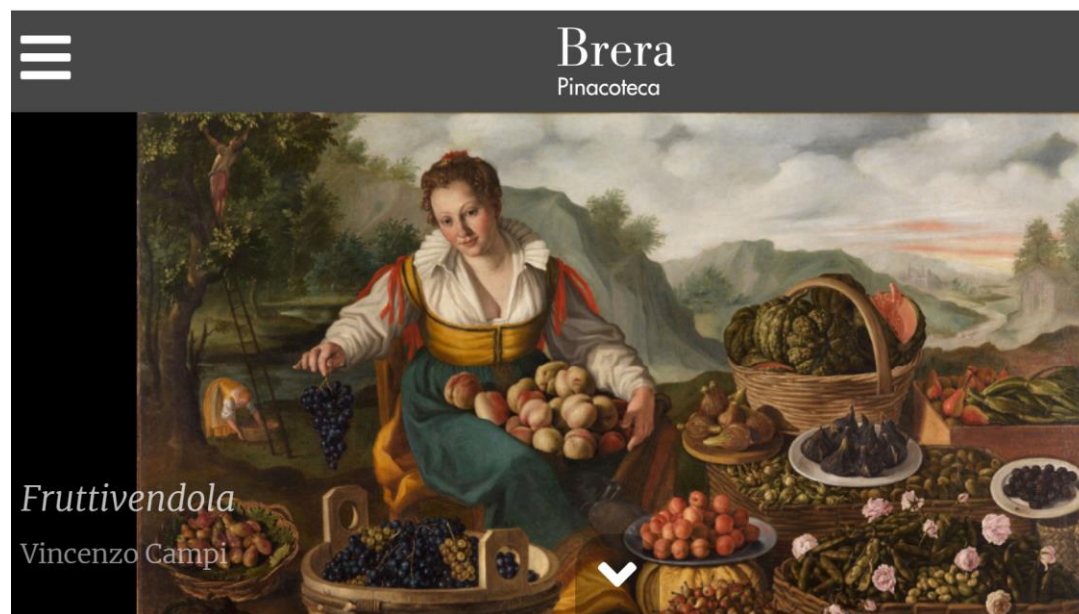
Fuente: Página de Artesanías de Colombia, (2023b)

El Mínimo Producto Viable No. 2 o MPV2, para el año 2022, en la feria de “Artigiano in Fiera 2022”, se estructuró incluyendo a las artesanías de fique llevadas el año anterior, nuevas piezas elaboradas en palma de iraca, para evaluar la respuesta del público europeo y en particular el italiano, a fibras de contextura más suave pero también más colorida, un poco más tropical.

Esta colección por su colores y funcionalidad, hizo referencia a una obra de arte conocida en Milán llamada La Fruttivendola o la vendedora de frutas, (Campi, 2021). La Fruttivendola [Pintura]. Pinacoteca de Brera, Milán, Italia.

### Figura 15

*Pintura “La Fruttivendola”*



Fuente: Pinacoteca de Brera, la Fruttivendola (Campi, 2021)

#### **2.7.1 Validación previa del Mínimo Producto Viable -MPV1 y MPV2**

Considerando que el objetivo es la exportación de artesanías y que no se tienen información estadística de exportaciones o criterios de aceptación del público europeo sobre las artesanías colombianas, seleccionamos dentro de Europa el mercado Italiano para validar nuestra propuesta,

específicamente la feria artesanal más grande de Italia y una de las más importantes de Europa y del mundo, que tiene periodicidad anual en Milán-Italia, realizada antes de las fiestas navideñas y que cuenta con más de 1.000.000 de visitantes y 3000 expositores provenientes de Italia y otros países del mundo, llamada “Artigiano in Fiera”.

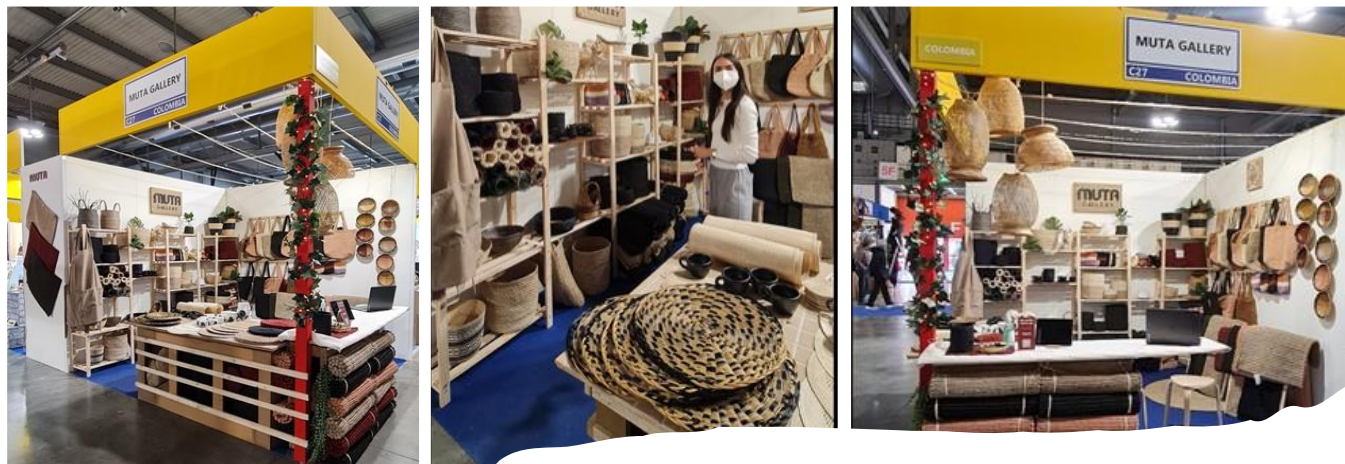
La Feria del año 2021 era la 25ª edición, esta feria por pandemia no fue realizada la feria del año 2020 y esto nos planteaba incertidumbre con relación al número de visitantes teniendo en cuenta que en diciembre de 2021 aún se tenían restricciones por vacunación de expositores y asistentes, aforo y uso de tapabocas, así como el distanciamiento social.

Para participar en Artigiano in Fiera adelantamos desde mediados del año 2021 la gestión con la Cámara de Comercio Italiana en Colombia para contratar un stand de 9 metros cuadrados con un costo de 3000 euros.

Realizamos formación con Analdex para conocer la logística de exportación.

Registramos la empresa en la Cámara de Comercio de la ciudad de Bucaramanga, se constituyó así la marca “Muta Gallery SAS”, se seleccionaron los productos, paleta de colores y metodológicamente fue vital la ruta de la Maestría de Emprendimiento e Innovación con la Universidad del Rosario, reforzada con los talleres de incubación de UREmprende, así la apuesta de la feria tuvo un soporte metodológico y nos permitió conocer el comportamiento del cliente y probar la aceptación del público asistente a la Feria, sin embargo la postpandemia traía una incertidumbre y por esto decidimos también realizar una segunda validación en Milán en Artigiano in fiera 2022.

A continuación, imágenes del stand y la feria del año 2021, correspondientes al MPV1, se tomó un stand esquinero de 9 m<sup>2</sup>, solo para Muta Gallery, con un costo de 3000 euros:

**Figura 16***Stand Muta Gallery en Artigiano in Fiera*

**FERIA DE ARTESANIAS EN  
MILAN  
PABELLON 5  
MUTA GALLERY**

Fuente: Elaboración propia (2021)

La validación del MPV1 permitió:

- ✓ El stand llamó la atención, por la diversidad de productos, los colores (natural, vino tinto, negro y verde oscuro) que se seleccionaron según la estación de invierno.
- ✓ Se atrajo una gran cantidad de público con los videos e historias de las fibras y artesanos, así mismo Colombia es aún considerado un país exótico, y mucha gente se acercaba a saber más de este país. Esto permitió aumentar el número de seguidores en redes.
- ✓ El público de la feria es asiduo de este tipo de eventos, gusta de mirar, recorrer, seleccionar y posteriormente toma su decisión de compra.

- ✓ Contactos con tiendas de Milán interesadas en este producto, y con organizadores de otras ferias de Italia y Europa como Francia, España, Portugal.
- ✓ Recuperar la inversión del stand (3000 euros), más gastos y costos, llegando al punto de equilibrio y aprender de costos asociados a este tipo de emprendimiento.
- ✓ Conocer gustos del público que asiste a esta feria, que busca regalos para navidad, a precios cómodos, fue importante llevar productos de precio muy bajo (10-20 euros) que se vendieron en su totalidad, no tanto los de precio alto, consideramos que el público es otro para artículos de mayor valor, sería buscar otro tipo de eventos como la semana del diseño que cobra entrada a la feria y tiene un público diferente.
- ✓ Los costos asociados a stand y viáticos son altos en esta ciudad y esta feria, por tanto, es muy importante buscar patrocinio para poder visibilizar la labor de artesanos, las ventas son altas, pero alcanzan para cubrir gastos y costos.
- ✓ Contactos con artesanos de otros países, logrando identificar que muchos países patrocinan la participación de expositores, pagando el stand y el transporte de mercancías, como se pudo comprobar con artesanos de países como México, Túnez, Arabia Saudita, Argelia, principalmente, también se tuvo representación por Colombia de un stand de la Gobernación de Cundinamarca que apoyó la participación de expositores con Café, Panela, Chocolate, joyas, para lo cual la gobernación corrió con gastos de stand y transporte de mercancías.
- ✓ El objetivo de visibilización del producto, de medir la aceptación, colores, texturas, calidad, percepción del cliente, se logró, pero es necesaria revisar la estrategia para lograr mayores ventas que permitan recuperar la inversión o buscar patrocinio de entidades gubernamentales que apoyen al artesano.

- ✓ Aprendimos como se maneja y se atiende un stand en una feria de este tipo, para clientes, minoristas, fue una jornada muy extenuante, que demanda una labor de culturización, de divulgación, desde lo que es Colombia, su cultura, su flora, hasta llegar a la pieza ofrecida. Este fue un aprendizaje muy valioso, extenuantes jornadas que requieren el manejo del idioma, pero que nos permitió conocer el tipo de público que visita estas ferias y con esta experiencia se seguirá revisando el modelo de negocio.

### Figura 17

*Equipo de Trabajo Muta Gallery e imágenes en la Feria de Milan*

## IMAGEN Y EQUIPO DE TRABAJO



Fuente: Elaboración propia (2021)

## Figura 18

*Imágenes generales en información de la Feria Artigiano in Fiera*



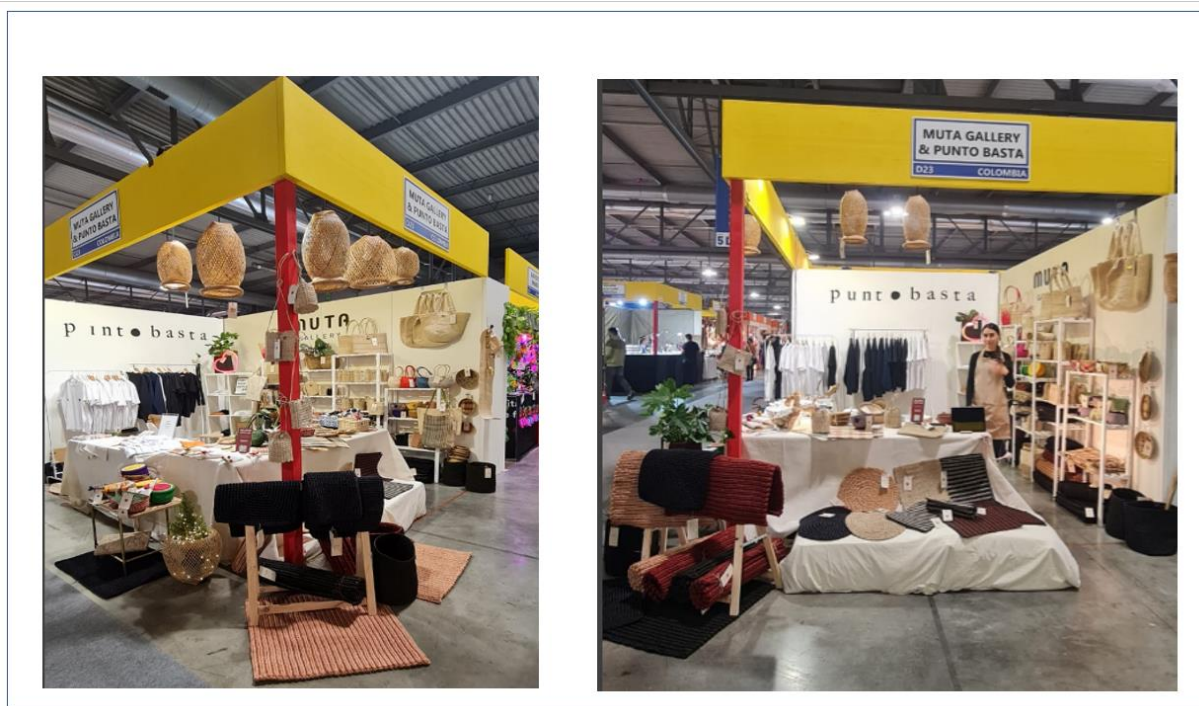
Fuente: Elaboración propia con imágenes de Instagram de Artigiano in Fiera (2021)

Con la experiencia del MPV1 en el año 2021 se efectuaron algunos ajustes para la participación en el año 2022 con el MPV2:

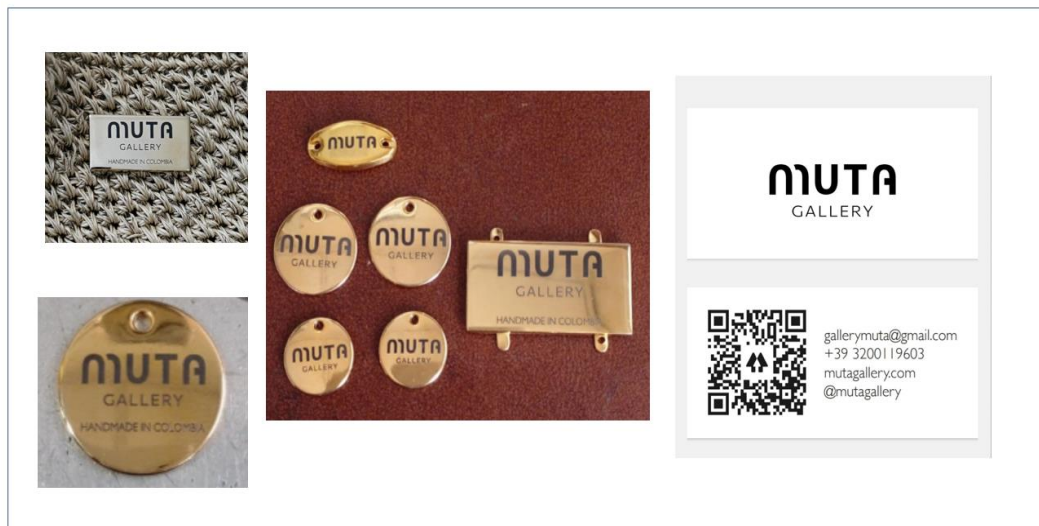
- ✓ Se tomó un stand más grande, de 12 mt<sup>2</sup> vs el de 9 mt<sup>2</sup>, el cual se compartió con otro emprendimiento colombiano, de camisetas personalizadas, bordadas a mano, llamado “Punto&Basta”, esto debido a que la organización de la feria no permitió 2 empresas en el stand de 9 mt<sup>2</sup>. El costo del stand subió a 4000 euros, compartidos entre los 2 emprendimientos.
- ✓ El volumen de personas asistentes en 2022 vs 2021 fue mayor, la feria no cobra el ingreso, por tanto, es también una oportunidad de pasear en un recinto cerrado, estando en pleno

invierno, por esto es atractivo ir a la feria, ver variedad de productos, degustar productos comestibles de diversas regiones y comprar regalos de navidad.

- ✓ El público en su mayoría espera una “rebaja” y muchos piden descuento sobre el descuento, también se vio que el público volvía los últimos días esperando las “promociones o rebajas antes de cierre de feria”.
- ✓ Se tuvieron varias recompras de clientes que ya habían adquirido sus artículos el año pasado y regresaban buscando nuevos regalos, o el mismo artículo en otro color.
- ✓ Las ventas fueron muy similares a las del año anterior, en promedio por día 1000 euros, llegando al punto de equilibrio, para cubrir gastos.
- ✓ Los colores que más impactaban seguían siendo colores de invierno como negro, verde, vino tinto, color natural, café. Las piezas de palma de Iraca que eran más coloridas recibían comentarios, como “lindas, pero son más de verano”.
- ✓ La porta servilletas que tenían precios entre 5 y 12 euros fueron todos vendidos, tuvieron gran aceptación por la novedad de la palma de iraca, las formas con frutas, y el precio, muy especial para regalos navideños.
- ✓ Personalizamos los regalos con bolsas en papel, con stickers de muta gallery, moños de fique, y los bolsos llevaron este año marquillas metálicas.
- ✓ Se realizó una fuerte divulgación de la diversidad de la flora de Colombia y se invitó a seguir la página en Instagram.

**Figura 19***Stand Muta Gallery en Artigiano in Fiera*

Fuente: Elaboración propia (2022)

**Figura 20***Marquillas metálicas y Tarjeta Presentación Muta Gallery*

Fuente: Elaboración propia (2022)

**Figura 21**

*Etiquetas para los productos Muta Gallery*



Fuente: Elaboración propia (2022)

### **2.7.2 Encaje Problema vs Solución**

Muta Gallery es transformación hacia objetos con valor que cuentan una historia. Somos un emprendimiento que visibiliza la artesanía colombiana en el mundo, a través de piezas funcionales, con diseño, amigables con el ambiente y con sentido social.

Concluyendo, si hay oportunidades detectadas para llevar productos artesanales a nivel internacional, básicamente porque son fibras exóticas, los productos cuentan una historia por su origen y tienen un componente ambiental y de sostenibilidad. Es necesario revisar el modelo en cuanto a costos de stands buscando opciones que permitan posicionar mejor el producto, con un nicho de mercado diferente como boutiques y tiendas posicionadas. La comercialización de productos en el exterior requiere contactar a personal con experiencia en logística exportadora, que

será necesario al incrementar volúmenes de venta, lo cual también incrementará costos. Es necesario buscar un nicho de mercado que valore más el producto, en vitrinas donde el cliente valore más el diseño y esté dispuesto a pagar más por la exclusividad del producto.

### **3. Descripción de los elementos organizacionales del emprendimiento**

#### **3.1 Propiedad y junta directiva (estructura organizacional)**

Según la Ley 1258 (Congreso de la República, 2008) se constituyó la empresa Muta Gallery S.A.S., con domicilio en Bucaramanga, según acta de constitución de Sociedad por Acciones Simplificada -S.A.S.

Nombre de la sociedad: Muta Gallery S.A.S. Inscrita ante la Cámara de Comercio de Bucaramanga.

##### ***3.1.1 Acuerdo de Fundadoras para Muta Gallery***

Se estructuró el acuerdo entre las suscritas a saber Adriana Lucía Londoño y Sara Isabel Parra, donde se precisa que se busca desarrollar un concepto de negocio o Startup. Es la intención de los fundadores que cuando los productos y servicios estén sustancialmente desarrollados a su satisfacción se formará posteriormente una sociedad, y cada uno cederá o transferirá sus derechos y propiedad tangible e intangible a la sociedad.

El negocio se inscribió en cámara de comercio, se consolidó como un emprendimiento que busca promover y comercializar artesanías colombianas, visibilizando al artesano colombiano para el mundo, particularmente en el mercado europeo.

La distribución de la sociedad:

- 60% Adriana Lucía Londoño
- 40% Sara Isabel Parra.

Capital Autorizado: El capital autorizado. es de \$200.000.000 dividido en 20000 acciones con un valor nominal de \$10.000 pesos cada una.

Capital Suscrito anual: El capital suscrito es de \$40.000.000

Capital pagado anual: El capital pagado. es de \$40.000.000 que fueron aportes de cada una de las socias.

### **3.2 Recursos humanos y/o empleados que requiere el emprendimiento**

Para gestión y organización en la fase inicial ha sido atendido por sus 2 fundadoras, se buscó apoyo de una artista profesional para fotografías. El plan de las 2 fundadoras es que a partir del último trimestre del año 2024 se tenga disponibilidad 100% para Muta Gallery.

En cuanto a roles y responsabilidades, Adriana Lucía es la CEO, encargada de gerenciar la empresa, marketing digital en redes y medios, publicidad, posicionamiento de la marca seguimiento a la efectividad de las campañas, posicionamiento, diseño de contenidos en medios digitales, diseño de piezas, colores, selección de materias primas y diseños.

Sara Isabel Parra es la CFO encargada del área financiera, el flujo de caja, supervisar la elaboración de piezas, costos, gastos, acuerdo y seguimiento con proveedores, pagos, seguimiento a pedidos, entregas.

A continuación, se resumen los cargos o roles que se consideran más necesarios a mediano plazo. Con los artesanos no hay ningún tipo de contrato o exclusividad para Muta Gallery por tanto no se incluyen.

**Figura 22***Recursos humanos requeridos Muta Gallery*

<b>Cargo</b>	<b>Tipo de contrato</b>	<b>Dedicación</b>
Entregas y Logística	Contratar una persona para atender pedidos, empaque y envíos.	Tiempo completo 1 persona.
Tecnología-manejo de medios, Marketing, Fotografía, Videos	Por demanda asesorías	Horas por semana
Finanzas y Contable	Pagar Contador mensual (tiempo parcial)	Un pago por 8 horas mensuales
Jurídica	Contratar empresa asesora jurídica por demanda.	Por demanda.
Administración CEO CFO	2 profesionales	50% años 2022, 2023 100% año 2024

Fuente: Elaboración propia (2021)

**3.3 Descripción de socios y/o alianzas que requiere el emprendimiento**

El Ecosistema Muta Gallery comprende:

Clientes

Colaboradores

Competidores

Proveedores – Artesanos de las poblaciones de Curití-Santander, poblaciones indígenas del Vaupés que elaboran los Balays, Artesanas Unidad de Sandoná-Nariño.

