

**PROYECTO DE EMPRENDIMIENTO PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE
JOYERÍA Y BISUTERÍA ELABORADA POR NEOARTESANOS DE BOGOTÁ
– COLOMBIA A TRAVÉS DE UNA PLATAFORMA TECNOLÓGICA
UTILIZANDO LA METODOLOGÍA *LEAN STARTUP***

DENIS AMANDA ACEVEDO VÁSQUEZ

Universidad de La Sabana

Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas

Chía, Colombia

2020

**PROYECTO DE EMPRENDIMIENTO PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE
JOYERÍA Y BISUTERÍA ELABORADA POR NEOARTESANOS DE BOGOTÁ –
COLOMBIA A TRAVÉS DE UNA PLATAFORMA TECNOLÓGICA
UTILIZANDO LA METODOLOGÍA *LEAN STARTUP***

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para obtener el título de

MAGÍSTER EN GERENCIA ESTRATÉGICA

(Modalidad de Profundización)

DENIS AMANDA ACEVEDO VÁSQUEZ

Director

LOYDA LILY GÓMEZ SANTOS

Universidad de La Sabana

Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas

Chía, Colombia

2020

Dedicatoria

“A Dios, por darme la oportunidad de hacer esta maestría, por cada una de las bendiciones que nos da cada día, a mis padres, abuelos, tíos, primos y amigos; por su amor, comprensión y apoyo cada día; por entenderme en cada momento difícil, por cuidarme y compartir conmigo cada uno de los pasos que he dado para llegar hasta aquí. A mi novio, por inspirarme a dar lo mejor cada día y compartir nuestra vida juntos, por ser mi compañía”.

Agradecimientos

A mis amigas y compañeras en la Maestría: Edisa y Margarita, por su apoyo y compañía en este proceso.

A mi directora, por su comprensión y dedicación a este proyecto.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	15
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	17
2.1. Descripción del Problema	17
2.1.1. Pregunta de Investigación	19
2.2. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	20
2.2.1. Objetivo General	20
2.2.2. Objetivos Específicos	20
JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DEL ESTUDIO	21
3.1. DELIMITACIÓN DEL ESTUDIO	23
MARCO TEÓRICO.....	24
4.1 EMPRENDIMIENTO.....	25
4.2 EMPRENDEDOR.....	26
4.3 EMPRENDIMIENTO SOCIAL	30
4.3.1 Empresa Social.....	31
4.3.2 Emprendedor Social	33
4.3. VALOR COMPARTIDO.....	34
4.4. OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE.....	35
4.4.1. Objetivo 1: Fin de la Pobreza.....	36
4.4.2. Objetivo 9: Industria, Innovación e Infraestructura	37
4.4.3. Objetivo 10: Reducción de las Desigualdades	38
4.5. ECONOMÍA NARANJA Y ECONOMÍA CREATIVA	39
4.6. MODELOS DE NEGOCIO	47
4.7. METODOLOGÍA LEAN STARTUP	50
METODOLOGÍA	56
5.1. ANÁLISIS MACRO	57
5.2. ANÁLISIS INDUSTRIA Y SECTOR.....	57
5.2.1. Poder de negociación de los proveedores.....	58
5.2.2. Poder de negociación de los clientes.....	59
5.2.3. Rivalidad entre competidores.....	59

5.2.4.	Amenaza de nuevos productos sustitutos.....	59
5.2.5.	Amenaza de nuevos competidores entrantes.....	60
5.3.	ANÁLISIS DE MERCADO	61
5.3.1.	Mapa de Posicionamiento Estratégico para Análisis de la Oferta.....	61
5.3.2.	Mapa de Empatía para Análisis de la Demanda.....	62
5.4.	ACTIVIDADES DE SOCIALIZACIÓN DE RESULTADOS DE SOCIALIZACIÓN... 64	
	ANÁLISIS MACRO	65
6.1.	ASPECTOS POLÍTICOS	65
6.1.1.	Constitución Política de Colombia 1991.....	65
6.1.2.	Plan Nacional de Cultura.....	66
6.1.3.	Documento CONPES 3533 de 2010 Promoción de las Industrias Culturales	67
6.1.4.	Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022	68
6.2.	ASPECTOS ECONÓMICOS	69
6.3.	ASPECTO SOCIAL.....	72
6.4.	ASPECTO TECNOLÓGICO.....	75
6.5.	ASPECTOS LEGALES	77
6.5.1.	Ley General de Cultura	77
6.5.2.	Ley Naranja 1834 de 2017	77
6.5.3.	Ley del artesano	79
6.6.	ASPECTO ECOLÓGICO.....	82
	ANÁLISIS DE INDUSTRIA Y SECTOR.....	85
7.1.	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	86
7.2.	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES	95
7.3.	AMENAZA DE NUEVOS PRODUCTOS SUSTITUTOS.....	97
7.4.	AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES ENTRANTES.....	101
7.5.	RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	103
	ANÁLISIS DE MERCADO	110
8.1.	MAPA DE POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA ANÁLISIS DE LA OFERTA 110	
8.2.	MAPA DE EMPATÍA PARA ANÁLISIS DE LA DEMANDA	112
	DESARROLLO MODELO DE NEGOCIO	117
9.1.	IDEACIÓN	117