Bancos, Inversionistas, Aceleradoras, Universidad

Gobierno, Autoridades (DIAN, Cámara de Comercio), ONG

Artesanías de Colombia

Entes gubernamentales como Procolombia

Cancillería de Colombia en Italia

Secretarías de Cultura de Gobernaciones

Medios comunicación

Aliados de Academia

Los trabajadores y directivos

### Figura 23

#### *Alianzas clave para Muta Gallery*

		Valor para Aliado	Valor para Muta	Fecha
1	Cámara de Comercio Italiana (Asociación Sectorial)	Socios para aumentar el intercambio comercial con Italia. Relaciones económicas bilaterales. Mejorar sus indicadores y ampliar cobertura Desarrollar proyectos de colaboración y apoyo a comunidades en Colombia	Ruedas de Negocio para aumentar ventas. Capacitación en regulación y normativa Gestión Ferias y Descuentos Apoyo Jurídico Relaciones Políticas con Italia y otras empresas italianas	Mayo 2022
3	Cancillería Colombia en Italia	Ampliar su gestión, Generar redes colaborativas con colombianos en Italia, Mejorar su Imagen por participación en eventos como Design Week.	Relaciones con entidades Gubernamentales Apoyo para exposiciones, gestión ante las autoridades italianas (Comune), presencia en eventos reconocidos	Junio 2022
4	Ecofibras de Curití (Producción Conjunta o Cadena de Suministro)	Imagen para la Cooperativa, mayores ventas Negociar con mejores precios Presencia Internacional	Experiencia en Exportación Capacidad instalada Contactos con productores de fique y artesanos Negociar con mejores precios, no tener inventario de materia prima	Junio 2022
	Otras: Procolombia (Alianza Estratégica), artesanos de Putumayo y Atlántico (Producción Conjunta), Analdex. Alianza con una transportadora internacional		Asesorías para Exportación Capacitación gratis Ruedas de Negocio	

Fuente: Elaboración propia (2021)

### 3.4 Procesos de negocio

Muta Gallery tendrá los siguientes macroprocesos:

#### Figura 24

##### *Procesos de negocio*

PROCESO	ACTIVIDADES
Selección Productos	Criterios para selección productos Directrices y Lineamientos Selección proveedores y <u>artesanías</u> Tipos de fibras naturales Características BIC Subprocesos de fabricación
Compras y Suministro	Procesos compra, políticas pago Empaques, marquillas, etiquetas Orientar y articular compras y <u>envío</u> Proveedores de servicios
Producción y Entrega	Cronogramas de trabajo, pasos producción Especificaciones, criterios de calidad, estacionalidad, tiempos, capacidad de proceso, certificados, almacenamiento
Ventas y Marketing	Modelo financiero (precios venta) Estrategias de marketing para venta y promoción Logística, escenarios ventas, ferias Calendario eventos
Gestión y Control	Definir indicadores y monitoreo del desempeño Esquema de Control de la Gestión (ECG) Estrategia de transformación digital Reglas, marcos de acción, seguimiento posventa

Fuente: Elaboración propia (2021)

### 3.5 Aspectos legales a considerar para la puesta en marcha del emprendimiento

Se constituyó ante la Cámara de Comercio la empresa MUTA GALLERY SAS, en los estatutos registrados el objeto social tendrá como objeto la Exportación y Comercialización de Artesanías, al por mayor y por menor, diseño y medios audiovisuales. Se realizará el registro de la marca Muta Gallery para proteger la identidad de marca nacional e internacionalmente ante la SIC, se firmó el acuerdo de fundadores y se realizará el proceso de exportación en Colombia e importación en Italia con el protocolo legal requerido. Es necesario tener agente de aduana en

Colombia e Italia, con conocimiento en logística exportadora, partidas arancelarias, un comercializador, el transportador, garantizando que se cubra con seguros el valor de la mercancía a exportar.

## **Figura 25**

### *Disposiciones generales y Objeto Social*

#### **CAPITULO I Disposiciones generales**

**ART. 1 - Forma** La compañía que por este documento se constituye es una sociedad por acciones simplificada, de naturaleza comercial, que se denominara MUTA GALLERY SAS SAS, regida por las clausulas contenidas en estos estatutos, en la Ley 1258 de 2008 y en las demás disposiciones legales relevantes.

En todos los actos y documentos que emanen de la sociedad, destinados a terceros, la denominación estará siempre seguida de las palabras: sociedad por acciones simplificadas o de las iniciales S.A.S.

**ART. 2 - Objeto social** La sociedad tendrá como objeto principal:

EXPORTACION Y COMERCIALIZACION DE ARTESANIAS, AL POR MAYOR Y POR MENOR, DISEÑO Y MEDIOS AUDIOVISUALES

Así mismo, podrá realizar cualquier otra actividad económica lícita tanto en Colombia como en el extranjero.

La sociedad podrá llevar a cabo, en general, todas las operaciones, de cualquier naturaleza que ellas fueren, relacionadas con el objeto mencionado, así como cualesquiera actividades similares, conexas o complementarias o que permitan facilitar o desarrollar el comercio o la industria de la sociedad.

Fuente: Registro en Cámara de Comercio Muta Gallery (2021)

**Figura 26***Documentos legales requeridos*

PROCESO	DOCUMENTOS CON ASPECTOS LEGALES A CONSIDERAR
Selección Productos	Estatutos, criterios BIC Documentación de Procesos, Plan estratégico, seguimiento indicadores Criterios para contrataciones, selección proveedores y productos Protección de información, cláusulas de garantía
Compras y Suministro	Criterios para procesos de compra, políticas de pago y créditos Manual de marca y brief del producto (marquillas, empaque, colores, tipografía, envío)
Producción y Entrega	Manuales operativos (fibras, elaboración, pasos procesos de producción, especificaciones, criterios de calidad) Capacidad de proceso, certificados de origen, almacenamiento, envíos Cronogramas de trabajo y fechas especiales
Ventas y Marketing	Guía de ventas: canales de venta B2B, B2C, Marketing, Promoción, Comunicación Aspectos legales financieros Estrategias de marketing digital
Gestión y Control	Contratos de prestación de servicios empleados según corresponda Estrategias de medición de cumplimiento interno, transparencia, ética. Indicadores KPI, Branding, comunicación digital

Fuente: Elaboración propia (2021)

**Figura 27***Principales riesgos legales para Muta Gallery*

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Derecho Consumo – Garantía por la calidad de los productos           <ul style="list-style-type: none"> <li>• No establecer el periodo de garantía, políticas de devolución, de reintegro y/o cuidados requeridos con los objetos y material.</li> </ul> </li> <li>• Compliance – Violación a los acuerdos de confidencialidad           <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incumplimiento del contrato por artesanos respecto a diseños de autor</li> </ul> </li> <li>• Derecho Marcario – Registro de marca           <ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro de marca, logos y diseños a nivel nacional e internacional.</li> </ul> </li> <li>• Habeas Data – indebida protección de datos personales           <ul style="list-style-type: none"> <li>• Multas o sanciones por uso indebido de datos de clientes o artesanos.</li> <li>• Uso indebido de la imagen de los artesanos y/o clientes</li> </ul> </li> </ul>
--

Fuente: Elaboración propia con e-aulas (2021)

## 4. Descripción de las operaciones requeridas por el emprendimiento

### 4.1 Instalaciones

Se contará a mediano plazo con un espacio físico con las siguientes áreas de trabajo:

- Zona Creativa – con mesa para diseño, embalaje, marquillado.
- Zona Bodega – área de almacenamiento de artesanías, estantes, con espacio para almacenamiento de empaques y marquillas, papelería y documentación.
- Espacio para área administrativa, área de trabajo para 3 personas, mesas con computador.
- Servicios públicos y de internet.
- El arriendo, incluyendo los servicios tendría un costo mensual de \$ 800.000 COP, pero no se requerirá en este momento.

### 4.2 Infraestructura tecnológica y de TIC requerida para Muta Gallery

Muta Gallery contará con el apoyo de un manejador de medios, para mantenimiento de página web, pasarela de pagos online, manejo de redes sociales.

Página web y Portal en Instagram: en inglés, italiano, español, se publicarán como estrategias comerciales y de marketing las entrevistas a artesanos, historias de la región y el producto, fotografía profesional para detallar los productos y facilidades de compra y entrega en el mercado europeo, garantizando el nivel de calidad y el comercio justo.

#### 4.2.1 Estrategias en Redes – Mercadeo y Pauta digital

- ✓ Página web: mutagallery.com es la tarjeta de presentación donde se muestran los productos, catalogo, con excelente fotografía que muestre como se usa el producto según la estación.

**Figura 28***Página web de Muta Gallery*

Fuente: página web [www.mutagallery.com](http://www.mutagallery.com) (2023)

- ✓ Facebook: Videos y entrevistas en vivo que cuenten la historia de los artesanos para conectar con la sensibilidad por lo natural, con el sentido social, con el hecho a mano, es parte de la estrategia para visibilizar, generando confianza para evidenciar el origen de sus productos, videos con tips de decoración utilizando los productos.
- ✓ Tik-tok: es la táctica para llegar a un público de generación Z, estamos presentes generando contenidos inspiracionales que adicionalmente alimentan los reels de Instagram.
- ✓ LinkedIn: Parte de la estrategia para dar confianza a los clientes y que puedan encontrar información de la empresa, con temas de contenido social y ambiental, ecológicos, videos

de producción de fique, de estudios y del impacto ambiental de las tendencias  
 #hechoamano #reciclable #biodegradable #mujeresempendedoras

### Figura 29

*Diseño página Instagram propuesta*



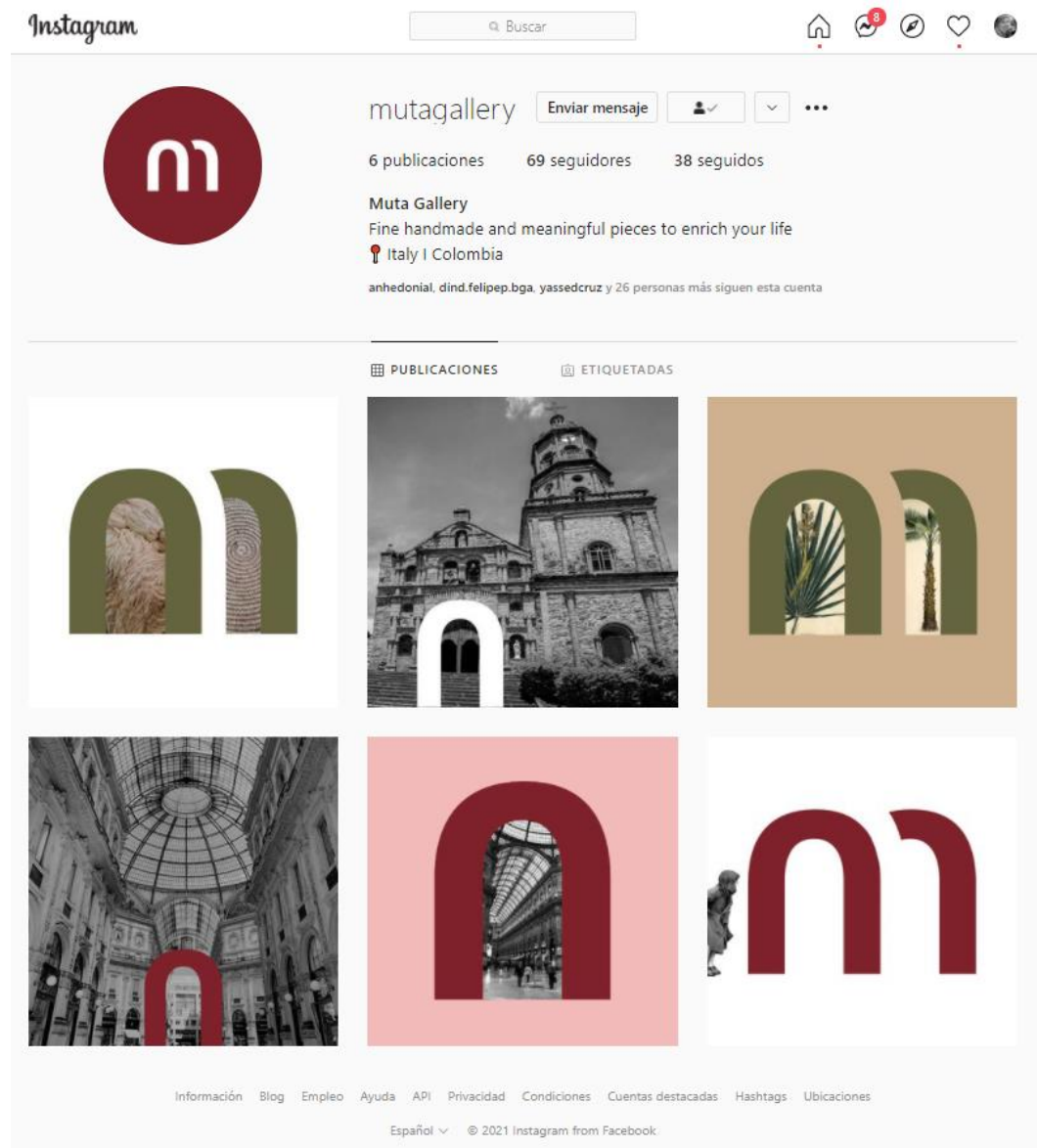
Fuente: Elaboración propia (2021)

- ✓ Instagram: página @mutagallery, permite darnos a conocer, afinar la segmentación de clientes a los cuales queremos llegar, que son mujeres con gusto por la decoración con sentido ambiental y mostrar la funcionalidad de los productos, ejemplo un video que

muestre el recorrido que hace nuestro producto desde que se consigue la materia prima, el artesano que la trabaja, como llega a nuestras manos y el cliente que lo usa en su sala.

### Figura 30

#### *Página inicial en Instagram*



Fuente: Reproducido de Instagram, @mutagallery (2021)

- ✓ Códigos QR: En cada pieza vendida irá información de la pieza y un código QR que conecte con la página web, con la historia del producto y del artesano o de la región de origen, para buscar fidelización al evidenciar causas con sentido social.
- ✓ Market Place: Se concretaron ventas en sitios conocidos como Etsy, logrando ventas que ayuden a buscar clientes y llevarlos a conocer la marca y buscarnos en otras páginas.

En una etapa posterior, se usarán tácticas para parte media y baja del embudo de marketing que se asocian con el momento del usuario en el que él ya conoce mi marca, me deja su información o logramos que compre más (Ventura, 2022)

Google tiene buscadores en los cuales podemos tener posicionamiento orgánico, alimentados de la experiencia que hemos tenido de venta en Etsy. Los query más comunes de Muta Gallery serán Tote Bags (bolsos) Carpet (tapete), Tapeto (tapete), Tapeto bagno (tapete baño), Tappeti (tapetes), Tobagiete americana (individuales), Banners para ayudar a generar alcance.

#### ***4.2.2 Indicadores de Medición de Estrategias de Marketing Digital (KPI)***

Muta Gallery, necesitamos clics y leads, los clics hacen referencia al momento en que el cliente selecciona el anuncio y hace clic en este con la intención de tener más información. Los leads, da cuenta de los clientes potenciales que entregan su información o sus datos a través de la red porque tiene interés en el producto; a continuación, lo más común para este tipo de emprendimientos:

- CPC (Costo por clics) para generar “Engagement” o interés en la página. Se puede pautar en Instagram o Facebook e ir a la página, hay un call to acción ó llamado a la acción, para ofrecer por ejemplo un descuento en el producto, esto se realiza en plataformas como Google..

- CPL (Costo por Leads) en esta modalidad de pauta, se paga por cada usuario que se registre y nos deje su información, son futuros clientes o clientes potenciales.
- Acá tendremos información periódica o “newsletter” otro indicador será el número de usuarios registrados para enviarles las noticias de Muta Gallery.

### **4.3 Descripción de los requerimientos de producción y distribución del emprendimiento**

Para iniciar es importante la gestión de Inventarios (suministro de producto terminado), políticas de pago y entrega con proveedores principalmente, para ello es necesario el capital de trabajo.

#### ***4.3.1. Inventarios***

Actualmente para las ferias no fue necesario arrendar bodega para almacenar grandes volúmenes, dado que el material seleccionado fue recibido hacia el mes de septiembre y octubre, previo a la feria y trasladado a Italia en el mes de noviembre, no era voluminoso por tanto no fue necesario rentar un espacio. Posterior a la feria se cuenta con un pequeño stock para 90 días, se requiere rotar inventario cada 3 meses. Los proveedores tienen tiempos de entrega de 15 a 30 días, que permite manejar entregas sin mayor inventario.

#### ***4.3.2 Estrategia de precio***

Comparado con la competencia, considerando que el mercado europeo valora más la calidad frente al precio, los precios serán similares a los de otros competidores que hemos identificado en España, presencia en Amazon y ferias internacionales en ciudades como Milán. A través de gestiones que se adelantan con Analdex y próximamente Procolombia se buscan alternativas para disminuir costos por exportación.

Es necesario revisar nuevamente la estrategia, involucrando a operadores logísticos que tengan mayor conocimiento de la cadena de valor y de logística exportadora para entrar a nuevos nichos de mercado donde se de mayor valor al diseño y la exclusividad.

#### ***4.3.3 Estrategia de distribución***

Para Muta Gallery es muy relevante la ubicación física por lo cual en la fase inicial se contará con un stock mínimo de productos en Italia para responder rápidamente y sin mayores costos a los pedidos del cliente como estrategia para ingresar al mercado. Actualmente la competencia ofrece envíos al exterior sin embargo los costos de transporte entre Colombia e Italia superan el costo del producto, por lo cual una ventaja competitiva es realizar exportaciones en contenedor con ventajas arancelarias para disponer de los productos en Italia en menor tiempo y con menores costos. Esta opción si requerirá arrendamiento de bodega en Milán, es una propuesta a mediano plazo.

#### ***4.3.4 Canales de distribución***

La cadena de valor inicia con el contacto directo con los 5 proveedores contactados, la logística para transporte desde Colombia hacia Italia, los canales de encuentro con los clientes a través de Instagram y pagina web para ventas al por menor. La fuerza de ventas inicialmente serán las socias quienes gestionarán pedidos, ventas, envíos.

#### ***4.3.5 Promoción***

Nuestras fuentes de promoción son las redes sociales, las plataformas como Etsy, y las Feria del Artigianato de Milán en diciembre de 2021 y 2022, en el año 2023 tenemos producto en las tiendas de Ecopetrol y tienda del MAMB (Mueso de Arte Moderno de Bucaramanga).

#### **4.3.6 Publicidad**

Se ha diseñado para Muta Gallery la identidad de marca, con el logo y paleta de colores, para mantener consistencia en mensajes visual y de contenido. En la etapa inicial Muta fue lanzado en Instagram y se adelantaron gestiones para participar en la Feria del Artigianato en Milán en diciembre de 2021 y diciembre 2022. La voz que maneja Muta es informal, personal, cercana, empática, directa, transgresiva, transparente, honesta y profesional.

#### **4.3.7 Proveedores**

Muta Gallery realiza pedidos y los pagos de contado contra el recibo de la mercancía, no se maneja crédito con proveedores ni clientes, no se tiene una política de cartera. Se identificó que los diferentes artesanos no manejan en su gran mayoría, contratos de confidencialidad de los diseños, por tanto, son diseños que se venden a diferentes comercializadores, esto requiere ser revaluado para dar un valor agregado por diseños especiales y particulares.

### **4.4 Estrategias de financiación del emprendimiento**

No se solicitará financiamiento a entidades financieras para esta primera etapa. Los proveedores en algunos casos piden avance del 10%, otros son contra entrega en pago de contado, pero eso será resuelto sin necesidades de financiación externa.

#### **4.4.1 Aporte Socias**

Muta Gallery iniciará con el capital aportado por las socias. Para el primer año el aporte de capital es igual a la inversión del CAPEX (\$ 40.000.000). Cada socia aporta para el primer año lo acordado según los estatutos de constitución de la sociedad, el aporte de cada socia es el siguiente:

Adriana Londoño el 60% (\$ 24.000.000 cop),

Sara Parra el 40% (\$ 16.000.00 cop)

Para los años siguientes se continúa aportando la suma de \$ 40.000.000 (Cuarenta millones de pesos anualmente) en la misma proporción Adriana Londoño el 60% y Sara Parra el 40%.

#### **4.5 Plan financiero del emprendimiento**

Capital Autorizado: El capital autorizado. es de \$200.000.000 dividido en 20.000 acciones con un valor nominal de \$10.000 pesos cada una.

Capital Suscrito Anual: El capital suscrito es de \$40.000.000 cop

Capital pagado Anual: El capital pagado. es de \$40.000.000 cop

Las ventas del año 1 corresponden a los resultados del mínimo producto viable realizado, con las ventas de feria en diciembre donde se incrementan las compras por festividades navideñas, esta misma tendencia se incluyó para los años siguientes con un crecimiento del 10% en ventas excepto final del año con crecimientos del 30%. Para el quinto año se estima que las ventas serán más uniformes en el año por la consolidación que se busca para tener tiendas ya establecidas como distribuidores. Estos distribuidores son una ventaja para Muta, considerando que ya tienen el espacio físico, el personal de ventas y están posicionadas en las ciudades, sin embargo, ellos cobran una comisión sobre la venta del 20%. Esta comisión fue considerada en el análisis financiero, por lo cual los Gastos Administrativos se ven más elevados. Esta es la comisión actual que se paga en Milan en la tienda que actualmente vende los productos. En cuanto a mano de obra, se realizó un incremento hacia el año 5, considerando que se requerirá más horas de personal en labores de recibo de pedidos, envío, empaque, y seguimiento posventa. A continuación, los pronósticos de venta para los primeros 5 años:

- Primer año por \$ 115.171.732 millones de pesos.
- Segundo año por \$ 185.342.991 millones de pesos.
- Tercer año por \$ 306.346.156 millones de pesos.

- Cuarto año por \$ 516.478.971 millones de pesos.
- Quinto año \$ 850.126.037 millones de pesos.

Los costos están enfocados a la compra de la artesanía o productos terminados (costo de producción de los insumos); costos de transporte y envío, incluyendo costos de exportación con pagos a agencias en la salida a Colombia, ingreso a Italia e impuestos en Italia (21% del costo del transporte más valor declarado), los envíos para el MPV fueron hechos por vía aérea; costo del marketing en la plataforma Instagram o página web; costo de material audiovisual.

En las figuras 32 a 36, se presenta el flujo de cada de los años 1 al 5. No se muestra en la tabla de cada año el mes 3 al 9, los cuales, si fueron calculados, pero se ocultan en la gráfica para efectos de observar el comportamiento global.

## Figura 31

## Balance y Estado de Resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ventas</b>	\$ 115.171.732	\$ 185.342.991	\$ 306.346.156	\$ 516.478.971	\$ 850.126.037
+Inventario inicial materia prima	\$ 0	\$ 645.000	\$ 645.000	\$ 645.000	\$ 645.000
+Compras materia prima	\$ 38.121.516	\$ 66.193.926	\$ 109.409.341	\$ 184.456.775	\$ 303.616.442
-Inventario final de materia prima	\$ 645.000	\$ 645.000	\$ 645.000	\$ 645.000	\$ 645.000
=Materiales directos consumidos	\$ 37.476.516	\$ 66.193.926	\$ 109.409.341	\$ 184.456.775	\$ 303.616.442
+Mano de obra directa	\$ 64.500.000	\$ 70.950.000	\$ 78.475.000	\$ 84.925.000	\$ 104.275.000
+Costos indirectos de fabricación	\$ 27.090.000	\$ 29.799.000	\$ 32.508.000	\$ 35.217.000	\$ 37.926.000
=Costo de productos fabricados	\$ 129.066.516	\$ 166.942.926	\$ 220.392.341	\$ 304.598.775	\$ 445.817.442
+Inventario inicial de productos en pro	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
-Inventario final de productos en proce	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
=Costo de productos terminados	\$ 129.066.516	\$ 166.942.926	\$ 220.392.341	\$ 304.598.775	\$ 445.817.442
+Inventario inicial de producto termina	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
-Inventario final de producto termina	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
-descuentos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>Costo de ventas</b>	\$ 129.066.516	\$ 166.942.926	\$ 220.392.341	\$ 304.598.775	\$ 445.817.442
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>-\$ 13.894.784</b>	<b>\$ 18.400.066</b>	<b>\$ 85.953.815</b>	<b>\$ 211.880.196</b>	<b>\$ 404.308.595</b>
<b>Depreciación y Amortización</b>	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
<b>Gastos de administración y ventas</b>	\$ 8.225.946	\$ 39.270.198	\$ 63.470.831	\$ 108.139.314	\$ 175.309.047
<b>Ebitda</b>	<b>-\$ 22.120.730</b>	<b>-\$ 20.870.132</b>	<b>\$ 22.482.983</b>	<b>\$ 103.740.881</b>	<b>\$ 228.999.548</b>
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>-\$ 23.120.730</b>	<b>-\$ 21.870.132</b>	<b>\$ 21.482.983</b>	<b>\$ 102.740.881</b>	<b>\$ 227.999.548</b>
tuvieramos rendimientos aca se colocaban como ingresos no operativos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>Gastos financieros</b>	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>-\$ 23.120.730</b>	<b>-\$ 21.870.132</b>	<b>\$ 21.482.983</b>	<b>\$ 102.740.881</b>	<b>\$ 227.999.548</b>
<b>Impuestos (33%)</b>	<b>-\$ 7.629.841</b>	<b>-\$ 7.217.144</b>	<b>\$ 7.089.385</b>	<b>\$ 33.904.491</b>	<b>\$ 75.239.851</b>
<b>Utilidad Neta</b>	<b>-\$ 15.490.889</b>	<b>-\$ 14.652.989</b>	<b>\$ 14.393.599</b>	<b>\$ 68.836.391</b>	<b>\$ 152.759.697</b>

Activos = pasivos + Patrimonio

Balance General	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
<b>Activo</b>					
Caja y Bancos	\$ 12.234.270	\$ 38.993.978	\$ 108.694.106	\$ 245.345.602	\$ 480.440.660
Cuentas por Cobrar	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Inversiones	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Inventario Final	\$ 645.000	\$ 645.000	\$ 645.000	\$ 645.000	\$ 645.000
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>\$ 12.879.270</b>	<b>\$ 39.638.978</b>	<b>\$ 109.339.106</b>	<b>\$ 245.990.602</b>	<b>\$ 481.085.660</b>
Activos fijos	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000
Depreciación acumulada	\$ 1.000.000	\$ 2.000.000	\$ 3.000.000	\$ 4.000.000	\$ 5.000.000
<b>Activos fijos netos</b>	<b>\$ 4.000.000</b>	<b>\$ 3.000.000</b>	<b>\$ 2.000.000</b>	<b>\$ 1.000.000</b>	<b>\$ 0</b>
<b>Total Activos</b>	<b>\$ 16.879.270</b>	<b>\$ 42.638.978</b>	<b>\$ 111.339.106</b>	<b>\$ 246.990.602</b>	<b>\$ 481.085.660</b>
<b>Pasivos</b>					
Anticipos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Obligaciones Bancarias	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Empleados (deuda o cesantías, en este e	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Proveedores	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Provisión Impuestos	-\$ 7.629.841	-\$ 7.217.144	\$ 7.089.385	\$ 33.904.491	\$ 75.239.851
<b>Pasivos Corto Plazo</b>	<b>-\$ 7.629.841</b>	<b>-\$ 7.217.144</b>	<b>\$ 7.089.385</b>	<b>\$ 33.904.491</b>	<b>\$ 75.239.851</b>
Obligaciones Bancarias	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Provisión Impuestos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>Pasivos Largo Plazo</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>
<b>Total pasivos</b>	<b>-\$ 7.629.841</b>	<b>-\$ 7.217.144</b>	<b>\$ 7.089.385</b>	<b>\$ 33.904.491</b>	<b>\$ 75.239.851</b>
<b>Patrimonio</b>					
Capital Suscrito y Pagado	\$ 40.000.000	\$ 80.000.000	\$ 120.000.000	\$ 160.000.000	\$ 200.000.000
Perdida/Utilidad Acumulada	-\$ 15.490.889	-\$ 30.143.878	-\$ 15.750.279	\$ 53.086.112	\$ 205.845.809
<b>Total Patrimonio</b>	<b>\$ 24.509.111</b>	<b>\$ 49.856.122</b>	<b>\$ 104.249.721</b>	<b>\$ 213.086.112</b>	<b>\$ 405.845.809</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>\$ 16.879.270</b>	<b>\$ 42.638.978</b>	<b>\$ 111.339.106</b>	<b>\$ 246.990.602</b>	<b>\$ 481.085.660</b>
<b>Sumas Iguales:</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>

Fuente: Elaboración propia (2023)

Figura 32

## Flujo de Caja para el año 1

	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Año 1
FLUJO DE TESORERIA	1	2	10	11	12	1
Unidades Vendidas	0	10	21	24	450	\$ 609
VENTAS	\$ -	\$ 1.890.000	\$ 4.051.383	\$ 4.456.521	\$ 85.050.000	\$ 115.171.732
- Descuentos						
- Cartera Mes						
+ Cartera recuperada						
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 1.890.000</b>	<b>\$ 4.051.383</b>	<b>\$ 4.456.521</b>	<b>\$ 85.050.000</b>	<b>\$ 115.171.732</b>
<b>Materiales</b>						
+ Inventario Inicial promedio Bolsos, Individuales	\$ 0	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	
+ Inventario Inicial Otros	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	
+ Inventario Inicial Empaques	\$ 0	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	
+ Compras Mes Bolsos, Individuales, Tapetes	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 1.286.153	\$ 1.414.769	\$ 27.000.000	\$ 37.162.455
+ Compras Mes Otros	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ -
+ Compras Mes Empaques	\$ 45.000	\$ 15.000	\$ 32.154	\$ 35.369	\$ 675.000	\$ 959.061
- Inventario Final Bolsos (siempre es el inventario de seguridad)	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	
- Inventario Final Otros	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	
- Inventario Final Empaques	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	
<b>Mano de obra (incluyendo prestaciones)</b>	<b>\$ 5.375.000</b>	<b>\$ 5.375.000</b>	<b>\$ 5.375.000</b>	<b>\$ 5.375.000</b>	<b>\$ 5.375.000</b>	<b>\$ 64.500.000</b>
Socios, horas contador, digital	\$ 5.375.000	\$ 5.375.000	\$ 5.375.000	\$ 5.375.000	\$ 5.375.000	\$ 64.500.000
<b>Costos indirectos de fabricación</b>	<b>\$ 2.257.500</b>	<b>\$ 2.257.500</b>	<b>\$ 2.257.500</b>	<b>\$ 2.257.500</b>	<b>\$ 2.257.500</b>	<b>\$ 27.090.000</b>
Transportes	\$ 645.000	\$ 645.000	\$ 645.000	\$ 645.000	\$ 645.000	
Stand Feria - consignaciones, provisión mes	\$ 1.612.500	\$ 1.612.500	\$ 1.612.500	\$ 1.612.500	\$ 1.612.500	
<b>Gastos Administrativos y Operacionales</b>	<b>\$ 366.933</b>	<b>\$ 378.000</b>	<b>\$ 810.277</b>	<b>\$ 1.258.238</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 8.225.946</b>
Arriendo, bodega	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	
Redes Sociales	\$ 366.933	\$ 0	\$ 0	\$ 366.933	\$ 0	
Comisiones	\$ 0	\$ 378.000	\$ 810.277	\$ 891.304	\$ 0	
<b>Total Egresos Operativos</b>	<b>\$ 8.644.433</b>	<b>\$ 8.625.500</b>	<b>\$ 9.761.084</b>	<b>\$ 10.340.875</b>	<b>\$ 35.307.500</b>	
<b>FLUJO DE CAJA NETO OPERATIVO</b>	<b>-\$ 8.644.433</b>	<b>-\$ 6.735.500</b>	<b>-\$ 5.709.701</b>	<b>-\$ 5.884.354</b>	<b>\$ 49.742.500</b>	
Egresos No Operacionales (nada que ver con el negocio; las multas)	\$ -					\$ -
Act. Fijos Depreciables	\$ 5.000.000					\$ 5.000.000
<b>Total Egreso no Operacional</b>	<b>\$ 5.000.000</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	
<b>CAJA INCLUYENDO EGRESO NO OPERACIONAL</b>	<b>-\$ 13.644.433</b>	<b>-\$ 6.735.500</b>	<b>-\$ 5.709.701</b>	<b>-\$ 5.884.354</b>	<b>\$ 49.742.500</b>	
Aportes socios	\$ 40.000.000					\$ 40.000.000
Creditos obtenidos						\$ -
<b>Subtotal ingresos financieros</b>	<b>\$ 40.000.000</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	
Inversiones Financieras (ej CDT)						
Desinversiones Financieras (cuando recupero CDT)						
<b>Subtotal ingresos Inversiones Financieras</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	
Comisiones Bancarias						\$ -
Intereses						\$ -
Capital						\$ -
<b>Total Egresos Financieros</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	
Caja del período	\$ 26.355.567	-\$ 6.735.500	-\$ 5.709.701	-\$ 5.884.354	\$ 49.742.500	
Caja inicial	0	\$ 26.355.567	-\$ 25.914.175	-\$ 31.623.876	-\$ 37.508.230	
<b>Caja neta acumulada</b>	<b>\$ 26.355.567</b>	<b>\$ 19.620.067</b>	<b>-\$ 31.623.876</b>	<b>-\$ 37.508.230</b>	<b>\$ 12.234.270</b>	
Impuestos						\$ -
Impuesto a la renta						\$ -
<b>Total Impuestos</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	
<b>Caja del período despues de impuestos</b>	<b>\$ 26.355.566,7</b>	<b>-\$ 6.735.500,0</b>	<b>-\$ 5.709.700,8</b>	<b>-\$ 5.884.354,3</b>	<b>\$ 49.742.500,0</b>	
<b>Caja inicial</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 26.355.566,7</b>	<b>-\$ 25.914.175,0</b>	<b>-\$ 31.623.875,9</b>	<b>-\$ 37.508.230,1</b>	
<b>Caja neta acumulada despues de impuestos</b>	<b>\$ 26.355.566,7</b>	<b>\$ 19.620.066,7</b>	<b>-\$ 31.623.875,9</b>	<b>-\$ 37.508.230,1</b>	<b>\$ 12.234.269,9</b>	

Fuente: Elaboración propia (2023)

Figura 33

## Flujo de Caja año 2

						Año 2
FLUJO DE TESORERIA	13	14	22	23	24	2
Unidades Vendidas	26	29	61	67	500	\$ 981
VENTAS	\$ 4.902.173	\$ 5.392.391	\$ 11.559.068	\$ 12.714.975	\$ 94.500.000	\$ 185.342.991
- Descuentos						\$ -
- Cartera Mes						\$ -
+ Cartera recuperada						\$ -
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$ 4.902.173</b>	<b>\$ 5.392.391</b>	<b>\$ 11.559.068</b>	<b>\$ 12.714.975</b>	<b>\$ 94.500.000</b>	<b>\$ 185.342.991</b>
<b>Materiales</b>						
+Inventario Inicial promedio Bolsos, Individuales	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	
+Inventario Inicial Otros	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	
+Inventario Inicial Empaques	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	
+Compras Mes Bolsos, Individuales, Tapetes	\$ 1.711.870	\$ 1.883.057	\$ 4.036.500	\$ 4.440.150	\$ 33.000.000	\$ 64.722.949
+Compras Mes Otros	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ -
+Compras Mes Empaques	\$ 38.906	\$ 42.797	\$ 91.739	\$ 100.912	\$ 750.000	\$ 1.470.976
-Inventario Final Bolsos (siempre es el inventario de seguridad)	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	
-Inventario Final Otros	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	
-Inventario Final Empaques	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	
<b>Mano de obra (incluyendo prestaciones)</b>	<b>\$ 5.912.500</b>	<b>\$ 5.912.500</b>	<b>\$ 5.912.500</b>	<b>\$ 5.912.500</b>	<b>\$ 5.912.500</b>	<b>\$ 70.950.000</b>
Socios, horas contador, digital	\$ 5.912.500	\$ 5.912.500	\$ 5.912.500	\$ 5.912.500	\$ 5.912.500	\$ 70.950.000
<b>Costos indirectos de fabricación</b>	<b>\$ 2.483.250</b>	<b>\$ 2.483.250</b>	<b>\$ 2.483.250</b>	<b>\$ 2.483.250</b>	<b>\$ 2.483.250</b>	<b>\$ 29.799.000</b>
Transportes	\$ 709.500	\$ 709.500	\$ 709.500	\$ 709.500	\$ 709.500	
Stand Feria - consignaciones, provisión mes	\$ 1.773.750	\$ 1.773.750	\$ 1.773.750	\$ 1.773.750	\$ 1.773.750	
<b>Gastos Administrativos y Operacionales</b>	<b>\$ 1.347.368</b>	<b>\$ 1.078.478</b>	<b>\$ 2.311.814</b>	<b>\$ 2.909.928</b>	<b>\$ 18.900.000</b>	<b>\$ 39.270.198</b>
Arriendo, bodega	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Redes Sociales	\$ 366.933	\$ 0	\$ 0	\$ 366.933	\$ 0	\$ 0
Comisiones	\$ 980.435	\$ 1.078.478	\$ 2.311.814	\$ 2.542.995	\$ 18.900.000	
<b>Total Egresos Operativos</b>	<b>\$ 11.493.894</b>	<b>\$ 11.400.082</b>	<b>\$ 14.835.802</b>	<b>\$ 15.846.741</b>	<b>\$ 61.045.750</b>	
<b>FLUJO DE CAJA NETO OPERATIVO</b>	<b>-\$ 6.591.721</b>	<b>-\$ 6.007.691</b>	<b>-\$ 3.276.734</b>	<b>-\$ 3.131.766</b>	<b>\$ 33.454.250</b>	
Egresos No Operacionales (nada que ver con el negocio; las multas)						\$ -
Act. Fijos Depreciables	\$ -					\$ -
<b>Total Egreso no Operacional</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	
<b>CAJA INCLUYENDO EGRESO NO OPERACIONAL</b>	<b>-\$ 6.591.721</b>	<b>-\$ 6.007.691</b>	<b>-\$ 3.276.734</b>	<b>-\$ 3.131.766</b>	<b>\$ 33.454.250</b>	
Aportes socios	\$ 40.000.000,00					\$ 40.000.000
Creditos obtenidos						\$ -
<b>Subtotal ingresos financieros</b>	<b>\$ 40.000.000</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	
Inversiones Financieras (ej CDT)						
Desinversiones Financieras (cuando recupero CDT)						
<b>Subtotal ingresos Inversiones Financieras</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	
Comisiones Bancarias						
Intereses						\$ -
Capital						\$ -
<b>Total Egresos Financieros</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	
Caja del período	\$ 33.408.279	-\$ 6.007.691	-\$ 3.276.734	-\$ 3.131.766	\$ 33.454.250	
Caja inicial	\$ 12.234.270	\$ 45.642.549	\$ 4.318.388	\$ 1.041.653	-\$ 2.090.112	
<b>Caja neta acumulada</b>	<b>\$ 45.642.549</b>	<b>\$ 39.634.858</b>	<b>\$ 1.041.653</b>	<b>-\$ 2.090.112</b>	<b>\$ 31.364.138</b>	
Impuestos						-\$ 7.629.841
Impuesto a la renta						\$ -
<b>Total Impuestos</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>-\$ 7.629.841</b>
<b>Caja del período despues de impuestos</b>	<b>\$ 33.408.279,1</b>	<b>-\$ 6.007.691,3</b>	<b>-\$ 3.276.734,1</b>	<b>-\$ 3.131.765,9</b>	<b>\$ 33.454.250,0</b>	
<b>Caja inicial</b>	<b>\$ 12.234.269,9</b>	<b>\$ 45.642.549,0</b>	<b>\$ 11.948.228,5</b>	<b>\$ 8.671.494,3</b>	<b>\$ 5.539.728,5</b>	
<b>Caja neta acumulada después de impuestos</b>	<b>\$ 45.642.549,0</b>	<b>\$ 39.634.857,7</b>	<b>\$ 8.671.494,3</b>	<b>\$ 5.539.728,5</b>	<b>\$ 38.993.978,5</b>	

Fuente: Elaboración propia (2023)

Figura 34

## Flujo de Caja año 3

						Año 3
FLUJO DE TESORERIA	25	26	34	35	36	3
Unidades Vendidas	74	81	174	192	250	\$ 1.621
VENTAS	\$ 13.986.472	\$ 15.385.120	\$ 32.979.370	\$ 36.277.307	\$ 47.160.500	\$ 306.346.156
- Descuentos						\$ -
-Cartera Mes						\$ -
+Cartera recuperada						\$ -
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$ 13.986.472</b>	<b>\$ 15.385.120</b>	<b>\$ 32.979.370</b>	<b>\$ 36.277.307</b>	<b>\$ 47.160.500</b>	<b>\$ 306.346.156</b>
<b>Materiales</b>						
+Inventario Inicial promedio Bolsos, Individuales	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	
+Inventario Inicial Otros	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	
+Inventario Inicial Empaques	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	
+Compras Mes Bolsos, Individuales, Tapetes	\$ 4.884.165	\$ 5.372.581	\$ 11.516.605	\$ 12.668.266	\$ 16.468.746	\$ 106.978.023
+Compras Mes Otros	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ -
+Compras Mes Empaques	\$ 111.004	\$ 122.104	\$ 261.741	\$ 287.915	\$ 374.290	\$ 2.431.319
-Inventario Final Bolsos (siempre es el inventario de seguridad)	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	
-Inventario Final Otros	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	
-Inventario Final Empaques	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	
<b>Mano de obra (incluyendo prestaciones)</b>	<b>\$ 6.450.000</b>	<b>\$ 6.450.000</b>	<b>\$ 6.450.000</b>	<b>\$ 6.450.000</b>	<b>\$ 7.525.000</b>	<b>\$ 78.475.000</b>
Socios, horas contador, digital	\$ 6.450.000	\$ 6.450.000	\$ 6.450.000	\$ 6.450.000	\$ 7.525.000	\$ 78.475.000
<b>Costos indirectos de fabricación</b>	<b>\$ 2.709.000</b>	<b>\$ 2.709.000</b>	<b>\$ 2.709.000</b>	<b>\$ 2.709.000</b>	<b>\$ 2.709.000</b>	<b>\$ 32.508.000</b>
Transportes	\$ 774.000	\$ 774.000	\$ 774.000	\$ 774.000	\$ 774.000	
Stand Feria - consignaciones, provisión mes	\$ 1.935.000	\$ 1.935.000	\$ 1.935.000	\$ 1.935.000	\$ 1.935.000	
<b>Gastos Administrativos y Operacionales</b>	<b>\$ 3.164.228</b>	<b>\$ 3.077.024</b>	<b>\$ 6.595.874</b>	<b>\$ 7.622.395</b>	<b>\$ 9.432.100</b>	<b>\$ 63.470.831</b>
Arriendo, bodega	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	
Redes Sociales	\$ 366.933	\$ 0	\$ 0	\$ 366.933	\$ 0	
Comisiones	\$ 2.797.294	\$ 3.077.024	\$ 6.595.874	\$ 7.255.461	\$ 9.432.100	
<b>Total Egresos Operativos</b>	<b>\$ 17.318.397</b>	<b>\$ 17.730.710</b>	<b>\$ 27.533.221</b>	<b>\$ 29.737.576</b>	<b>\$ 36.509.135</b>	
<b>FLUJO DE CAJA NETO OPERATIVO</b>	<b>-\$ 3.331.924</b>	<b>-\$ 2.345.590</b>	<b>\$ 5.446.150</b>	<b>\$ 6.539.731</b>	<b>\$ 10.651.364</b>	
Egresos No Operacionales (nada que ver con el negocio; las multas)						\$ -
Act. Fijos Depreciables	\$ -					\$ -
<b>Total Egreso no Operacional</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	
<b>CAJA INCLUYENDO EGRESO NO OPERACIONAL</b>	<b>-\$ 3.331.924</b>	<b>-\$ 2.345.590</b>	<b>\$ 5.446.150</b>	<b>\$ 6.539.731</b>	<b>\$ 10.651.364</b>	
Aportes socios	\$ 40.000.000,00					\$ 40.000.000
Creditos obtenidos						\$ -
<b>Subtotal Ingresos financieros</b>	<b>\$ 40.000.000</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	
Inversiones Financieras (ej CDT)						
Desinversiones Financieras (cuando recupero CDT)						
<b>Subtotal Ingresos Inversiones Financieras</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	
Comisiones Bancarias						
Intereses						\$ -
Capital						\$ -
<b>Total Egresos Financieros</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	
Caja del período	\$ 36.668.076	-\$ 2.345.590	\$ 5.446.150	\$ 6.539.731	\$ 10.651.364	
Caja inicial	\$ 31.364.138	\$ 68.032.213	\$ 71.209.876	\$ 76.656.025	\$ 83.195.757	
<b>Caja neta acumulada</b>	<b>\$ 68.032.213</b>	<b>\$ 65.686.624</b>	<b>\$ 76.656.025</b>	<b>\$ 83.195.757</b>	<b>\$ 93.847.121</b>	
Impuestos						-\$ 7.217.144
Impuesto a la renta						\$ -
<b>Total Impuestos</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>-\$ 7.217.144</b>
<b>Caja del período despues de Impuestos</b>	<b>\$ 36.668.075,9</b>	<b>-\$ 2.345.589,9</b>	<b>\$ 5.446.149,7</b>	<b>\$ 6.539.731,3</b>	<b>\$ 10.651.364,1</b>	
<b>Caja inicial</b>	<b>\$ 38.993.978,5</b>	<b>\$ 75.662.054,3</b>	<b>\$ 86.056.860,4</b>	<b>\$ 91.503.010,1</b>	<b>\$ 98.042.741,5</b>	
<b>Caja neta acumulada después de impuestos</b>	<b>\$ 75.662.054,3</b>	<b>\$ 73.316.464,4</b>	<b>\$ 91.503.010,1</b>	<b>\$ 98.042.741,5</b>	<b>\$ 108.694.105,5</b>	