9.2.	PREGUNTAS ¿QUÉ TAL SÍ?	118
9.3.	PROTOTIPADO	119
9.4.	LIENZO DEL MODELO DE NEGOCIO	127
9.4.1.	Problema.....	129
9.4.2.	Solución.....	130
9.4.3.	Actividades clave	130
9.4.4.	Métricas clave	131
9.4.5.	Propuesta de valor	132
9.4.6.	Ventaja especial.....	132
9.4.7.	Canales	132
9.4.8.	Segmentos de clientes	133
9.4.9.	Estructura de costos e indicadores financieros.....	133
9.4.10.	Fuentes de ingreso.....	138
	PRODUCTO MÍNIMO VIABLE: PLATAFORMA TECNOLÓGICA.....	139
10.1.	FUNCIONAMIENTO PLATAFORMA TECNOLÓGICA	140
10.2.	PUBLICIDAD EN REDES SOCIALES.....	143
	CONCLUSIONES	145
11.1	PERSPECTIVAS DE INVESTIGACIÓN.....	147
	REFERENCIAS.....	148

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Esquema Marco teórico	25
Figura 2. Componentes de la economía naranja.....	40
Figura 3. Clasificación industrias creativas	41
Figura 4. Exportaciones de artesanías en Colombia.....	43
Figura 5. Razones por las que fallan las Startups	51
Figura 6. Circuito de feedback de información crear, medir y aprender.....	53
Figura 7. Mapa de empatía	63
Figura 8. Venta de joyería y bisutería artesanal en Bogotá.....	88
Figura 9. Joyería en mostacilla, la materia prima se obtiene en el mercado local.	101
Figura 10. Joyería en hilo y pedrería, materia prima disponible en el mercado local.....	101
Figura 11. Joyería en metal, materia prima disponible en el mercado local.	101
Figura 12. Joyería en pedrería, materia prima disponible en el mercado local.	101
Figura 13. Mapa de posicionamiento joyería y bisutería artesanal en Bogotá.	111
Figura 14. Mapa de empatía para análisis de la demanda	116
Figura 15. Captura de pantalla página principal sitio web	120
Figura 16. Captura de pantalla chat de contacto página web	121
Figura 17. Logotipo diseñado para el proyecto	121
Figura 18. Captura de pantalla tienda sitio Web	122
Figura 19. Ejemplo pantalla de adquisición de un producto	122
Figura 20. Ejemplo pantalla carrito de compras.....	123
Figura 21. Ejemplo pantalla datos de envío y finalizar pedido	124
Figura 22. Ejemplo pantalla datos de envío y finalización de pedido.....	125
Figura 23. Formulario de contacto y personalización clientes en página web	126

Figura 24. Captura de pantalla formulario de inscripción Neoartesanos página web	127
Figura 25. Lienzo o Canvas para creación de modelos de negocio.....	127
Figura 26. Lienzo para creación de modelos de negocio	129
Figura 27. Actividades clave plataforma tecnológica para el cliente potencial	130
Figura 28Resumen lienzo del modelo de negocio.....	138
Figura 29. Pantalla de inicio página web.....	140
Figura 30. Pantalla de inicio página web.....	140
Figura 31. Pantalla de selección de productos y cantidades	141
Figura 32. Pantalla de captura de datos cliente.....	142
Figura 33. Confirmación pedido cliente	142
Figura 34. Captura de pantalla página principal de Instagram	143
Figura 35. Capturas de pantalla publicaciones de Instagram	144