Fuente: Elaboración propia (2023)

Figura 35

## Flujo de Caja año 4

						Año 4
FLUJO DE TESORERIA	37	38	46	47	48	4
Unidades Vendidas	125	137	294	324	421	\$ 2.733
VENTAS	\$ 23.580.250	\$ 25.938.275	\$ 55.600.995	\$ 61.161.095	\$ 79.509.424	\$ 516.478.971
- Descuentos						\$ -
- Cartera Mes						\$ -
+ Cartera recuperada						\$ -
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$ 23.580.250</b>	<b>\$ 25.938.275</b>	<b>\$ 55.600.995</b>	<b>\$ 61.161.095</b>	<b>\$ 79.509.424</b>	<b>\$ 516.478.971</b>
<b>Materiales</b>						
+ Inventario Inicial promedio Bolsos, Individuales	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	
+ Inventario Inicial Otros	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	
+ Inventario Inicial Empaques	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	
+ Compras Mes Bolsos, Individuales, Tapetes	\$ 8.234.373	\$ 9.057.810	\$ 19.416.221	\$ 21.357.843	\$ 27.765.196	\$ 180.357.736
+ Compras Mes Otros	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ -
+ Compras Mes Empaques	\$ 187.145	\$ 205.859	\$ 441.278	\$ 485.406	\$ 631.027	\$ 4.099.039
- Inventario Final Bolsos (siempre es el inventario de seguridad)	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	
- Inventario Final Otros	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	
- Inventario Final Empaques	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	
<b>Mano de obra (incluyendo prestaciones)</b>	<b>\$ 6.987.500</b>	<b>\$ 6.987.500</b>	<b>\$ 6.987.500</b>	<b>\$ 6.987.500</b>	<b>\$ 8.062.500</b>	<b>\$ 84.925.000</b>
Socios, horas contador, digital	\$ 6.987.500	\$ 6.987.500	\$ 6.987.500	\$ 6.987.500	\$ 8.062.500	\$ 84.925.000
<b>Costos indirectos de fabricación</b>	<b>\$ 2.934.750</b>	<b>\$ 2.934.750</b>	<b>\$ 2.934.750</b>	<b>\$ 2.934.750</b>	<b>\$ 2.934.750</b>	<b>\$ 35.217.000</b>
Transportes	\$ 838.500	\$ 838.500	\$ 838.500	\$ 838.500	\$ 838.500	
Stand Feria - consignaciones, provisión mes	\$ 2.096.250	\$ 2.096.250	\$ 2.096.250	\$ 2.096.250	\$ 2.096.250	
<b>Gastos Administrativos y Operacionales</b>	<b>\$ 5.119.677</b>	<b>\$ 5.591.282</b>	<b>\$ 11.523.826</b>	<b>\$ 12.635.846</b>	<b>\$ 16.305.511</b>	<b>\$ 108.139.314</b>
Arriendo, bodega	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	
Redes Sociales	\$ 403.627	\$ 403.627	\$ 403.627	\$ 403.627	\$ 403.627	
Comisiones	\$ 4.716.050	\$ 5.187.655	\$ 11.120.199	\$ 12.232.219	\$ 15.901.885	
<b>Total Egresos Operativos</b>	<b>\$ 23.463.444</b>	<b>\$ 24.777.201</b>	<b>\$ 41.303.574</b>	<b>\$ 44.401.344</b>	<b>\$ 55.698.984</b>	
<b>FLUJO DE CAJA NETO OPERATIVO</b>	<b>\$ 116.805</b>	<b>\$ 1.161.074</b>	<b>\$ 14.297.421</b>	<b>\$ 16.759.751</b>	<b>\$ 23.810.439</b>	
Egresos No Operacionales (nada que ver con el negocio; las multas)						\$ -
Act. Fijos Depreciables	\$ -					\$ -
<b>Total Egreso no Operacional</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	
<b>CAJA INCLUYENDO EGRESO NO OPERACIONAL</b>	<b>\$ 116.805</b>	<b>\$ 1.161.074</b>	<b>\$ 14.297.421</b>	<b>\$ 16.759.751</b>	<b>\$ 23.810.439</b>	
Aportes socios	\$ 40.000.000,00					\$ 40.000.000
Creditos obtenidos						\$ -
<b>Subtotal ingresos financieros</b>	<b>\$ 40.000.000</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	
Inversiones Financieras (ej CDT)						
Desinversiones Financieras (cuando recupero CDT)						
<b>Subtotal ingresos Inversiones Financieras</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	
Comisiones Bancarias						
Intereses						\$ -
Capital						\$ -
<b>Total Egresos Financieros</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	
Caja del período	\$ 40.116.805	\$ 1.161.074	\$ 14.297.421	\$ 16.759.751	\$ 23.810.439	
Caja inicial	\$ 93.847.121	\$ 133.963.926	\$ 182.720.390	\$ 197.017.812	\$ 213.777.563	
<b>Caja neta acumulada</b>	<b>\$ 133.963.926</b>	<b>\$ 135.125.000</b>	<b>\$ 197.017.812</b>	<b>\$ 213.777.563</b>	<b>\$ 237.588.002</b>	
Impuestos						\$ 7.089.385
Impuesto a la renta						\$ -
<b>Total Impuestos</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 7.089.385</b>
<b>Caja del período despues de Impuestos</b>	<b>\$ 40.116.805,4</b>	<b>\$ 1.161.073,6</b>	<b>\$ 14.297.421,3</b>	<b>\$ 16.759.751,1</b>	<b>\$ 23.810.439,5</b>	
<b>Caja inicial</b>	<b>\$ 108.694.105,5</b>	<b>\$ 148.810.910,9</b>	<b>\$ 190.477.990,6</b>	<b>\$ 204.775.411,9</b>	<b>\$ 221.535.163,0</b>	
<b>Caja neta acumulada despues de Impuestos</b>	<b>\$ 148.810.910,9</b>	<b>\$ 149.971.984,5</b>	<b>\$ 204.775.411,9</b>	<b>\$ 221.535.163,0</b>	<b>\$ 245.345.602,5</b>	

Fuente: Elaboración propia (2023)

Figura 36

## Flujo de Caja año 5

						Año 5
FLUJO DE TESORERIA	49	50	58	59	60	5
Unidades Vendidas	210	231	496	546	600	\$ 4.498
VENTAS	\$ 39.754.712	\$ 43.730.183	\$ 93.739.531	\$ 103.113.484	\$ 113.424.832	\$ 850.126.037
- Descuentos						\$ -
- Cartera Mes						\$ -
+ Cartera recuperada						\$ -
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$ 39.754.712</b>	<b>\$ 43.730.183</b>	<b>\$ 93.739.531</b>	<b>\$ 103.113.484</b>	<b>\$ 113.424.832</b>	<b>\$ 850.126.037</b>
<b>Materiales</b>						
+ Inventario Inicial promedio Bolsos, Individuales	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	
+ Inventario Inicial Otros	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	
+ Inventario Inicial Empaques	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	
+ Compras Mes Bolsos, Individuales, Tapetes	\$ 13.882.598	\$ 15.270.858	\$ 32.734.439	\$ 36.007.883	\$ 39.608.672	\$ 296.869.410
+ Compras Mes Otros	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ -
+ Compras Mes Empaques	\$ 315.514	\$ 347.065	\$ 743.965	\$ 818.361	\$ 900.197	\$ 6.747.032
- Inventario Final Bolsos (siempre es el inventario de seguridad)	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	
- Inventario Final Otros	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	
- Inventario Final Empaques	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	
<b>Mano de obra (incluyendo prestaciones)</b>	<b>\$ 8.600.000</b>	<b>\$ 8.600.000</b>	<b>\$ 8.600.000</b>	<b>\$ 8.600.000</b>	<b>\$ 9.675.000</b>	<b>\$ 104.275.000</b>
Socios, horas contador, digital	\$ 8.600.000	\$ 8.600.000	\$ 8.600.000	\$ 8.600.000	\$ 9.675.000	\$ 104.275.000
<b>Costos indirectos de fabricación</b>	<b>\$ 3.160.500</b>	<b>\$ 3.160.500</b>	<b>\$ 3.160.500</b>	<b>\$ 3.160.500</b>	<b>\$ 3.160.500</b>	<b>\$ 37.926.000</b>
Transportes	\$ 903.000	\$ 903.000	\$ 903.000	\$ 903.000	\$ 903.000	
Stand Feria - consignaciones, provisión mes	\$ 2.257.500	\$ 2.257.500	\$ 2.257.500	\$ 2.257.500	\$ 2.257.500	
<b>Gastos Administrativos y Operacionales</b>	<b>\$ 8.391.262</b>	<b>\$ 9.186.357</b>	<b>\$ 19.188.226</b>	<b>\$ 21.063.017</b>	<b>\$ 23.125.286</b>	<b>\$ 175.309.047</b>
Arriendo, bodega	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	
Redes Sociales	\$ 440.320	\$ 440.320	\$ 440.320	\$ 440.320	\$ 440.320	
Comisiones	\$ 7.950.942	\$ 8.746.037	\$ 18.747.906	\$ 20.622.697	\$ 22.684.966	
<b>Total Egresos Operativos</b>	<b>\$ 34.349.874</b>	<b>\$ 36.564.779</b>	<b>\$ 64.427.130</b>	<b>\$ 69.649.761</b>	<b>\$ 76.469.655</b>	
<b>FLUJO DE CAJA NETO OPERATIVO</b>	<b>\$ 5.404.838</b>	<b>\$ 7.165.404</b>	<b>\$ 29.312.401</b>	<b>\$ 33.463.723</b>	<b>\$ 36.955.177</b>	
Egresos No Operacionales (nada que ver con el negocio; las multas)						\$ -
Act. Fijos Depreciables	\$ -					\$ -
<b>Total Egreso no Operacional</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	
<b>CAJA INCLUYENDO EGRESO NO OPERACIONAL</b>	<b>\$ 5.404.838</b>	<b>\$ 7.165.404</b>	<b>\$ 29.312.401</b>	<b>\$ 33.463.723</b>	<b>\$ 36.955.177</b>	
Aportes socios	\$ 40.000.000,00					\$ 40.000.000
Creditos obtenidos						\$ -
<b>Subtotal ingresos financieros</b>	<b>\$ 40.000.000</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	
Inversiones Financieras (ej CDT)						
Desinversiones Financieras (cuando recupero CDT)						
<b>Subtotal ingresos Inversiones Financieras</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	
Comisiones Bancarias						\$ -
Intereses						\$ -
Capital						\$ -
<b>Total Egresos Financieros</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	
Caja del período	\$ 45.404.838	\$ 7.165.404	\$ 29.312.401	\$ 33.463.723	\$ 36.955.177	
Caja inicial	\$ 237.588.002	\$ 282.992.840	\$ 406.856.250	\$ 436.168.650	\$ 469.632.373	
<b>Caja neta acumulada</b>	<b>\$ 282.992.840</b>	<b>\$ 290.158.244</b>	<b>\$ 436.168.650</b>	<b>\$ 469.632.373</b>	<b>\$ 506.587.550</b>	
Impuestos						\$ 33.904.491
Impuesto a la renta						\$ -
<b>Total Impuestos</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 33.904.491</b>
<b>Caja del período despues de Impuestos</b>	<b>\$ 45.404.838,1</b>	<b>\$ 7.165.403,9</b>	<b>\$ 29.312.400,8</b>	<b>\$ 33.463.722,9</b>	<b>\$ 36.955.177,1</b>	
<b>Caja inicial</b>	<b>\$ 245.345.602,5</b>	<b>\$ 290.750.440,6</b>	<b>\$ 380.709.358,8</b>	<b>\$ 410.021.759,5</b>	<b>\$ 443.485.482,4</b>	
<b>Caja neta acumulada después de impuestos</b>	<b>\$ 290.750.440,6</b>	<b>\$ 297.915.844,4</b>	<b>\$ 410.021.759,5</b>	<b>\$ 443.485.482,4</b>	<b>\$ 480.440.659,6</b>	

Fuente: Elaboración propia (2023)

## Figura 37

### Resumen anual de Flujo de Caja años 1 a 5

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	1	2	3	4	5
<b>FLUJO DE TESORERIA</b>					
Unidades Vendidas	\$ 609	\$ 981	\$ 1.621	\$ 2.733	\$ 4.498
VENTAS	\$ 115.171.732	\$ 185.342.991	\$ 306.346.156	\$ 516.478.971	\$ 850.126.037
- Descuentos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Cartera Mes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Cartera recuperada	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total Ingresos</b>	\$ 115.171.732	\$ 185.342.991	\$ 306.346.156	\$ 516.478.971	\$ 850.126.037
<b>Materiales</b>					
+Inventario Inicial promedio Bolsos, Individuales					
+Inventario Inicial Otros					
+Inventario Inicial Empaques					
+Compras Mes Bolsos, Individuales, Tapetes	\$ 37.162.455	\$ 64.722.949	\$ 106.978.023	\$ 180.357.736	\$ 296.869.410
+Compras Mes Otros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+Compras Mes Empaques	\$ 959.061	\$ 1.470.976	\$ 2.431.319	\$ 4.099.039	\$ 6.747.032
-Inventario Final Bolsos (siempre es el inventario de seguridad)					
-Inventario Final Otros					
-Inventario Final Empaques					
<b>Mano de obra (incluyendo prestaciones)</b>	\$ 64.500.000	\$ 70.950.000	\$ 78.475.000	\$ 84.925.000	\$ 104.275.000
Socios, horas contador, digital	\$ 64.500.000	\$ 70.950.000	\$ 78.475.000	\$ 84.925.000	\$ 104.275.000
<b>Costos indirectos de fabricación</b>	\$ 27.090.000	\$ 29.799.000	\$ 32.508.000	\$ 35.217.000	\$ 37.926.000
Transportes					
Stand Feria - consignaciones, provisión mes					
<b>Gastos Administrativos y Operacionales</b>	\$ 8.225.946	\$ 39.270.198	\$ 63.470.831	\$ 108.139.314	\$ 175.309.047
Arriendo, bodega					
Redes Sociales					
Comisiones					
<b>Total Egresos Operativos</b>					
<b>FLUJO DE CAJA NETO OPERATIVO</b>					
Egresos No Operacionales (nada que ver con el negocio; las multas)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Act. Fijos Depreciables	\$ 5.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total Egreso no Operacional</b>					
<b>CAJA INCLUYENDO EGRESO NO OPERACIONAL</b>					
Aportes socios	\$ 40.000.000	\$ 40.000.000	\$ 40.000.000	\$ 40.000.000	\$ 40.000.000
Creditos obtenidos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Subtotal ingresos financieros</b>					
Inversiones Financieras (ej CDT)					
Desinversiones Financieras (cuando recupero CDT)					
<b>Subtotal ingresos Inversiones Financieras</b>					
Comisiones Bancarias	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Intereses	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Capital	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total Egresos Financieros</b>					
Caja del período					
Caja inicial					
<b>Caja neta acumulada</b>					
Impuestos	\$ -	\$ 7.629.841	\$ 7.217.144	\$ 7.089.385	\$ 33.904.491
Impuesto a la renta	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total Impuestos</b>		\$ 7.629.841	\$ 7.217.144	\$ 7.089.385	\$ 33.904.491
<b>Caja del período despues de Impuestos</b>					
<b>Caja inicial</b>					
<b>Caja neta acumulada después de impuestos</b>					

Fuente: Elaboración propia (2023)

#### 4.6 Cálculo de punto de equilibrio

El Margen de Contribución y Punto de equilibrio fue calculado en forma detallada con los precios, costos y gastos de los productos que se vendieron en la Feria de Milán, durante el MPV 1. Hay productos cuyo margen de contribución era muy bajo y por tanto no serán ya incluidos en el catálogo Muta, como los Tapetes Fabiola (Margen de contribución 3%), las canastas “Mini fique basket” (Margen de contribución 1%), las “Small fique basket” (Margen de contribución 3%), las tazas Chamba y salseras de chamba (Margen de contribución 9% y 6% respectivamente). Participando en ferias anualmente, con varias pequeñas de fin de semana y una feria grande como Artigiano in Fiera, se encuentra el punto de equilibrio al tercer año, según el flujo de ventas proyectado y el real del año 1, pero es necesario revisar este modelo según lo ya mencionado, apalancando las ventas a través de tiendas establecidas, y reestructurar el tipo y número de ferias a participar, nuevos puntos de venta y fortalecer la presencia en redes.

#### 4.7 Conclusiones Análisis Financiero

Los datos del año 1 fueron relevantes para el análisis financiero realizado y es necesario precisar:

Las ventas fueron de \$ 115,2 Millones de pesos

Los costos fueron de \$ 129 Millones de pesos

Utilidad bruta fue negativa de \$ 13,8 Millones de pesos

Analicemos que sucedió y que se debería mejorar para pasar a tener utilidades positivas.

- Subir precios. Los precios de feria fueron bajos, al estar realizando el Mínimo Producto Viable, y no conocer el mercado, algunos productos tuvieron márgenes muy bajos, este tipo de ferias son de clientes que buscan regalos económicos, hay bastante regateo y se piden rebajas u ofertas que no habíamos considerado previamente. Conclusión: es

necesario considerar rebajas, descuentos por compras de varios artículos, tener precios mas altos, buscar ferias en otros nichos que estén dispuestos a pagar mejor, pueden ser ferias de fin de semana o ferias B2B, boutiques o tiendas especializadas. En general es necesario revisar la política de precios.

- Costos indirectos de fabricación incluye los costos de transporte y de stand. Los de transporte consideraron los costos de importación (8M\$), el transporte de las mercancías fue aéreo, el peso total fue de 0,5 Toneladas, una parte se envió por DHL y otra fue a la mano del viajero. La mercancía enviada por DHL fue puerta a puerta, desconocíamos el descuento que DHL para cuentas empresariales, es decir fue un pago pleno, adicionalmente en Milán fue necesario pagar un impuesto del 21% sobre el precio declarado más el precio del transporte. Conclusión: el transporte de 8 M\$ fue un costo considerablemente alto para las 0,5 Ton de artesanías enviadas a Milán. En averiguaciones posteriores se precisó que con un comercializador especializado en artesanías, se hubiese podido enviar aéreo por carga, puerta a puerta aprovechando las cuentas empresariales de los Currier o transportadoras internacionales que dan descuentos hasta del 70% en la tarifa. El transporte con un comercializador especializado que tiene este descuento ejemplo DHL para las 0,5 toneladas avaluadas en 38 millones de pesos podría estar costando no 8 M\$ sino alrededor de 2 M\$ vía marítima o 3 M\$ vía aérea. Incluyendo agencia en Italia, trámites de Agencia para exportación en Colombia, el transporte aéreo e impuestos del 21% en Italia calculados sobre precio declarado más precio del transporte y adicionalmente un 8% sobre el valor declarado para la comisión del agente. En lo posible se debe buscar economía de escala para aprovechar envíos vía marítima en contenedor, pero es necesario tener en cuenta que un contenedor pequeño de 20 FT3, podría llevar en artesanías de fique

un peso de 10 Toneladas y costar 2000 US\$; adicionar el 8% de comisión de la agencia y trámites de agencias en Milán por 300 euros, más el 21% en aduana en Italia, con esto el transporte es más económico por esta vía. El tiempo de entrega vía marítima está en 45 días incluyendo trámites aduaneros. En conclusión, tuvimos costos excesivos en el transporte, que afectaron las utilidades.

Costo del Stand (19 M\$). Para disminuir este rubro la opción es participar en otras ferias de fin de semana más económicas y con público de otro nicho con mayor poder adquisitivo y que valore el diseño de estas piezas; participar en ferias B2B. Si se considera seguir participando en estas ferias se debe tener otra estructura de precios y disminuir costos de transporte.

Como conclusión general, el emprendimiento sería rentable financieramente al disminuir costos de transporte, al mejorar la logística de exportación con un agente, aprovechar los descuentos de los Currier como DHL para cuentas empresariales vía aérea o enviar carga marítima en contenedor, siempre y cuando también se revise y se mejore la estructura de precios.

Figura 38

## Análisis Estado de Resultados año 1

	Año 1	MPV -FERIA	ESTRATEGIA PARA RENTABILIDAD A FUTURO
Ventas	\$ 115.171.732		Precios mas altos, nicho de mercado diferente.
+Inventario inicial materia prima	\$ 0	Estrategia de Precios en feria fue bajo.	
+Compras materia prima	\$ 38.121.516		
-Inventario final de materia prima	\$ 645.000		
=Materiales directos consumidos	\$ 37.476.516		
+Mano de obra directa	\$ 64.500.000	2 profesionales	
+Costos indirectos de fabricación	\$ 27.090.000	Transporte con costos importación (8M\$) + Stand (19 M\$)	Transporte fue aéreo y precio de Importación de Italia fue 21% (Transporte DHL + Valor Declarado). Se requiere realizar envíos marítimos, consolidados. Por barco, el contenedor de 20 ft3 son 10 KUS\$x 10 Toneladas de Fique. Ventas Feria 0,5 Ton son 2 M\$ por barco vs pagamos para la feria en transporte aéreo mas importaciones 8M\$. Stand, fue espacio de 9 mt2, buscar ferias mas pequeñas, mas económicas o alianzas, para reducir costos.
=Costo de productos fabricados	\$ 129.066.516		
+Inventario inicial de productos en proceso	\$ 0		
-Inventario final de productos en proceso	\$ 0		
=Costo de productos terminados	\$ 129.066.516		
Costo de ventas	\$ 129.066.516		
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>-\$ 13.894.784</b>		
Depreciación y Amortización	\$ 1.000.000		
Gastos de administración y ventas	\$ 8.225.946	Comisiones(20%) y redes sociales	Estas comisiones para el punto de venta en Milán. Redes fortalecer.
Ebitda	-\$ 22.120.730		
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>-\$ 23.120.730</b>		
Gastos financieros	\$ 0		
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>-\$ 23.120.730</b>		
Impuestos (33%)	-\$ 7.629.841		No hubo ventas en Colombia, no se pagaron impuestos pero es necesario revisar legalmente los temas de doble tributación y el pago de impuestos a las ventas en Italia.
<b>Utilidad Neta</b>	<b>-\$ 15.490.889</b>		

Fuente: Elaboración propia (2023)

## 5. Estrategia para el relacionamiento con los clientes y grupos de interés

### 5.1 Estrategia de marca (Branding)

La Estrategia de marca para Muta Gallery busca posicionarla en las redes sociales y que se perciba el emprendimiento como una empresa que busca en el cliente:

- ✓ Generar sentimientos de empatía con el mundo artesanal
- ✓ Comunicar
- ✓ Educar
- ✓ Inspirar sentimientos asociados con el ámbito social
- ✓ Deseo de ayudar y apoyar a comunidades de artesanos

## 5.2 Identidad de marca

Para el logo se exploró el concepto originario de la palabra galería, donde el conjunto de arcos que funcionaban anteriormente como un lugar de paso se convirtió poco a poco, dada la afluencia de individuos, en una vitrina de exposición. Estos arcos base se juntaron con el concepto de mutación y transformación para llegar al resultado final del logo.

### Figura 39

*Logo e Imagen de Muta Gallery*



Fuente: Elaboración propia (2021)

Muta es una marca que se transforma, se ajusta, es una marca versátil que adopta la cara de cada uno de los artesanos con los que trabaja, humanizando sus piezas para conectar el artesano, sus manos, su contexto, con el cliente. Muta es la voz de los artesanos en el mundo, es sencillez,

es transformación. El significado de la palabra Muta está relacionado con dar otro estado, otra forma. Por esto se seleccionó este nombre para mostrar de una forma diferente las artesanías en el exterior.

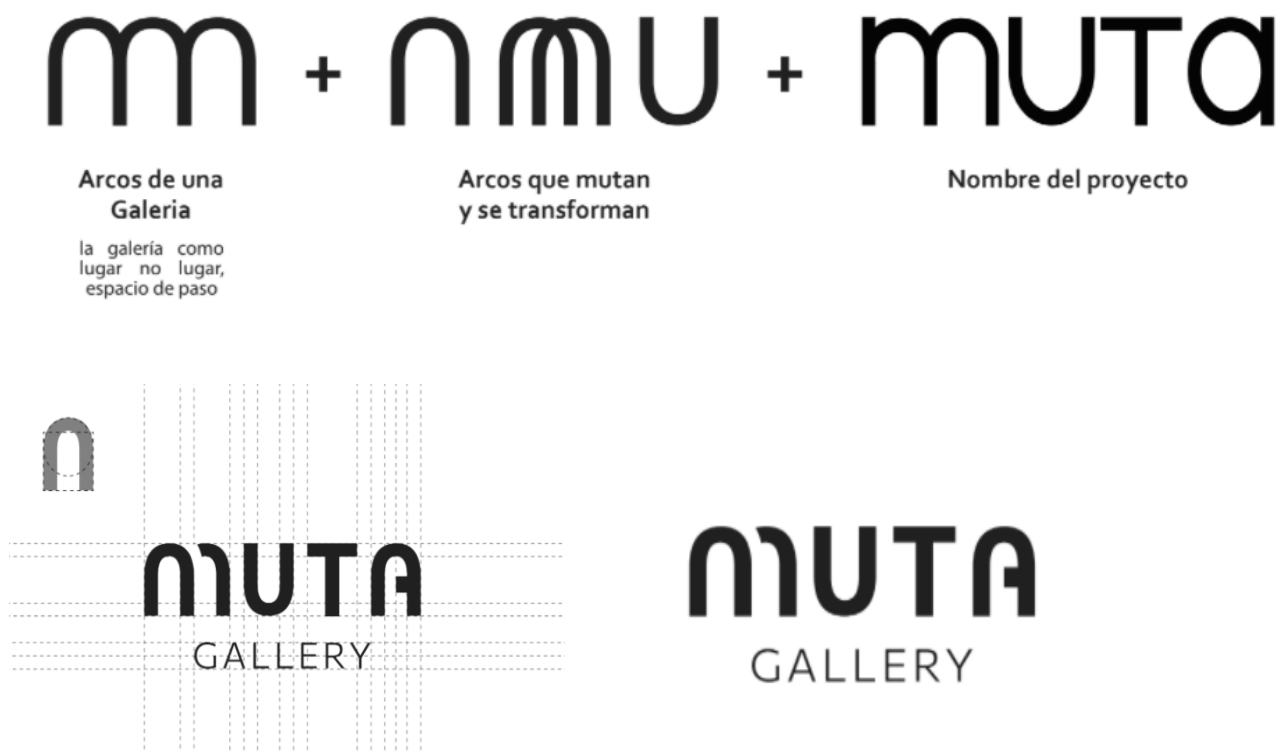
**Figura 40**

*Imagen de arcos en la marca para Muta Gallery*



Fuente: Elaboración propia (2021)

Gallery, viene de Galería, porque las galerías hacen alusión a corredores largos y espaciosos con muchos arcos, sostenidos por columnas o pilares, lugares donde normalmente se exponen y se venden obras de arte, es un sitio de paso para entrar a otro lugar, para observar, admirar, adquirir.

**Figura 41***Diseño de Arcos para la marca Muta Gallery*

Fuente: Elaboración propia (2021)

En cuanto a registro de marca, adelantamos con el apoyo de la SIC el nombre, logo y aun no se encuentra registrada, está en proceso.

## Figura 42

### Diseño Identidad de marca



Fuente: Elaboración Propia (2021)

## Figura 43

### Paleta de colores de la marca MUTA Gallery



Fuente: Elaboración propia (2021)

## 5.2 Gestión de las comunicaciones y las relaciones públicas del emprendimiento

Muta Gallery en su estrategia de comunicación es elegante, sencilla, alegre, busca informar y educar acorde a cada espacio en el que se encuentre, sea una feria, una boutique o en sus páginas de redes sociales, el mensaje y las imágenes refuerzan la sensación de libertad y naturalidad, respetando el planeta con fibras naturales, biodegradables, colores acorde a la estación, imagen y fotografía muy cuidada, comunicando siempre el sentido social y comercio justo con grupos de artesanos colombianos. Esto debe ser coherente en cualquier comunicación hablada o escrita.

### Figura 44

#### *Estrategias de Marketing*



**ESTRATEGIA DE PRODUCTO:** *Ofensiva, focalizarse en menos líneas de productos, es un mercado emergente, sincronizando el mensaje de sostenibilidad y funcionalidad de cada pieza en armonía con la etiqueta, el empaque, la marquilla y la imagen. En materiales incluir otras fibras como Palma de Iraca y Esparto adicional al fique.*

**ESTRATEGIA DE PRECIO:** *para la etapa de Penetración en el mercado, el precio en ferias será “descrime”, teniendo en cuenta el análisis financiero y el mercado de la competencia.*

**ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN:** *Concretar un plan de comunicación para informar y educar, acorde a cada espacio presencial o virtual, alineando el objetivo con el mensaje de cada imagen, reforzando los temas de beneficio social, ambiental, comercio justo, empresa BIC para evidenciar los beneficios a las comunidades artesanales. Esto fue valorado fuertemente en las encuestas y en la prueba de la feria del Artigianato en Milán.*

**ESTRATEGIA DE DISTRIBUCION:** *Muta Gallery se encuentra en fase de Introducción de productos en el mercado y se realizará principalmente en ferias presenciales en el mercado internacional para que allí el cliente interactúe con el producto y posteriormente se materialice la recompra en las redes sociales. La fidelización vendría en etapas posteriores a la feria, reforzando los mensajes en redes y presencia en diferentes escenarios. Es necesario revisar la cadena de suministro para precisar fechas de entrega acorde a disponibilidad de materia prima y compromisos del artesano, igualmente revisar tarifas de transporte nacional e internacional y asegurar los canales de envío.*

Fuente: Elaboración propia para e-aulas Universidad del Rosario

### 5.2.1 Comunicación verbal- Pitch

A continuación, la estructura para presentar en un tiempo de 3 a 5 minutos:

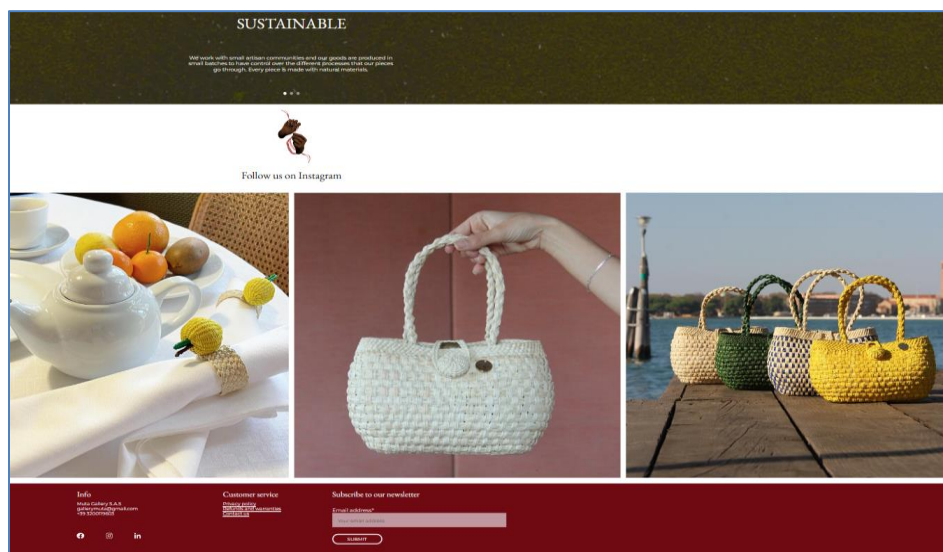
- **Introducción:** Colombia es un país reconocido por su rica diversidad cultural, por sus expresiones artísticas y culturales y es aquí en Colombia donde conocimos a Lucía, una mujer de 35 años, madre cabeza de familia con 2 niños, ella vive en Curití-Santander, de niña ayudaba a su papá en el cultivo del fique para venderlo a las tejedoras de Curití, y veía como su mamá tejía esta fibra y junto con las labores domésticas ayudaba al sustento de su familia, soñó ser tejedora para mejorar su vida, hoy teje todo el día, fabrica tapetes, cestos, y no alcanza a ganar un salario mínimo, como ella muchos artesanos son madres cabeza de familia, desplazados o indígenas que por tradición aprendieron estos artes de sus ancestros.
- **Problema:** Esta situación de Lucía también es la de muchas mujeres y hombres en diversos departamentos de Colombia, sus productos ayudan a preservar la cultura ancestral, sin embargo, no conocen como promocionarlos para llegar a otros mercados, no conocen la logística exportadora ni saben cómo hacer para aumentar sus ingresos y que se comercialicen mejor.
- **Oportunidad:** vimos acá una oportunidad para expandir este mercado a nivel internacional, en Europa donde estos productos colombianos son poco conocidos, son fibras exóticas, amigables con el ambiente que allí valoran inmensamente y cada pieza tiene una historia,
- **Solución:** nos unimos con Adriana Londoño diseñadora que vive en Milán y Sara, ingeniera que vive en Colombia y creamos un emprendimiento para ayudar a promover y visibilizar al artesano, para abrir nuevas rutas comerciales con un conocimiento en la logística exportadora, y que permitiera dar a conocer esta riqueza cultural en Europa, creamos así a Muta Gallery, que busca promover los productos en ferias, vitrinas comerciales y a través de las redes, y así dar la oportunidad a que los clientes en Europa adquieran piezas con sentido social, con historia, funcionales y con diseño.

- En que vamos: hoy Muta Gallery ya tiene página web, asistimos con el MPV a la feria de artesanías más grande de Italia y el producto fue muy admirado, vendimos bolsos, tapetes, contenedores de fique de Curití, estuvimos presentándolo en la semana del diseño en Milán, y estamos consolidando financieramente el proyecto para hacerlo económicamente viable
- Invitación: Los invitamos a seguirnos en Instagram somos @mutagallery, y en nuestra página web [www.mutagallery.com](http://www.mutagallery.com) hoy el objetivo es que ustedes conozcan más de este proyecto que ayuda a las comunidades, se identifiquen con él, es sostenible y ser parte de esta iniciativa adquiriendo estas piezas artesanales con diseño. (Cierre – call to action) gracias, sigan nuestra página y ayúdenos a mejorarla con sus comentarios. Gracias

En caso de contar con un proyector de imagen, se divulgará la página Web: [www.mutagallery.com](http://www.mutagallery.com) y la página de Instagram invitando a seguirlas y dejarnos sus comentarios.

### Figura 45

*Página web con productos de la marca MUTA Gallery*



Fuente: Reproducido de Instagram, @mutagallery (2023)

### 5.3 Proceso de ventas y servicios

Muta Gallery gestionará sus procesos de acercamiento al público para darse a conocer y realizar ventas de sus piezas artesanales y servicios, de la siguiente forma:

- Redes sociales: página web, Instagram
- Ferias internacionales (Italia, Portugal, Francia)
- Alianzas con tiendas o boutiques establecidas, mediante comisión por ventas.
- Videos promocionales que cuenten historias de artesanos, de fibras naturales, del compromiso ambiental y aporte social, entrevistas.
- Entrevistas a compradores y clientes potenciales.
- Divulgación de eventos en redes, promociones en fechas especiales
- Para fechas especiales lanzar las colecciones, que impliquen nuevos diseños, colores, campañas para días como: día de la madre, día de la tierra, navidad, amor y amistad, día del artesano, entre otros.
- Seguimiento postventa a clientes a través de página, comentarios en redes.

#### 5.3.1 Seguimiento y Medición de Cumplimiento de Objetivos - KPI

Los indicadores para seguimiento al cumplimiento de las estrategias son:

- Número de seguidores que se activen de un mes a otro
- Número de clientes con compras efectivas
- Número de clientes con recompra
- Ventas

## 5.4 Plan de mercadeo

### 5.4.1 Investigación de Mercado

Para estructurar el emprendimiento fue necesario conocer el mercado desde la situación actual de los artesanos, las empresas comercializadoras, las empresas privadas y gubernamentales dedicadas a producir, comercializar o apoyar el mercado artesanal, esto para determinar cuál sería el norte del emprendimiento, con datos y hechos, conocer con mayor profundidad el sector artesanal y la problemática a nivel nacional e internacional, con el fin de determinar sus posibles oportunidades y por tanto las soluciones.

En los Anexos se presenta con mayor detalle la siguiente información:

- Anexo A. Entrevistas realizadas en la Investigación de Mercado
- Anexo B. Informe de Diagnóstico del Sector Artesanal en Colombia- Artesanías de Colombia (año 2017, resultado de levantamiento de información realizada entre 2014-2016) (Márquez Ramírez & Serrano Rodríguez, 2017)
- Anexo C. Informe de Diagnóstico del Sector Artesanal en Colombia- Artesanías de Colombia 2021, presentado por Artesanías de Colombia en marzo de 2022.
- Anexo D. Análisis del informe del Top 10 global consumer trends 2022 de Euromonitor Internacional.
- Anexo E. Entrevistas con Artesanos
- Anexo F. Plan estratégico 2023-2026, de Artesanías de Colombia

Es importante destacar que Colombia cuenta con Artesanías de Colombia como ente gubernamental (Sociedad de economía mixta) adscrita al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, que adelanta una labor muy importante para preservar y promocionar el valor del patrimonio cultural artesanal, adelantando acciones para formalizar el mercado de artesanías,

mejorar diseños, capacitar al artesano y mejorar su productividad fortaleciendo habilidades administrativas, de comunicación, legales y de gestión. Este por tanto puede ser un aliado muy importante para Muta Gallery.

Adelantamos la búsqueda de información para conocer el mercado, contactamos diferentes sectores, entes gubernamentales como Artesanías de Colombia, Procolombia, Cámaras de Comercio de Bogotá y Bucaramanga, nos inscribimos a curso de formación en Analdex donde nos capacitamos en los requisitos de exportación.

En el sector nacional buscamos empresas dedicadas a la venta de artesanías en Colombia como Artibiana, Verdidesign (empresa colombiana top, en fabricación de bolsos y tapetes con materiales metálicos como hilos de plata, acero inoxidable y cobre entre otros), Natural artesanías, La tienda de la Empatía, Lacesteriacol, Arkano.col, Tuci&mue, Ecofibras, La hilandera, Iraca.artesanos, Iracausiajuri, Iracaco, Yidios Hakim, Manosabia, Buonaserhouse.

A nivel internacional encontramos en España la tienda “La flor de Cali”, en Estados Unidos “Wapahandmade” en Italia encontramos que algunas personas comercializan los bolsos o mochilas “Wayu”.

Se realizaron entrevistas con artesanos en Curití-Santander, Medellín, Costa Atlántica, se estructuró una encuesta que respondieron 186 personas de diferentes edades, mayoritariamente público colombiano y un Focus Group con estudiantes de la Universidad del Rosario en Bogotá con asistencia de 15 jóvenes.

A continuación, se presenta resumida la información que nos permitió tener un contexto del sector artesanal en Colombia, entender la situación del mercado, del artesano, de las condiciones requeridas según la legislación colombiana y otros factores del entorno que puedan llevar a estructurar mejor el modelo de negocio.

- El ecosistema tiene diferentes actores: Cultivadores de materia prima, Artesanos, Comercializadores, Cooperativas que reúnen varios artesanos, Clientes nacionales, clientes internacionales, Operadores Logísticos, Agentes de Aduana, entes gubernamentales, nos enfocaremos en el problema que Muta Gallery resuelve para los artesanos y los clientes internacionales:
- Las artesanías colombianas son poco conocidas en Europa, con excepción del sombrero “vueltaio” y la “mochila wayuu” sin embargo Colombia tiene gran diversidad de artículos fabricados artesanalmente que no son conocidos en el exterior por diversas circunstancias que son las que queremos resolver. En el Informe de Gestión 2022 presentado por Artesanías de Colombia en marzo de 2022, en su página 19, presenta un aparte denominado “Identificación de Barreras para el comercio de Artesanías” destacando 19 barreras y de allí identificamos como oportunidades para nuestro emprendimiento 4 barreras:
  - 2 barreras asociadas a Exportación (trámites y Registro de Exportaciones DANE)
  - 2 barreras asociadas a Entorno competitivo (Canales de Comercialización, Alianzas Productivas)

Se menciona en este informe de gestión 2022 en relación con la población artesanal los “bajos niveles de formalización empresarial, un alto desconocimiento normativo en responsabilidades civiles y tributarias, y escasa participación en mercados internacionales”

Analizando este informe, de las barreras, algunas son causas y otras consecuencia, la escasa participación en mercados internacionales es el resultado o la consecuencia del desconocimiento normativo, de los altos costos y tramitología para exportar, en Colombia así como en la mayoría de países para adelantar exportaciones se requiere de una dinámica con diversos trámites que implican conocer los procesos logísticos, que van desde el registro del exportador, obligaciones

tributarias, conocer el mercado internacional, normas del país exportador, tratados de libre comercio entre otros, sin embargo en otros países hay una presencia fuerte de las entidades gubernamentales para apoyar en la mayoría de estas etapas del proceso, y actualmente este apoyo en Colombia es débil para capacitar al artesano o al comercializador, este es una ventaja competitiva para Muta Gallery, ser fuerte en contar con procesos para atender la logística de la cadena de suministro, conocimiento de trámites y costos asociados a la exportación, conocimiento del mercado, no todos los países a pesar de estar en un mismo continente tiene los mismos patrones de compra o de gusto, es necesario estudiar el público objetivo y llevar objetos que satisfagan al comprador; por tanto Muta Gallery brinda la posibilidad de conocer y adquirir artesanías colombianas en Europa, que tengan un mayor diseño, que sean funcionales y dentro de un marco de responsabilidad social, cumpliendo los requerimientos gubernamentales del país exportador e importador.

#### ***5.4.2 Business Model Canvas***

En este capítulo de la Investigación de mercado también se realizó, con la diversa información recolectada, el Business Model Canvas; listamos los puntos que se consideraron necesarios para estructurarlo:

- Estructurar lo que conlleva o significa para Muta Gallery el Proceso de Curaduría para identificar estándares de calidad, capacidad de producción y precio.
- Desarrollar un emprendimiento con fortalezas centradas en la Comercialización de artesanías en el exterior conociendo las políticas, normativas y proceso de exportación.
- Involucrar los conocimientos y mejores prácticas del Diseño para una mejor calidad de las piezas artesanales.

- Elaborar catálogos con curaduría (asegurar la calidad, materiales, colores, diseño) para piezas y montajes comerciales.
- Estructurar el proceso, con fortalezas en la Producción para precisar la capacidad de proceso, las competencias humanas, el registro de marca, las ventajas y fortalezas de las empresas BIC, estructurar y desarrollar las competencias Digitales, Que el producto tenga y cuente siempre una historia (Storytelling), estructurar una buena oferta de valor para que la Oferta comercial sea atractiva para el cliente y nos diferenciamos de la competencia.
- La imagen de Muta Gallery debe ser muy cuidada, que refleje elegancia, en el producto, los colores, en la Fotografía, Embalaje o empaque.
- Cocrear obras entre artistas y artesano, realizar acercamientos con el arte actual para lograr una fusión con la artesanía tradicional.
- Participar en exposiciones existentes dentro y fuera del país, para invitar a diseñadores y artesanos, buscando alianzas con entidades ya reconocidas por su apoyo al arte como el Banco de la República, exposición Arte Vivo, museos de las ciudades, eventos nacionales o departamentales y otros a nivel internacional
- Hay oportunidad de desarrollar nuevas estrategias de comercialización a nivel nacional, por ejemplo, vitrinas de venta permanente, ferias, tiendas especializadas, dado que en Colombia los espacios están más centrados en ferias nacionales y estos son limitados.