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Evolución Producto Interno Bruto 2018 y 2019	70
Gráfico 2. Evolución inflación en Colombia 2019.....	70
Gráfico 3. Evolución precio del dólar en Colombia 2019	71
Gráfico 4. Evolución índice de confianza del consumidor en Colombia 2019	72
Gráfico 5. Crecimiento comercio electrónico en Colombia 2013-2017.....	74
Gráfico 6. Contribución comercio electrónico al PIB Colombia 2013-2017	74
Gráfico 7 Accesos fijos a Internet	76
Gráfico 8 Crecimiento Usuarios Internet fijo en Colombia	76
Gráfico 9. Ciudades más mencionadas por los Neoartesanos y en las cuales ejercen su actividad artesanal además de Bogotá.....	89
Gráfico 10. Países más mencionados por los Neoartesanos y en los cuales ejercen su actividad artesanal además de Colombia.....	90
Gráfico 11. Disposición de los Neoartesanos encuestados para elaborar productos personalizados o semipersonalizados	91
Gráfico 12. Proporción de Neoartesanos que cuentan con ingresos adicionales a la actividad artesanal	93
Gráfico 13. Tipo de ingreso adicional que reciben los Neoartesanos	93
Gráfico 14. Distribución de hábitos de compra de clientes potenciales	95
Gráfico 15. Probabilidades de recomendación de joyería y bisutería artesanal de origen colombiano	96
Gráfico 16. Comparación joyería de marca versus otros joyeros.....	98
Gráfico 17. Evolución consumo de joyería en México 2014-2019	99
Gráfico 18. Distribución uso de joyería y bisutería en México 2014-2019	99
Gráfico 19. Distribución porcentual mercado de joyería en México	100
Gráfico 20. Exportaciones industrias creativas en Colombia (Mn COP).....	106

Gráfico 21. Distribución porcentual exportaciones industrias creativas Colombia año 2011
..... 107

Gráfico 22. Participación del valor agregado de las industrias creativas en el total nacional
..... 108

Gráfico 23. Evolución del aporte de empleos la economía naranja en Colombia 2014-2018
..... 108

LISTA DE ECUACIONES

Ecuación 1. Cálculo del tamaño de la muestra.....	87
Ecuación 2. Neoartesanos activos en plataforma	131
Ecuación 3. Costo adquisición del cliente	131

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Evolución del concepto de emprendimiento	25
Tabla 2 Comparación enfoque Emprendedor Vs enfoque Administrativo	29
Tabla 3 Aportes recientes en la investigación sobre el concepto de emprendedor	30
Tabla 4 Evolución del concepto de emprendedor social	33
Tabla 5. Clasificación artesanías	42
Tabla 6 Definiciones Modelo de Negocio.....	47
Tabla 7. Las cuatro estrategias	50
Tabla 8. Metodología Lean Vs Tradicional.....	52
Tabla 9 Esquema general metodología.....	56
Tabla 10. Criterios generales para análisis PESTEL.....	57
Tabla 11. Mapa de empatía.....	62
Tabla 12 Categorías de Artesanos y definiciones (Ministerio de Desarrollo Económico, 1984).....	80
Tabla 13 Resumen análisis 5 fuerzas de Porter	85
Tabla 14 Clasificación de empresas del clúster de joyería y bisutería de Bogotá - región ..	86
Tabla 15. Datos para calcular tamaño de la muestra	87
Tabla 16. Estado de resultados proyectados plataforma tecnológica	134
Tabla 17 Listado de productos y Precios de venta iniciales	135
Tabla 18 Cálculo de unidades de venta estimadas	135
Tabla 19 Costos lanzamiento y mantenimiento plataforma web.....	136

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1 Resultados encuesta proveedores (Neoartesanos)

Anexo 2 Resultados encuesta clientes

Anexo 3 Cálculo de la muestra

Anexo 4 Base de datos Neoartesanos

Anexo 5 Flujo de caja plataforma tecnológica

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se propone desarrollar un proyecto de emprendimiento que permita a los Neoartesanos que se dedican a la producción de joyería y bisutería en la ciudad de Bogotá accedan a nuevos clientes que estén interesados en adquirir joyería y bisutería artesanal a través del Internet y las redes sociales, utilizando la metodología *Lean Startup*. Todo lo anterior con un enfoque social, de bajo costo para los Neoartesanos contribuyendo al mejoramiento de su calidad de vida y aportando al cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible (Naciones Unidas, 2017).

En primer lugar, se elabora el marco teórico que sirve como base para el cumplimiento de los objetivos propuestos, en este capítulo se incluyen los conceptos de emprendimiento y emprendimiento social. Por otra parte, se revisa el concepto de industrias creativas, y como este se asocia con la actividad artesanal y la fabricación de joyería y bisutería y finalmente, se introduce el concepto de modelo de negocio y la metodología *Lean Startup*.

Una vez finalizado el marco teórico y aclarados los conceptos fundamentales, se establecen la metodología para analizar el contexto en el cual se va a desarrollar el negocio. Este análisis se divide en tres etapas: primero, el análisis macro que se lleva a cabo bajo la metodología PESTEL, segundo, el análisis de industria y sector en el que se incluyen encuestas a posibles clientes y Neoartesanos con el fin de conocer sus necesidades y cómo se relacionan entre sí. Finalmente, se realiza un análisis de mercado desde el punto de vista de la oferta y de la demanda

utilizando un mapa de posicionamiento estratégico y un mapa de empatía respectivamente, dando cumplimiento al primer objetivo específico del proyecto.