#### ***5.4.2.1 Puntos de experiencia en las diferentes Actividades comerciales***

Se han considerado los siguientes puntos de interacción:

- Antes de la compra

Participación en ferias, recomendación de otros clientes o información de una feria de artesanías o decoración.

Visitas a clientes de una boutique contándole de la próxima feria y productos nuevos

Dos amigas conocidas se encuentran y hablan de la feria para asistir -voz a voz

Anuncios en Instagram - Revisan en Instagram la página de Muta Gallery, que muestra contenido de valor, productos, noticias de la feria y datos de los productos.

Influenciadores muestran en redes los productos y hablan de las ferias, los posibles clientes reciben Correos electrónicos con información de la feria, de los productos y publicidad.

Ve a una amiga con un bolso de Muta Gallery

En las redes estamos presentes con palabras clave como “hecho a mano en Colombia”, “artesanía colombiana”.

Presencia en redes como LinkedIn, Pinterest, Facebook, página web

Realizar lives o entrevistas o charlas en vivo, junto con Clases/Webinars, entrevistas

Correos o información a seguidores

Conoce a alguien que ya lo tiene

- Durante la compra

Espacio para negociar, por WhatsApp Business, presencia en ferias o boutiques.

Revisa la página web con información

Conversar sobre preguntas, fechas de entrega, condiciones, cuidado de las piezas, diferentes usos, historia de las fibras y de los artesanos que las elaboran.

- Pago

Enviar un email indicando que el producto Muta Gallery salió y fecha probable de entrega

Asegurar que el producto lleve el logo, la marquilla, el empaque sea correcto, información sobre calidad, tiempos para cambio o por defectos de la pieza.

- Entrega del producto – seguimiento al envío y fechas de llegada

- Luego de la compra

Postventa: preguntar si lo recibió a satisfacción

Encuestas de calificación de servicio.

- Recompra Correos promocionales

WhatsApp con información, newsletter con información del producto y futuros eventos de Muta Gallery.

- Transformación de los puntos de experiencia

### Figura 46

*Puntos de Contacto con el cliente*



Fuente: Adaptado de e-aulas para MutaGallery (2022)

**Figura 47**  
*Puntos de Contacto en las actividades comerciales*

Etapa	Punto de Contacto	Whowww	Los controló?
Antes de la compra	1. Participación en ferias, recomendación de otros clientes o información de una feria de artesanías o decoración.	Que sean ferias de alto nivel, con difusión en redes desde el portal de la feria, y avisos a seguidores en redes.	SI
	2. Visitas a clientes de una boutique contándole de la próxima feria y productos nuevos	Llevar a los clientes un catálogo, enviarlo también digital.	SI
	3. Dos amigas conocidas se encuentran y hablan de la feria para asistir -voz a voz	Que se animen a invitar a otras, que hagan publicidad en sus redes, que hablen bien de Muta y sus productos	NO
	4. Anuncios en Instagram - Revisan en Instagram la página de Muta Gallery, que muestra contenido de valor, productos, noticias de la feria y datos de los productos.	Publicaciones frecuentes con imágenes cuidadosas, que lleven a la acción de compras, que sea fácil, amigable. Colocar en las páginas Preguntas Frecuentes FAQ, instrucciones de uso.	SI
	5. Influenciadores muestran en redes los productos y hablan de las ferias, los posibles clientes reciben Correos electrónicos con información de la feria, de los productos y publicidad.	Que sean vistos por el público objetivo, con pago para que sea SEO y SEM.	SI
	6. Ve a una amiga con un bolso de Muta Gallery	Que en el bolso sea visible la marca Muta Gallery	SI
	7. En las redes estamos presentes con palabras clave como "hecho a mano en Colombia", "artesaniacolombiana".	Incluir "Made in Colombia" en marquillas y logos. Seleccionar los hashtags para las redes.	SI
	8. Presencia en redes como LinkedIn, Pinterest, Facebook, página web	Elaborar parrillas, determinar cuantas, como, colores, y el seguimiento para cumplir y evaluar estadísticamente su presencia y efecto.	SI
	9. Realizar lives con Clases/Webinars, entrevistas	Seleccionar y planear para invitar y que tengan buen contenido adicional los testimonios y post a quienes compran	SI
	10. Correos o información a seguidores	Elaborar newsletter y enviar a seguidores	SI
	11. Conoce a alguien que ya lo tiene	Que la marca sea evidente	SI
Compra	12. Espacio para negociar, por whatsapp business	Que los productos sean visibles en euros y pesos	SI
	13. Revisa la página web con información	Mantenimiento de redes, ágil, clara, actualizada	SI
	14. Conversar sobre preguntas, fechas de entrega, condiciones	Tener disponible un canal para atención a consultas con diferentes horarios y respuestas automática	SI
	15. Pago	Disponibles varias opciones, presencial, tarjeta, pse internal	SI
	16. Enviar un email indicando que el producto Muta Gallery salió y fecha probable de entrega	Logística muy bien detallada, que tenga facilidades digitales para seguimiento, y que se pueda rastrear	SI
	17. Asegurar que el producto lleve el logo, la marquilla, el empaque sea correcto	Calidad, selección de cada producto y estandarización en empaques para envíos y regalos.	SI
	18. Entrega del producto	Cumplir fecha, colocar detalle para recompra	SI
Posventa	19. Post-venta: preguntar si lo recibió a satisfacción	Seguimiento, enviar descuentos para próxima compra	SI
	20. Encuestas de calificación de servicio.	Dar realimentación, agradecer, tener políticas de reclamos y devoluciones, así como garantías que sean divulgadas	SI
	21. Re compra.	Descuentos en siguientes compras	SI
	22. Correos promocionales	Eventos periódicos, correos con información valiosa	SI
	23. Whatsapp con información, newsletter con información del producto y futuros eventos de Muta Gallery.	Newsletter en italiano, español e inglés	SI
		Realizar cada trimestre seguimiento a este plan y mejora	SI

Fuente: Elaboración propia para e-aulas (2022)

### 5.4.3 Determinación del tamaño del mercado, según el Entorno económico

TAM: Ventas en Home Furnishings-Indoor Living en Italia 10906,4 EUR million (Fuente Passport año 2019)

SAM: De las ventas TAM, la fuente Passport presenta que en Italia un 92% es a través de tienda y un 8% en E-Commerce o ventas directas, donde el E-commerce presenta tendencia creciente a diferencia de la venta en tiendas físicas con tendencia a la baja. El SAM en Italia por

E-commerce de 872 EUR million total, y para Muta Gallery un 0,1% sería equivalente a 872 EUR (aproximadamente 3926 millones de pesos por año)

SON: 50% 130 millones de pesos (Capacidad actual de Muta Gallery)

Concluimos, que, sí hay oportunidades de negocio para las artesanías colombianas, principalmente nos centramos en oportunidades en exportación para llegar a mercados internacionales y desarrollar estrategias de comercialización que permitan posicionarlos a nivel nacional e internacional lo cual aportará a la reactivación económica. Es muy importante buscar asesoría especializada en trámites aduaneros y legales para el Comercio Internacional hacia Europa y revisar la estructura de costos para disminuir el precio de transporte, de legalización en país de origen y considerar un aumento del precio de venta.

#### ***5.4.4 Barreras de entrada***

Una de las principales barreras fue la poca Información de exportación de artesanía y los trámites y requerimientos para exportación de éstas a diversos países de Europa.

Las artesanías colombianas no son altamente conocidas en Europa, y lo que se exporta en muchos casos se lleva a la mano del viajero por lo cual no se cuenta con estadísticas que permitan realizar un estudio detallado, es decir la mayor barrera de entrada es la poca información disponible sobre datos y requerimientos legales para “exportar artesanías”.

Según el Informe de Gestión de Artesanías de Colombia 2022, “No hay datos precisos de exportaciones de artesanías desde Colombia, dado que las partidas arancelarias son muy generales, y no hay formalidad como exportación en muchos de los despachos al exterior.

Cada país europeo a pesar de ser parte de la Unión Europea tiene tasas e impuestos diferentes, los tratados de libre comercio existen, pero no se tiene información disponible fácilmente. Se encontró una firma que realiza exportaciones a España, llamada “La Flor de Cali”,

llevando ya artículos en contenedores, esta empresa tiene sede en Colombia en Cali, y en Europa en Barcelona porque facilita la operación y minimiza costos.

#### **5.4.4.1 Condición Social de los Artesanos - Informalidad del Sector.**

Más de un 70 % de la población de artesanos, son mujeres, no tienen todas las garantías de seguridad social y con ingresos inferiores o cercanos a un salario mínimo o ingresos no estables. Los artesanos laboran en la informalidad, no son empresas consolidadas con registro ante cámaras de comercio y normalmente trabajan bajo la modalidad de subcontratación es decir trabajan para un artesano más reconocido que le encarga trabajos a destajo. Esto dificulta medir la capacidad del proceso y cumplir en tiempos establecidos las entregas.

A nivel de reconocimiento, el nombre del artesano no se destaca pues queda generalmente en nombre de la marca que comercializa. Esta situación fue evidenciada en artesanos de Fique, Palma de Iraca y población indígena del Vaupés y Chocó.

#### **5.4.4.2 Entorno Digital, Metaverso y Publicidad.**

Hay oportunidad en medios digitales con nuevas competencias postpandemia en jóvenes y adultos, sin embargo, se encontró que, para el caso de artesanías, los compradores de diversas edades buscan conocer los productos directamente, prefiere verlos, tocarlos físicamente en espacios de exposición.

#### **5.4.4.3 Competencia.**

Podría catalogarse como un océano rojo dentro de Colombia, donde hay diversidad de artesanías y rutas artesanales, sin embargo, las tiendas que colocan un sello de diseño son pocas, después de pandemia hubo una generación de tiendas virtuales que venden artesanías informalmente a través de redes. En el mercado europeo la artesanía colombiana no es muy conocida, excepto por algunos productos como la “mochila Wayu” y pocas tiendas en Europa. La

competencia a nivel internacional la consideramos un “Océano azul”, es escasa principalmente por el desconocimiento de la dinámica en trámites de exportación y/o los costos asociados al transporte, impuestos y reglamentos de cada país.

#### **5.4.4.4 Consumidor – Tendencias en el Consumo.**

Los consumidores de esta nueva época postpandemia prefieren y confían en las marcas humanizadas. Conectan con el cliente los productos que evoquen bienestar, autocuidado físico y emoción espiritual. Se evidencia en las tendencias la búsqueda de experiencias más que sentido de dueño. Buscan productos que brinden valor y respalden el crecimiento personal.

El comprador y el consumidor es más consciente en cuanto al impacto en el planeta y en su estilo de vida. Después de pandemia hay un sentimiento colectivo de cambio de estilo de vida y metas que tengan un propósito.


#### **5.4.4.5 Logística de Comercialización**

En Colombia la exportación tiene diversos trámites que implican conocer los procesos logísticos, registro del exportador, obligaciones tributarias, normas del país exportador, partidas arancelarias, registro de Exportaciones DANE, allí no se encuentra mucha información. Se evidencia desconocimiento de los requisitos del país importador, y de los operadores logísticos que prestan el servicio, costos asociados de trámites y envíos. Son desconocidos los beneficios de los Tratados de Libre Comercio por parte de los artesanos y esta información no está disponible fácilmente, tampoco hay mucha claridad en cuanto a los beneficios de certificado de origen, como se hace la solicitud, tiempo del trámite, como adelantar alianzas con otros países para beneficio mutuo. En este aspecto Procolombia sería el ente que debería apoyar sin embargo no es muy clara ni está fácilmente disponible.

### 5.4.5 Amenazas y oportunidades

Fue muy importante la validación del producto con el uso de metodologías “Agile”, donde se identificó el Mínimo Producto Viable-MPV que permitió evaluar el mercado e identificar debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

Figura 48  
Análisis DOFA para Muta Gallery

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Debilidades:</b> desconocimiento de la dinámica en trámites de exportación, transporte al exterior y beneficios arancelarios.</li> <li>• <b>Oportunidades:</b> el negocio de exportación de artesanías no está completamente desarrollado hacia Europa y se pueden implementar estrategias de comercialización, como vitrinas de venta permanente, ferias, tiendas especializadas. Las tendencias <i>post-pandemia</i> presentan a un consumidor interesado en valores que resalten el impacto social, ambiental y económico en las diferentes etapas de la cadena de valor, alineado con los valores de Muta Gallery .</li> <li>• <b>Fortalezas:</b> el equipo humano de Muta es altamente competente y tiene personal con base en Italia y en Colombia. Se cuenta con el apoyo de la Academia para la estructuración del modelo de emprendimiento y conocimiento en medios digitales y en diseño. En esta fase se recibió formación por parte de las fundadoras con Procolombia (ruta exportadora), Analdex (requisitos para exportadores), y metodologías a través de la Maestría de Emprendimiento e Innovación de la Universidad del Rosario. Adriana Lucía Londoño es Ingeniera Industrial de la Universidad de los Andes, Magister en Diseño del Politécnico de Milán. Sara Isabel Parra es Ingeniera Química, con especialización en Gerencia del Externado de Colombia, experiencia de mas de 10 años liderando equipos de alto desempeño y Maestría de Emprendimiento e Innovación de la Universidad del Rosario.</li> <li>• <b>Amenazas:</b> el sector artesanal no es una industria muy estructurada por tanto se requiere asegurar el suministro de materias primas, calidad y capacidad instalada para garantizar el cumplimiento en tiempos y cantidades a comprometer. En el servicio posventa asegurar una plataforma digital que informe al cliente; cambios de políticas para garantía, devolución o retracto.</li> </ul>	
--	--

Fuente: Reproducido de Instagram, @mutagallery (2023)

### 5.4.6 Competidores claves

Muta Gallery identificó los siguientes competidores clave que también exponen en diversas ferias a nivel nacional e internacional:

Lista de Competidores Clave

<b>Nombre:</b>	<b>Verdi Design</b>
----------------	---------------------

<b>Precio:</b>	2 a 5 Millones de pesos bolsos 10 a 50 Millones de pesos Tapetes
<b>Beneficios y Características</b>	Elabora y comercializa bolsos y tapetes, hilos metálicos, otras fibras, que elaboran en talleres propios y con personal directamente contratado. Bolso con forro interno, excelentes acabado, en Empaque de lujo.
<b>Tamaño/Utilidad:</b>	30% -40%
<b>Estrategia de Mercado:</b>	Marca posicionada, fabricantes, se vende para un nicho exclusivo que gusta del lujo, precios altos superiores al millón de pesos, marca con prestigio, con posicionamiento en redes, salón para exponer sus productos Show-Room en Bogotá-Colombia, taller propio, gran despliegue en sus fibras e hilos metálicos. Influencers en actrices y modelo que divulga en redes con imágenes y fotografía muy cuidada.

<b>Nombre:</b>	<b>La flor de Cali – España</b>
<b>Precio:</b>	20 euros en adelante hasta 300 euros.

<b>Beneficios y Características</b>	Tienda física en España, comercializador, variedad de productos artesanales, precios competitivos, vende para un nicho intermedio, desde aretes, pulseras, collares, hasta hamacas, cestos; alta diversidad de productos. Exporta oficialmente, divulga en redes sus eventos.
<b>Tamaño/Utilidad:</b>	50-60% sobre precio en Colombia
<b>Estrategia de Mercado:</b>	Participa en diversidad de ferias en España y otros países de Europa, ha sido invitado a Expo Dubái. No tiene competencia en España al nivel de productos que tiene.

<b>Nombre:</b>	<b>Mochila Milano o tienda Legado Milano</b>
<b>Precio:</b>	30 euros en adelante hasta 200 euros.
<b>Beneficios y Características</b>	Ubicada en Milán, con tienda física en el área frecuentada por turistas y locales, en Navigli. Es comercializador, compra a otros comercializadores, no promociona las marcas que le suministran el producto quedando todo bajo la marca “Legado Milano”.
<b>Tamaño/Utilidad:</b>	50%
<b>Estrategia de Mercado:</b>	

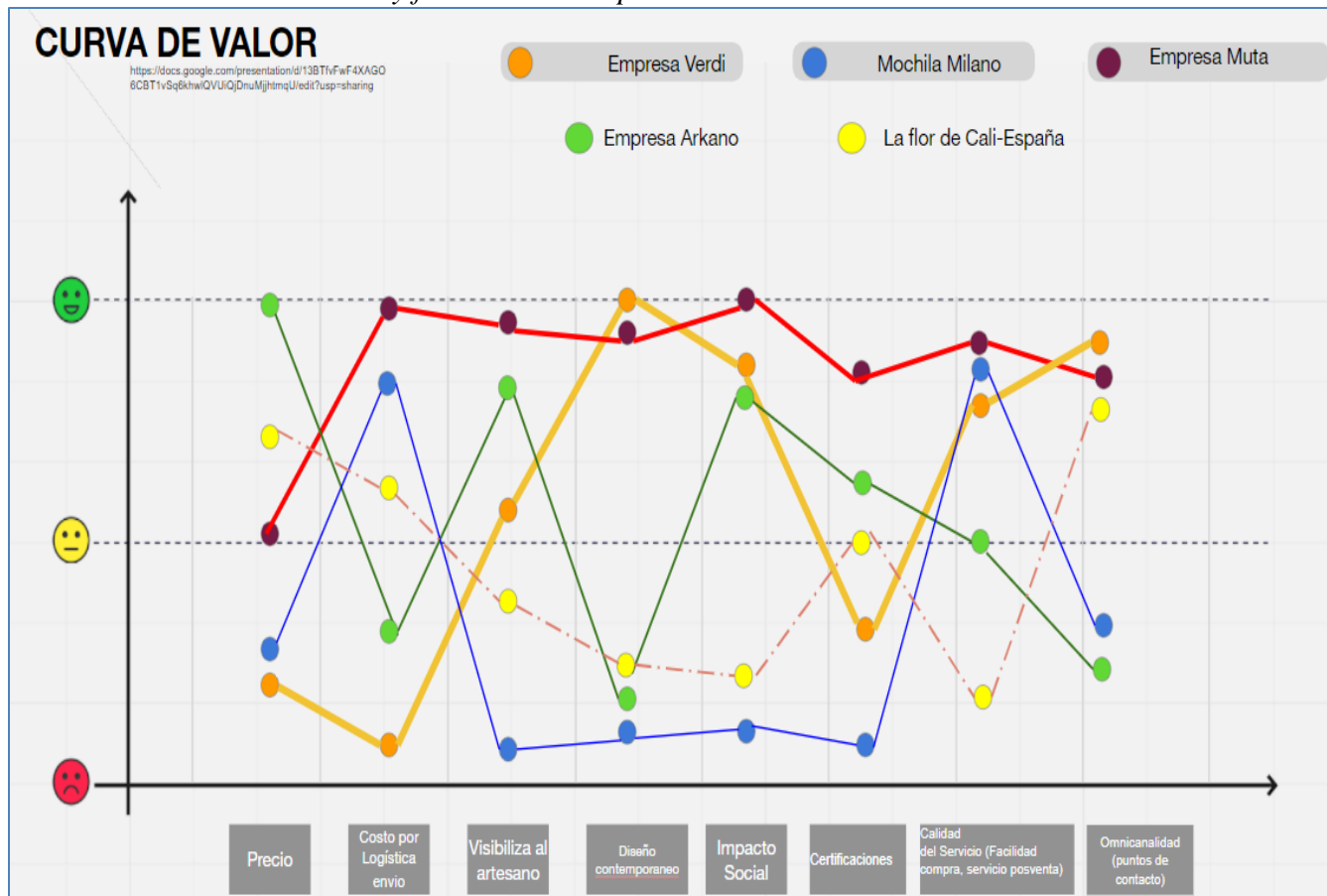
	Tienda Física ubicada en sector de alta afluencia de público. Especializado en productos suramericanos.
--	--

<b>Nombre:</b>	<b>Arkano – Medellín</b>
<b>Precio:</b>	
<b>Beneficios y Características</b>	Tiendas pequeñas ubicadas en centros comerciales en Medellín, como Oviedo, alta difusión en redes con mensajes sociales, de reconocimiento a Artesanos y Comunidades, imagen muy natural y cuenta historias interesantes de las fibras y productos.
<b>Tamaño/Utilidad:</b>	30%
<b>Estrategia de Mercado:</b>	Manejo en redes, tienda física, con artículos de diversas zonas de Colombia, y diversas fibras y tejidos. Realiza talleres de tejidos ancestrales dictados por maestras artesanas, que promociona en redes.

### 5.4.6.1 Curva de Valor Frente a Empresas Identificadas

Figura 49

Curva de Valor – Muta Gallery frente a los competidores



Fuente: Adaptado de e-aulas para MutaGallery (2022)

Del análisis de la curva de valor se puede concluir:

- Las mayores fortalezas de Muta Gallery serán buscar ventaja competitiva por la ubicación en Europa, en un mercado B2B y así llegar a tiendas y boutiques establecidas.
- Buscar precios para un nicho de mercado alto, que valora el diseño para presentar al mercado piezas propias, cuidando la calidad. Importante una menor variedad, curaduría, funcionalidad y unido al valor artesanal son valores que el cliente aprecia.

- El precio en el mercado internacional para Muta Gallery será un reto por el conocimiento en las logísticas de exportación, y de cara al cliente es necesario visibilizar fuertemente el impacto social y ambiental evidenciando el beneficio para el artesano, el altruismo al cliente y la curaduría en obras artesanales con un diseño contemporáneo.
- Fortalecer el B2B, es una experiencia física y virtual (en tiendas y en el mundo digital) que tiene como objetivo visibilizar los saberes ancestrales de artesanos colombianos para llevar al mundo objetos con significado.
- Tener fuerte presencia en redes, con énfasis en la transparencia y el comercio justo que permitan el crecimiento de la comunidad, que pueda conectar con el producto de forma que el cliente que adquiera una pieza Muta sienta la historia detrás de ésta, el valor cultural, artístico social y ambiental que su compra generó.
- Objetos con diseño que sean sostenibles, con un impacto social fuerte y positivo y bajo una curaduría que da una visión contemporánea de la artesanía.

Debido a que no se cuenta con información detallada de cifras de artesanías exportadas en precio, tipo de exportación, ni cantidades, no se valoró esta característica, la cual sería un punto a fortalecer para Muta, pues hay que estructurar muy bien el modelo de exportación, buscar empresas dedicadas al manejo de logística exportadora en Colombia e Importadora en Colombia y muy buen conocimiento en tratados de libre comercio.

#### **5.4.7 Precios**

Los precios se fijaron teniendo como base el análisis financiero, considerando los costos fijos y costos variables, costos de transporte, tiquetes, empaque, marquillas, etc., en esta fase no se adelantó el proceso de exportación con los impuestos que esto genera para el total de la mercancía vendida, esto teniendo en cuenta el volumen de piezas, por lo cual se utilizó la

modalidad “a la mano del viajero” permitida por las autoridades colombianas e italianas, es decir los costos corresponden a tiquetes, maletas extra. Consideramos enviar una parte de la mercancía por un Courier, es decir una parte de las artesanías si se envió pagando los aranceles, encontrado que estos incrementan casi en un 300% el costo de los productos, a su llegada a Italia.

En cuanto a precios de la competencia en Italia, se visitaron tiendas en Milán Italia como Ikea, Maison du Monde, que venden objetos artesanales de otros países, similares, como cestas, individuales, tapetes. Encontramos que los precios de estas tiendas que son grandes superficies son en su mayoría similares, es decir un individual de Muta Gallery se vendió a 8 euros, y en Ikea se pueden conseguir en este precio, pero no tienen la calidad de los productos colombianos, son en su mayoría productos africanos o de vietnam, cocidos a máquina, de menor calidad que los ofrecidos en la feria, y no tenían productos de la misma fibra. Sin embargo, son una línea fuerte en dichos almacenes donde se publicitan también como ecológicos, verdes y con sentido social.

Para Muta Gallery se fijaron precios con un 80% a 100% sobre el precio en Colombia, en los días iniciales de feria y según la aceptación de éstos el precio fue necesario ajustarlo en la feria; detectamos que el cliente que visita la feria en Milán pide rebaja, y también a visitar la feria varios días esperando los últimos días con rebajas por oportunidad de último momento, se elaboró listado de precios por cada tipo de producto con el margen de descuento máximo que oscilaba entre un 5 a 10%.

El precio fue factor decisivo para un 40% de la población de los clientes que visitaron la feria, pues es una feria de entrada gratis, que para la época de invierno es una oportunidad importante para pasar los días fríos y lluviosos, buscan regalos económicos, se compite con productos de 10 euros vendidos en stands de países como Túnez, Marruecos, que venden artesanías de fibras naturales, a un menor precio dado que la participación de los artesanos es

cubierta en un 100% por el ministerio de cultura de esos países, cubren costos de stand, transporte de la mercancía y tiquetes; estos países también apoyan a comercializadores que no son artesanos, cubriendo no el 100% pero si en un 50 a 70% de stand y el 100% del transporte del producto. Otros países como Arabia Saudita participan cubriendo el 100% de los costos a los artesanos, para ellos representa una vitrina comercial de su país, de su cultura y tradiciones, llevan una muestra muy linda con los artesanos que elaboran las piezas para mostrar la riqueza artesanal, incluyen grupos de danzas que atraen mucho público y ellos pagan la totalidad del stand y su fastuosa decoración, Mexico también apoya con stand y transporte, mientras viáticos y tiquetes los asume el artesano.

Las políticas de pago en feria fueron efectivo o con tarjeta débito, gran parte de los clientes utilizan pago en línea y la feria dispone de cajeros para retiro de efectivo.

#### ***5.4.8 Canales de distribución***

Los métodos de distribución o canales para llegar al cliente con artesanías en Europa se evaluaron, todos dentro del modelo B2C y B2B. Se listaron 4 canales de distribución (Ferias B2C, Ferias B2B, Comercio Electrónico y Tiendas aliadas en Milan o ciudades vecinas) para estos canales se listaron atributos y se dio una calificación a cada atributo frente a cada canal. Puntuación: 3-Muy fácil, 2-Intermedio, 1- difícil. A continuación, se mencionan detalles de estos:

##### ***5.4.8.1 Canal de distribución 1- Ferias B2C.***

Se participó en Artigiano in Fiera en Milán, es una feria minorista con duración de 9 días, la feria no tiene costo de ingreso para los clientes y es muy publicitada en Milán y en Italia, en redes y en diversas ubicaciones en Milán. Alta afluencia de público, el público busca regalos para la época navideña, con un target bajo en precios, alrededor de 10, 20 a 50 euros máximo, requiere alto esfuerzo en personal que atiende, por las jornadas de 10 horas abierto al público por tanto se

requiere, 2 personas por turno, para un total de 4 personas que atienden el stand, buen manejo del idioma italiano, el costo de cada stand es alto, el stand de 9 metros del año 2021 tuvo un costo de 3000 euros y para el año 2022, el stand de 12 metros tuvo un costo de 4000 euros. En resumen, este fue un excelente escenario para la prueba del Mínimo Producto Viable, permitió oír, ver y entender los gustos del público, y la aceptación a los diferentes productos. El canal de ferias es costoso, y se evaluará la opción de buscar apoyo de entidades gubernamentales, también evaluar otras ferias de Artesanos en Milán, Florencia, Sicilia, ferias pequeñas de fines de semana en diferentes ubicaciones de Milán.

#### ***5.4.8.2 Canal de distribución 2-Ferias B2B en países Europa.***

Se tiene información de estas ferias, como la Feria Maison du Monde en Francia, tienen un costo de inscripción alto, es una opción que se evaluará para el año 2024.

#### ***5.4.8.3 Canal de distribución 3-Comercio Electrónico.***

Directamente en la página de Instagram de Muta Gallery, donde se generaron ventas minoristas a través de páginas web y para dar a conocer el emprendimiento se adelantó negociación con la plataforma Etsy, es una plataforma conocida y se realizaron ventas con despacho dentro y fuera de Italia, se debe considerar que la plataforma cobra un 20% por la gestión, y el empaque y transporte los cubre el vendedor, en Europa son tarifas altas por tanto es necesario tenerlo presente para incluirlo en los costos variables. Requiere actualización permanente de inventarios, es una buena opción para darse a conocer y tener recompras directamente en la página de Instagram propia.

#### ***5.4.8.4 Canal de distribución 4 – tiendas aliadas***

Legado, Boutiques en Milán, Pavía y ciudades cercanas a Milán. Este canal es una opción de venta a minoristas B2C, se debe tener presente que es necesario acordar con la tienda mantener

el nombre de la empresa, o evaluar tenerlo como un B2B con tarifas diferenciales por volumen. Actualmente se vende a través de 2 tiendas que tienen ubicación física en Milan. En la tienda de Ecopetrol en Bogotá se evaluaron productos para conocer al cliente.

### Figura 50

#### *Evaluación de los canales de distribución*

CANAL DE DISTRIBUCIÓN ...	1-Ferias B2C en Europa Calificación: 16	2-ferias B2B en Europa Calificación:11	3-Comercio Electrónico Calificación:14	4-Tiendas (Legado, Boutiques) Calificación: 12
<b>Facilidad de entrada</b>	• 3- Camara Comercio Italiana, Requisitos Mínimos	• 1- requiere invitación de entidades como Procolombia, no se conoce en el exterior con quienes acudir	3-	2
<b>Proximidad geográfica</b>	• 3 – Si Milán y cercanas	• 2- movilizarse a otras ciudades	3- diversas empresas de transporte	3
<b>Costos</b>	• 1- (Altos 4500 euros stand 12 mt. 3200 euros stand 9 mt)	• 2- costos no muy altos, requiere movilizarse a otros países.	1- altos costos entre países en transporte y empaque	2
<b>Posición de los competidores</b>	• 2- alta competencia de otros países, pero no de Colombia.	• 1- en <u>artesánias</u> no hay mucha competencia para exportación	2- es necesario establecer convenios	1
<b>Experiencia en gestión</b>	• 3- por las 2 ferias y la ubicación en Italia.	• 1- requiere conocimiento del mercado de cada país	1- requiere frecuencia, conocimiento y cuidar imagen	2
<b>Capacidades del personal</b>	• 2- requiere personal extensa jornadas. <u>Mín</u> 4 personas,	• 3- manejo del idioma y del mercado	2- requiere contratar apoyo para manejo redes	2- el personal de la tienda requiera información
<b>Necesidades de mercado</b>	• 2- a cargo de la Feria, no hay apoyo de entidades Colombianas.	• 1- necesario conocer la idiosincrasia de cada país Europeo.	2- requiere constancia de publicación	1

Fuente: Elaboración propia (2022)

Figura 51

## Modelo de negocio Muta Gallery

ALIADOS	ACTIVIDADES	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONES	SEGMENTOS DE CLIENTES
Analdex Procolombia Artesanías de Colombia Camara Colombo Italiana Camara de Comercio Agente Comercializador Agente de Aduanas Transportador-Currier Asociación artesanales: Ecofibras Banca para pagos a artesanos y cobros a clientes	Fotografía y diseño de contenido para la pagina web e Instagram, Contacto y compras a los artesanos, Curaduría para seleccionar obras con calidad, Diseño de estrategias de marketing digital, Calendario de actividades, Contactos con ferias nacionales e internacionales, Empaque y Etiquetas, Logística de exportación	Visibilizar el trabajo de los artesanos Colombianos en el exterior para que puedan aumentar sus ingresos y crear cadenas de valor justas que enaltezcan su labor. Para el artesano acceso a plataformas para vender y mostrar sus productos, contar historias, recibir reconocimiento y presencia internacional. Servicios en plataforma web y ferias para exponer y comercializar los productos resaltando: 1) valor funcional, 2) impacto ambiental 3) impacto cultural 4) impacto social (transparencia, comercio justo) 5) Certificados de origen y hecho a mano.	Relcion de cercanía con Población Z y Millenials, (mujeres entre 25 a 49 años) que gustan vivir comodamente, con sentido social en apoyar poblaciones menos favorecidas y preservar valores culturales y artisticos. Con proveedores y compradores evidenciar la empresa Tipo B.	Población Z y Millenials (25 a 49 años), estratos medio alto, valoran la decoración, la fotografía, la forma de mostrar los prductos. mujeres comprometidas con la compra consciente, Conexión con las personas y el planeta, gusta de elementos funcionales que contribuyan a fomentar la conciencia medio ambiental y la conciencia social con productos ecológicos, orgánicos y biodegradables. Productos sostenibles y de alta calidad. Prácticas de comercio justo, Transparencia y confianza, Desarrollo Social para los proveedores o fabricantes. Facilidad de consulta de información a través de medios digitales con facilidades para comprar A estas mujeres les gusta crear rituales en su casa que es una extensión de su ser, rituales de cuidado físico. Tienen un rincón de paz en su casa para el cual les gusta comprar artículos que cumplan esas características.
	RECURSOS	CANALES		
	Físicos: Artesanías Fotos y Videos para storytelling, Plataforma web o redes Dominio del Market Place Gestión ante la SIC marca Personas: diseñador web, Diseñador industrial o gráfico, Director Arte, video, fotografía, Contador, Asistente	Para fechas especiales tenerlos en la base de datos y dar descuentos, combos por ocasiones especiales, descuento por su primera compra	Redes sociales que permitan fortalecer la identidad de marca: Instagram, Facebook, LinkedIn Canales de venta: Amazon, pagina web Presencia en ferias internacionales.	
ESTRUCTURA DE COSTOS		ESTRUCTURA DE INGRESOS		
Costos de la artesanía, Costos de Exportación (aranceles, impuestos) de salida Colombia, entrada EU. Costos de transporte desde la ciudad origen y en el pais en la EU Costos página web, costos fotografía y material audiovisual Costos de formación con ANALDEX, Camara de Comercio, Pago Feria Artigianato Costos fijo: arriendo, servicios, red. Variables: empaque, publicidad, viáticos, gtos administrativos, impuestos.		Comisiones por venta de artesanías en el exterior a través de Marketplace, Instagram, Amazon Ventas en Ferias como Artigianato en Italia Curadurías de artesanías, asesorías o consultoría		

Fuente: Referencia del Modelo de negocios de Alexander Osterwalder (2022)

## **5.5 Red de contactos**

En el segmento Ferias, es importante tener como contactos, las cancillerías de Italia, Portugal, Alemania, Francia. Y la Cancillería Colombiana en diferentes ciudades europeas, organizaciones como La casa de America Latina en Portugal. En Empresas o Cooperativas identificamos algunas en Colombia como son Cavipetrol, Corpecol, Copacrédito. En Boutiques y Tiendas en Milan están algunas como Legado-Milano y en Colombia se tienen clientes como La Tienda de Ecopetrol y el Museo de Arte Moderno de Bucaramanga. Un contacto muy importante es el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, que tiene como ente a Artesanías de Colombia.

## 6. Referencias bibliográficas

Artesanías de Colombia. (s. f.). *Colombia Artesanal*. Recuperado 26 de julio de 2023, de

<https://colombiaartesanal.com.co/>

Artesanías de Colombia. (2022). *Informe de gestión 2021*. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

[https://artesaniasdecolombia.co/Documentos/Contenido/39885\\_informe\\_gestion\\_v1\\_03032022.pdf](https://artesaniasdecolombia.co/Documentos/Contenido/39885_informe_gestion_v1_03032022.pdf)

Artesanías de Colombia. (2023a). *Plan estratégico 2023-2026. Version 1*.

[https://artesaniasdecolombia.com.co/Documentos/Contenido/41727\\_plan\\_estrategico\\_2023\\_2026\\_v1\\_31012023\\_consolida.pdf](https://artesaniasdecolombia.com.co/Documentos/Contenido/41727_plan_estrategico_2023_2026_v1_31012023_consolida.pdf)

Artesanías de Colombia. (2023b, julio 28). *Curití, en camino al éxito internacional*.

[artesaniasdecolombia.com.co](https://artesaniasdecolombia.com.co).

[http://www.artesaniasdecolombia.com.co/PortalAC/Publicacion/curiti-en-camino-al-exito-internacional\\_14707](http://www.artesaniasdecolombia.com.co/PortalAC/Publicacion/curiti-en-camino-al-exito-internacional_14707)

Artesanías de Colombia. (2023c, julio 28). *Laboratorios de Innovación y Diseño*.

[artesaniasdecolombia.com.co](https://artesaniasdecolombia.com.co).

[http://www.artesaniasdecolombia.com.co/PortalAC/Publicacion/laboratorios-de-innovacion-y-diseno\\_7994](http://www.artesaniasdecolombia.com.co/PortalAC/Publicacion/laboratorios-de-innovacion-y-diseno_7994)

Artesanías de Colombia. (2023d, julio 28). *Riqueza Artesanal—Sector—Artesanías de Colombia*.

[http://www.artesaniasdecolombia.com.co/PortalAC/sectorSubMenu/riqueza-artesanal\\_3023](http://www.artesaniasdecolombia.com.co/PortalAC/sectorSubMenu/riqueza-artesanal_3023)

- Artigiano in Fiera. (s. f.). *Expo Internazionale dell'Artigianato, dei Popoli e delle Nazioni*. AF – L'Artigiano in Fiera Sito Ufficiale. Recuperado 26 de julio de 2023, de <https://artigianoinfiera.it/chi-siamo>
- Campi, V. (2021). *Fruttivendola*. <https://pinacotecabrera.org/collezione-online/opere/fruttivendola/>
- Congreso de la República. (2008, diciembre 5). Ley 1258. *Diario Oficial No. 47.194*. [http://secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_1258\\_2008.html](http://secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1258_2008.html)
- DANE. (2023). *Clasificación Única de Ocupaciones para Colombia (CUOC)*. [https://clasificaciones.dane.gov.co/cuoc/search\\_items\\_cuoc](https://clasificaciones.dane.gov.co/cuoc/search_items_cuoc)
- Embajada de Colombia en Italia. (2022, junio 22). *Actividad: Los hijos de Macondo*. <https://italia.embajada.gov.co/newsroom/news/actividad-los-hijos-de-macondo>
- Esteban, P. (2022, junio 11). La santandereana Adriana Londoño lleva las técnicas artesanales a la Semana del Diseño en Milán. *Vanguardia*. <https://www.vanguardia.com/entretenimiento/tendencias/la-santandereana-adriana-londono-lleva-las-tecnicas-artesanales-a-la-semana-del-diseno-en-milan-JF5304319>
- Fabbrica del Vapore. (2022, junio 6). *I figli di Macondo. Una mostra di tradizioni e storie colombiane*. Fabbrica del Vapore. <https://www.fabbricadelvapore.org/-/i-figli-di-macondo.-una-mostra-di-tradizioni-e-storie-colombiane>
- Maison&Objet. (s. f.). *Maison&Objet*. Maison & Objet. Recuperado 26 de julio de 2023, de <https://www.maison-objet.com/en/paris>
- Márquez Ramírez, L. X., & Serrano Rodríguez, D. (2017). *Diagnóstico del sector artesanal en Colombia: Resultado del levantamiento de información realizado por Artesanías de*

*Colombia entre 2014-2016*. Artesanías de Colombia.

<https://repositorio.artesantiasdecolombia.com.co/handle/001/4102>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2019, noviembre 12). *Decreto 2046 de 2019*.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=102352>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo & Confecámaras. (s. f.). *Sociedades BIC Empresas*

*con propósito*. <https://www.mincit.gov.co/minindustria/sociedades-bic/ebook-sociedades-bic-02dic.aspx>

Revella, A. (2011). *The Buyer Persona Manifesto*.

Ries, E. & Talks at Google. (2011, abril 7). *The Lean Startup*. Youtube.

<https://www.youtube.com/watch?v=fEvKo90qBns>

Ventura, I. (2022, agosto 5). *¿Qué es un Funnel de Contenido y cómo aplicarlo para vender*

*más?* <https://aprendamosmarketing.com/que-es-un-funnel>

Westbrook, G., & Angus, A. (2022, enero 18). *Las 10 principales tendencias globales de*

*consumo para 2022*. Euromonitor International. <https://go.euromonitor.com/white-paper-EC-2022-Top-10-Global-Consumer-Trends-SP.html>

## Anexos

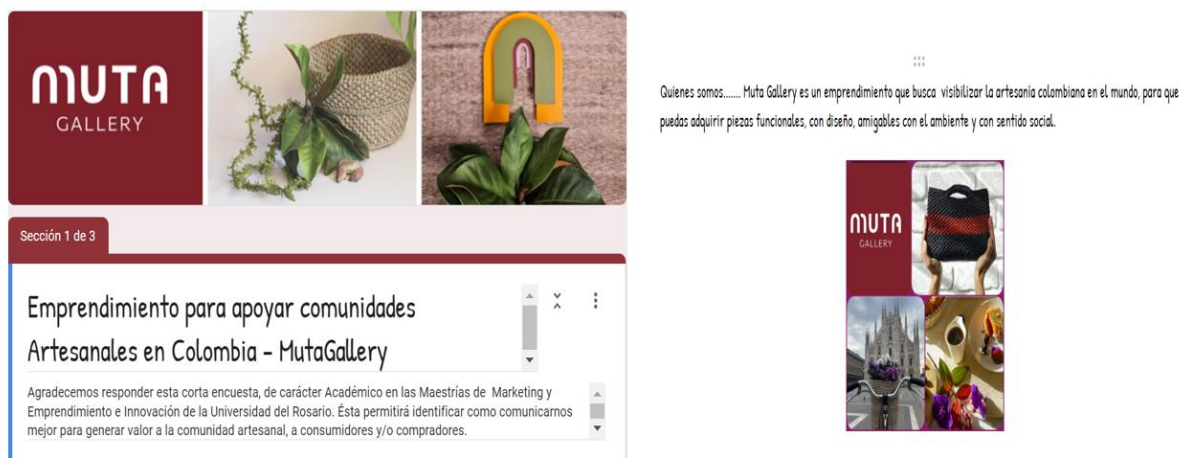
### Anexo A Entrevistas realizadas en la Investigación de Mercado

A continuación, presentaremos los resultados de las entrevistas para perfilación y validación de la necesidad, realizada a mujeres y hombres de diferentes edades que viven en Italia y en Colombia, a continuación, los resultados:

- Estas mujeres manejan altos niveles de ansiedad, estrés y reflexión en sus vidas diarias
- Cambio de rutina a raíz de la pandemia, para la mayor parte de la población
- Gran necesidad de escapismo
- Un 50% ha reorganizado la casa
- Incluso viviendo con varias personas la mayor parte desarrolló rituales propios
- Elementos que más se compraron y se continúan comprando posterior a la pandemia: ropa cómoda, utensilios de cocina, productos de cuidado personal, decoración y muebles de hogar
- Las redes sociales tuvieron el mismo peso que los amigos y la familia en cuanto a influencia sobre el cambio de hábitos (importancia de la familiaridad, la familiaridad también viene a través de influencers que hoy se ven como figuras cercanas)
- Los medios tradicionales no tuvieron ningún peso en la adaptación de nuevas rutinas, mientras las fuentes de autoridad tuvieron poca influencia.
- 30% compraron cosas nuevas para reorganizar su casa.
- En cuanto a resultados del periodo posterior a la pandemia, la mayoría se enfocó en crear más conciencia sobre el bienestar mental personal, después se extiende al

bienestar físico, el ambiente y después la conciencia sobre los que rodean, el resto de la sociedad.

**Figura A1**  
*Encuestas realizadas*



Fuente: Elaboración propia (2022)

Las encuestas permitieron determinar que si se da importancia al mensaje que se transmite en cuanto a sostenibilidad, la garantía de calidad.

Los encuestados manifestaron que prefieren un espacio físico con presencialidad (ferias, boutiques, eventos) para verlas y tomar la decisión de compra, y se valora altamente que sean productos funcionales vs los solo decorativos.

Un tema que inhibe, pero también motiva la compra es el impacto social tal como precio justo, población que lo elaboró, impacto ambiental.

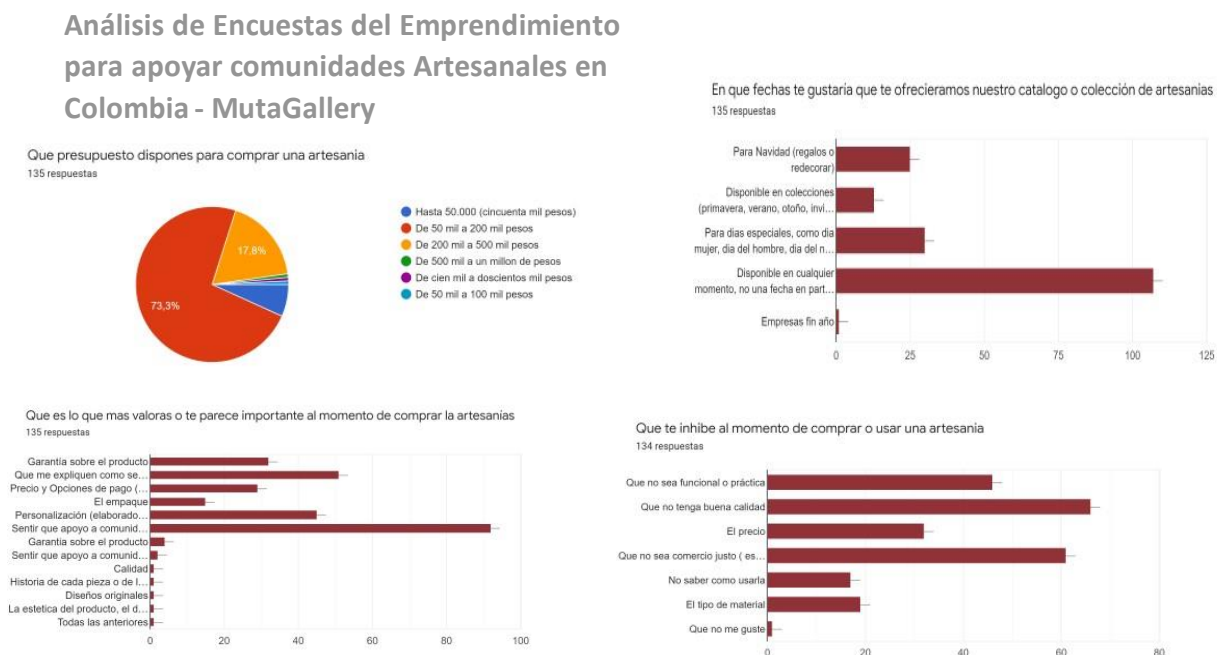
Se valora altamente la funcionalidad del producto artesanal.

Algunos encuestados no han comprado artesanías, la mayoría de ellos (25,5%) no sabe dónde comprarlas, un 21,3% considera que no son de buena calidad, un 17% considera que los precios de estas piezas son altos.

Importante resaltar que, para próximas encuestas, no incluir respuestas de opción múltiple puesto que esto dificulta el análisis e incluir valoración de 1 a 5 que permita el análisis cuantitativo.

## Figura A2

### Evaluación de los canales de distribución



Fuente: Elaboración propia (2022)

**Figura A3**  
Razones de compra y valor que da el cliente

**Análisis de Encuestas No Compradores de Artesanías**



Fuente: Elaboración propia (2022)

**Anexo B** Informe de Diagnóstico del Sector Artesanal en Colombia- Artesanías de Colombia  
año 2017

Este documento, en su momento identificó más de 25.651 artesanos registrados en el Sistema de Información estadístico de la Actividad Artesanal-SIEAA, residentes en 22 departamentos y 539 municipios. Distribuidos en Colombia así: La mayor parte de los artesanos caracterizados (62.2%) reside en zonas urbanas, 22.3% en zonas rurales y 14,2% en resguardos indígenas. El 23,5% de los artesanos se considera vulnerable por ser indígena, el 14% por ser madre cabeza de familia, el 13% por ser desplazado, y el 8,5% por ser víctima del conflicto armado. El 70,5% de las personas encuestadas está conformado por mujeres y el 29,5% por hombre. Se comenta allí que las mujeres suelen ser asociadas con el espacio doméstico y con la ejecución de actividades auxiliares de manera informal. El mayor porcentaje de mujeres artesanas está en la Guajira, en cuanto al nivel educativo, el 92% de los artesanos tiene algún nivel de estudios, pero son baja escolaridad. Los ingresos en su mayoría son inferiores a un Salario Mínimo Legal Vigente. En cuanto a Procesos de Comercialización, el mismo informe revela que el 80.4% de los artesanos encuestados vende sus piezas artesanales directamente al consumidor final, el 21.5% a través de un intermediario, el 8% en puntos de venta, el 6.8% mediante una organización de artesanos, el 3.2% no comercializa, el 3% deja sus productos en consignación y el 1.8% los vende a una empresa comercializadora (Márquez Ramírez y Serrano Rodríguez, 2017).

**Anexo C** Informe de Diagnóstico del Sector Artesanal en Colombia- Artesanías de Colombia 2021, marzo de 2022.

Dentro de los documentos más analizados, están los que presenta Artesanías de Colombia en su página web, uno de ellos es el informe de Gestión del año 2021, que en su página 19, presenta 19 barreras para el comercio de Artesanías y de allí identificamos como oportunidades para nuestro emprendimiento 4 barreras:

2 barreras asociadas a Exportación (trámites y Registro de Exportaciones DANE)

2 barreras asociadas a Entorno competitivo (Canales de Comercialización, Alianzas Productivas) (Artesanías de Colombia, 2022).

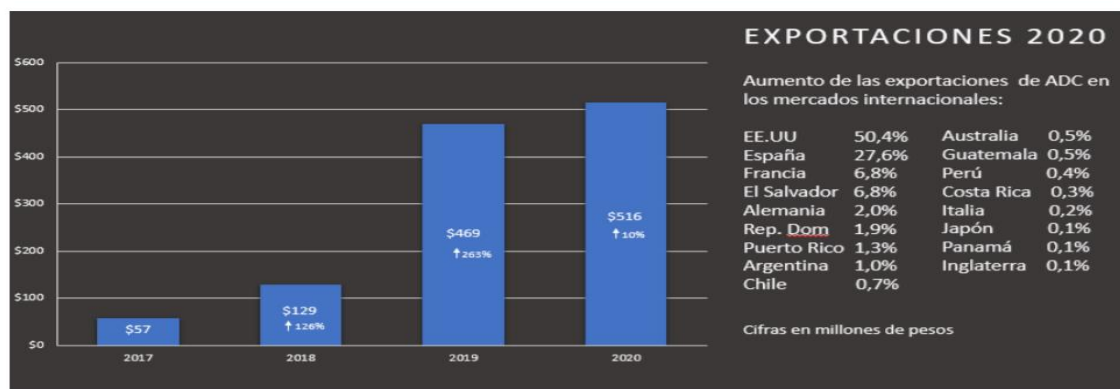
Se menciona que la población presenta bajos niveles de formalización empresarial, desconocimiento en responsabilidades tributarias, y escasa participación en mercados internacionales. En Colombia para exportar se requiere conocer sobre cadena de suministro, procesos logísticos, registro del exportador, normativa, tratados de libre comercio entre otros.

**Figura C1**  
*Barreras identificadas por Artesanías de Colombia*

Nombre Barrera	Descripción barrera	Tipo de barrera	Comunidad/Oficio	Acción/compromiso	Entidades	AVANCE Q4
Trámites de Exportación	Muchos de los grupos artesanales existentes en el país, poseen bajos niveles de formalización empresarial, un alto desconocimiento normativo en responsabilidades civiles y tributarias, y escasas participaciones en mercados internacionales. Registrarse como exportador y realizar procesos de exportación implican una serie de requisitos, compromisos y obligaciones tributarias que para el sector artesanal terminan siendo regresivos, en la medida que se desconocen las particularidades y dinámicas asociativas, comerciales y económicas de los diferentes grupos artesanales del país. Se identifican las siguientes oportunidades de mejora en el ejercicio comercial de venta hacia mercados internacionales: - Desconocimiento de los requisitos del país importador. - Desconocimiento de los operadores logísticos que prestan el servicio de exportación y los costos asociados. - Desconocimiento de los costos de trámites y envíos. - Desconocimiento del concepto y de los beneficios de las preferencias arancelarias que puede.	Exportación	Filigrana: Mompos, Santa Fe de Antioquia, Barbacoas, Quibdó, Tumaco, Werregue: Chocó, Cauca, Valle del Cauca. Madera: Putumayo y Amazonas Mopa mopa y tamo : Pasto Iraca: Sardoná, Aguadas , Suaza Caña flecha : Tuchín Tejeduría : San Jacinto, La Guajira	Se debe trabajar en un plan metodológico de acompañamiento integral del proceso de exportación del sector artesanal, a través de un trabajo articulado entre Entidades y aliados estratégicos, que faciliten la dinámica exportadora y normativas para trámites certificaciones que requieren para la exportación.	Ministerio de Comercio Ministerio de Minas Ministerio de Ambiente CAR Secretaría de Ambiente Ministerio de Agricultura	Durante 2021 se reporta la gestión y trámite ante la DIAN para la expedición de 38 certificados de origen para exportación, que tienen vigencia de dos años, y que favorece y agiliza los procesos de exportación de un número importante de productos.
Registro de Exportaciones DANE	A pesar de los múltiples esfuerzos que se han realizado para la identificación de las exportaciones del sector artesanal por partida arancelaria en los reportes del DANE, sigue siendo una dificultad el poder obtener una cifra real ya que muchas partidas siguen siendo generales y no permiten la desagregación y el detalle para identificar la cifra real de exportación de la artesanía en Colombia. Desde Artesanías de Colombia se viene sin embargo trabajando en un proyecto con el DANE para detallar un poco más estas partidas que esperamos permitan empezar a filtrar y contabilizar de manera más oportuna estas exportaciones. Por otro lado, una gran cantidad de artesanos realiza envíos internacionales vía Courier que actualmente no se están registrando en los Informes del DANE.	Exportación	Filigrana: Mompos, Santa Fe de Antioquia, Barbacoas, Quibdó, Tumaco, Werregue: Chocó, Cauca, Valle del Cauca. Madera: Putumayo y Amazonas Mopa mopa y tamo : Pasto Iraca: Sardoná, Aguadas , Suaza Caña flecha : Tuchín Tejeduría : San Jacinto, La Guajira	Realizar trabajo conjunto con DANE para identificar la salida real de productos artesanales del país con partidas arancelarias y con apoyo de transportadoras y empresas privadas de Courier.	DANE	Por medio del Decreto 654 del 16 de junio de 2021, el Ministerio de Trabajo ha reconocido 3.000 oficios del patrimonio cultural, las industrias creativas y las artes. Este avance, logrado a partir del trabajo liderado por el Ministerio de Cultura, junto al Ministerio de Trabajo, el DANE, el SENA y diferentes representantes del sector, constituye un hito en el campo cultural y sus ocupaciones asociadas.
Canales de Comercialización	Las ferias y eventos comerciales son el principal canal de comercialización para los diferentes grupos artesanales del país, sin embargo para muchos productores se ha convertido en su único medio de promoción, posicionamiento comercial y generación de ingresos, lo que genera una alta dependencia de este canal para la sustentabilidad de su actividad productiva. No obstante, la problemática se agudiza teniendo en cuenta que hay una alta oferta de nuevos productores interesados en participar, pero al interior de las ferias los espacios comerciales son limitados.	Entorno competitivo	Filigrana: Mompos, Santa Fe de Antioquia, Barbacoas, Quibdó, Tumaco, Werregue: Chocó, Cauca, Valle del Cauca. Madera: Putumayo y Amazonas Mopa mopa y tamo : Pasto Iraca: Sardoná, Aguadas , Suaza Caña flecha : Tuchín Tejeduría : San Jacinto, La Guajira	Se debe desarrollar una estrategia de comercialización y generación de vitrinas de venta permanentes con grandes superficies, plazas de mercado, tiendas especializadas y almacenes de cadena a nivel nacional para que la comercialización de los productos artesanales sea permanente y no dependa exclusivamente de su participación en las ferias y eventos que se realizan.	MiCIT Alcaldías Gobernaciones Cámaras de Comercio	Para el Q4 se logró mantener la negociación con el almacén Palo de Agua en la ciudad de Pereira para tener una vitrina permanente de exposición y comercialización de productos de las regiones del eje cafetero y Antioquia y de los proyectos especiales de Etnias y APV, logrando ventas por valor de \$3.024.350.
Alianzas Productivas	Una de las barreras para la comercialización que enfrenta el sector actualmente, se relaciona con la baja capacidad de los diferentes grupos artesanales de coordinar esfuerzos, recursos y habilidades con el sector productivo de pequeñas, medianas y grandes empresas de reconocidos diseñadores, grandes superficies y tiendas especializadas, para de manera conjunta aprovechar oportunidades comerciales. Este tipo de cooperación favorece el intercambio de conocimiento, inserción en nuevos nichos de mercado, posicionamiento comercial y acceso a financiamiento.	Entorno competitivo	Filigrana: Mompos, Santa Fe de Antioquia, Barbacoas, Quibdó, Tumaco, Werregue: Chocó, Cauca, Valle del Cauca. Madera: Putumayo y Amazonas Mopa mopa y tamo : Pasto Iraca: Sardoná, Aguadas , Suaza Caña flecha : Tuchín Tejeduría : San Jacinto, La Guajira	articulada en un programa de estímulos y alianzas productivas que incentive al sector empresarial de pequeñas, medianas y grandes empresas a invertir y trabajar con diferentes grupos artesanales del país, en el aprovechamiento y apertura de nuevos nichos de mercado a nivel nacional e internacional bajo principios de comercio justo. Se debe realizar un trabajo conjunto igualmente con el sector privado para crear proyectos de responsabilidad social que permitan apadrinar, patrocinar estrategias comerciales para el sector artesanal tales como la participación en ferias, manutención de vitrinas comerciales, financiación de compra de materias primas para futuras producciones, entre otros.	MiCIT Empresa Privada	Para el cierre del año 2021 se alcanzaron alianzas y patrocinios por 1.065 millones de pesos, favoreciendo los artesanos colombianos a través de la participación en ferias organizadas, hacen parte de estas alianzas y patrocinios empresas como: Linalúa, Cámara de Comercio de Bogotá, Crepes & Waffles, Ecopetról, Banco de Bogotá, Seriviente, Impulsa, Jardín Botánico, entre otras.

Fuente: Artesanías de Colombia, Informe de Gestión 2021 de marzo 2022

**Figura C2**  
*Exportaciones de Artesanías de Colombia, año 2020*



Fuente: Reproducido de Artesanías de Colombia (2020)

## **Anexo D** Análisis del Top 10 Global Consumer Trends 2022 de Euromonitor Internacional

En el artículo (Westbrook & Angus, 2022) se identifica que hay áreas de oportunidad porque para la mayoría de las generaciones se dieron cambios en el estilo de vida, que han hecho más conscientes a los compradores y consumidores en cuanto al impacto que cada una de sus acciones genera en el planeta y en su estilo de vida. A continuación, apartes del documento donde se identificaron oportunidades para el mercado de artesanías y particularmente para Muta Gallery:

**Cambio Climático:** conciencia de la contribución individual, la “eco-ansiedad” que impulsa las decisiones de compra para ser parte activa de la reducción de emisiones y de la huella de carbono. El desafío en costos por innovación, rediseño y certificaciones principalmente.

**Renovación de la vida:** cambios personales drásticos y un reinicio colectivo de valores, estilos de vida y metas motivados por la pasión y el propósito. Los consumidores preferirán marcas que coincidan con el momento. Para impulsar la lealtad, las empresas deben ofrecer políticas y productos que brinden valor y respalden el crecimiento personal.

**Metaverso y un nuevo mundo digital:** los consumidores de diversas edades se pueden encontrar en las plataformas, el comercio electrónico ha facilitado al volvernos más digitales.

**La Búsqueda de lo amado, de amor propio, el ahorro, la búsqueda de experiencias más que el sentido de dueño,** enfocada al consumo sostenible para reducir el desperdicio, reutilizado o reciclado de materiales que impactará la reputación de la marca y la conexión con los clientes.

**La Paradoja de la socialización** es una fase de comportamiento postpandemia que influye en los hábitos del consumidor. Se quiere socializar, pero exige un enfoque flexible. Las empresas deben ser receptivas y brindar una experiencia fluida con soluciones innovadoras y adaptables. En resumen, los consumidores preferirán y confiarán en las marcas humanizadas.

## **Anexo E** Entrevistas con Artesanos

Realizamos múltiples entrevistas con artesanos para conocer detalles sobre su actividad, principalmente hablamos con personas del Chocó (Artesanías de Werregue), Santander (Fique), Pasto (Mopa-mopa y Tamo), Vaupés (Balay), Atlántico (Palma de Iraca), Boyacá (esparto), visitamos las instalaciones de algunos de ellos, validando que su situación se agravó aún más por la Pandemia de los años 2020 y 2021. En su gran mayoría los artesanos tienen este negocio como su fuente principal de ingresos, las ventas son realizadas en su mayoría en la informalidad, no tienen contrato fijo, reciben ingresos por piezas realizadas, no son muy digitales es decir no manejan redes excepto Instagram, pero no es su fuerte. Directamente ellos no han realizado exportaciones. Un gran porcentaje de artesanos realizan sus piezas para entregarlas a otra artesana o en algunos casos a cooperativas que les compran los productos. Ellos conocen que Colombia tiene una ventaja competitiva en lo que se refiere a denominaciones de origen (D.O), actualmente tienen D.O., el sombrero vueltiao, la mochila Wayuu, la chiva, la cerámica negra de la chamba entre otros. Esto para los artesanos es un plus, pero no hay claridad de cómo aprovechar esta ventaja. Estos son algunos artesanos entrevistados: Carmen Sanjinés quien ha realizado trabajos con de Artesanías de Colombia; Artesano de la ciudad de Pasto – Sr Miguel de La Cruz; Artesano de la ciudad de Pasto – Sr José Obando; Black Pottery – Empresa exportadora de artesanías en Europa al por mayor y detal; Xalak- Exportadora de artesanías en Estados Unidos y Europa; Asociación de artesanos del Valle; Artesanas Unidas de Sandoná – Sra. Yolaima; Artesanos de Usiacurí – Atlántico; Ecofibras, Curití-Santander – José Delio Porras; La flor de Cali – María Fernández; Usiacurí – José Abraham Bonifacio; Curití – Gladys, Lina, Eva de (Tejidos Curití), Doña Ana, Blanca, Erly Patiño.

## Anexo F Plan Estratégico Artesanías de Colombia 2023-2026

En el año 2023, Artesanías de Colombia, divulgó su plan estratégico 2023-2026, de donde tomamos las siguientes 2 diapositivas identificadas con el # 15 y #16, donde mencionan iniciativas que son oportunidades para Muta Gallery, con el fin de generar alianzas con esta entidad y ayudar a cumplir sus objetivos; se destaca para este emprendimiento las dos iniciativas resaltadas: “Incrementar la venta de artesanías a nivel internacional” y “Aumentar la participación en ferias internacionales” donde Muta Gallery puede ser aliado estratégico:

### Figura F1

*Perspectiva Artesano, Comunidad, Cliente*

PERSPECTIVA ARTESANO, COMUNIDAD Y CLIENTE								
Objetivo	Indicador	Proyecto	Programa Estrategia	Indicador	Iniciativa			
Incrementar los ingresos para contribuir al crecimiento económico del sector artesanal	Incremento de los ingresos de las personas artesanas	Mejoramiento y generación de oportunidades comerciales para el sector artesanal colombiano	Facilitar la participación de artesanos en eventos, espacios de exhibición y ferias locales, regionales, nacionales e internacionales	Unidades artesanales participantes en espacios de comercialización (Territoriales, locales, regionales, nacional e internacional)	Facilitar la participación de artesanos beneficiarios en ferias territoriales y locales.			
					Facilitar la participación de artesanos beneficiarios en ferias organizadas en asocio con terceros			
					Beneficiar artesanos con la participación en ferias internacionales			
					Facilitar la participación de unidades artesanales con negocios facilitados			
						Fortalecer y ampliar canales de promoción y búsqueda de oportunidades comerciales a través de Artesanías de Colombia	Monto de ventas alcanzadas por los canales propios	Beneficiar artesanos con la participación en ruedas de negocios
								Concretar ventas de artesanía a través de tiendas y ventas institucionales
								<b>Incrementar la venta de artesanía a nivel internacional</b>
								Incrementar los ingresos de los artesanos por comercialización a través de Artesanías de Colombia
					Diversificar la oferta de producto artesanal en los diferentes canales de promoción y búsqueda de oportunidades comerciales			
					Implementar plan de trabajo basado en la consultoría de comercio electrónico, fortalecimiento de la plataforma digital de Artesanías de Colombia			

Fuente: Reproducido de (Artesanías de Colombia, 2023a)

**Figura F2**  
*Perspectiva Artesano, Comunidad, Cliente*

PERSPECTIVA ARTESANO, COMUNIDAD Y CLIENTE					
Objetivo	Indicador	Proyecto	Programa Estrategia	Indicador	Iniciativa
Incrementar los ingresos para contribuir al crecimiento económico del sector artesanal	Incremento de los ingresos de las personas artesanas	Mejoramiento y generación de oportunidades comerciales para el sector artesanal colombiano	Fortalecer y alinear la actividad artesanal con el turismo cultural	Artesanos atendidos y fortalecidos con el turismo cultural	Asesorar en desarrollo de Marca y Catálogo
					Fortalecer el servicio al cliente a través de capacitaciones en mercadeo y ventas
					Fortalecer las capacidades comerciales de los artesanos, a través de capacitaciones en e-commerce
					Fortalecer las capacidades de los artesanos para la participación en ferias a través de la capacitación en exhibición y participación en ferias
					Fortalecer vitrinas naturales o propias de los talleres artesanales
			Divulgar y promover los saberes, oficios y productos artesanales a través del mapa Colombia artesanal		
			Fortalecer la oferta de producto artesanal exportable	Eventos realizados para fortalecer la oferta artesanal exportable	Identificar y gestionar las barreras de comercialización para la exportación de producto artesanal
					Potenciar comercialmente los oficios y productos identificados como oferta exportable
					Liderar en el marco de Iberartesánias y otras organizaciones un plan de visibilización y promoción de la artesanía colombiana

Fuente: Reproducido de (Artesanías de Colombia, 2023a)