Adicionalmente, y a partir de la información recolectada en las encuestas para el análisis de mercado, se elabora una base de datos de Neoartesanos que serán contactados para hacer parte de la plataforma que se propone en el proyecto, dando cumplimiento al segundo objetivo específico.

Posteriormente, se hizo el análisis financiero del proyecto con el fin de determinar fuentes de financiación, costo, volumen estimado de ventas e indicadores financieros, dando cumplimiento al tercer objetivo específico del proyecto.

Finalmente, para la implementación del método *Lean Startup* se elaboran hipótesis para el modelo de negocio, se desarrolla un prototipo que responda a dichas hipótesis. Luego, se somete a un proceso de validación con Neoartesanos y clientes potenciales, con la información obtenida en este proceso y tomando en cuenta la información recolectada en los análisis de sector y mercado se elabora el modelo de negocio y por último se obtiene el producto mínimo viable como resultado final del proyecto.

CAPÍTULO 2

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1.Descripción del Problema

La artesanía se define como una actividad de transformación para la producción de bienes que se realiza a través de las especialidades que circunscriben los oficios y que se llevan a cabo con predominio de la energía humana de trabajo, física y mental, complementada, generalmente, con herramientas y máquinas relativamente simples; condicionada por el medio ambiente físico (factor de delimitación del espacio) y por el desarrollo histórico (factor de circunscripción sociocultural en el tiempo), con esta actividad se obtiene un resultado final individualizado (producto específico), que cumple una función utilitaria y que tiende a adquirir la categoría de obra de arte dentro de un marco cultural determinado, y al cual contribuye a caracterizar en cada momento de su historia (Herrera, N., & Enrique, 1996). Artesanías de Colombia realizó durante 2019 la caracterización del sector en el país, entre los datos obtenidos se resaltan los siguientes (Artesanías de Colombia, 2019):

- El 82,5% devenga menos de un salario mínimo mensual.
- El 82,7% son trabajadores independientes, por lo que no cuentan con los beneficios de un salario formal.
- El 86,5% manifiestan no contar con un local propio para distribuir sus productos.
- El 34,8% desconocen los mercados a los cuales podrían acceder (Artesanías de Colombia, 2019).

- El 33,9% manifiesta tener dificultades para comercializar sus productos.
- Sólo el 27,9% presentan sus productos en las ferias más importantes como Expoartesánías en Bogotá o Expoartesano en Medellín, esto teniendo en cuenta los altos costos que implica participar en estas ferias, sin que necesariamente se vea esta retribuida la inversión en el volumen de ventas requerido.

Debido a lo anterior, es relevante analizar este sector en Colombia y proponer soluciones que permitan a quienes participan en el, mejorar sus condiciones laborales y calidad de vida a través de un incremento en las ventas y participación en nuevos mercados. Sin embargo, el sector artesanal contempla una gran cantidad de actividades, se elige uno de los sectores en particular para hacer el análisis en el presente proyecto de grado. Se trata del sector, de la joyería y la bisutería en Colombia que ha tenido un gran crecimiento en los últimos años (Revista Dinero, 2015). Adicionalmente se elige la ciudad de Bogotá debido a que el 62% de la actividad artesanal se desarrolla en un entorno urbano (Artesanías de Colombia, 2019).

Una vez elegida la actividad que será objeto de estudio se debe seleccionar el tipo de artesano que será analizado, de acuerdo con (Artesanías de Colombia, 2019) se encuentra que el 62,9% de ellos no se reconocen como perteneciente a ningún grupo étnico, por lo cual, de acuerdo con la clasificación de Artesanías de Colombia se define como Neoartesano, A este grupo pertenecen los artesanos que se dedican a la producción de objetos útiles y estéticos, desde el marco de los

oficios, y en cuyo proceso se sincretizan elementos técnicos y formales, procedentes de diferentes contextos socioculturales y niveles tecno económicos. Se caracteriza por realizar una transición hacia la tecnología moderna y/o por la aplicación de principios estéticos de tendencia universal y/o académicos, y destaca la creatividad individual expresada por la calidad y originalidad del estilo (Herrera, N., & Enrique, 1996).

Por otra parte, para el análisis de los clientes potenciales se realizó una encuesta, ver detalle en el capítulo de análisis de industria y sector, cuyos resultados muestran que no cuentan con una plataforma que les permita conseguir estos productos de forma práctica, así mismo, manifiestan interés en adquirir productos por internet y les gustaría poder personalizarlos y tener una mayor variedad de diseños.

Por las razones anteriores, es necesario desarrollar nuevas formas de comercializar los productos artesanales para facilitar su acceso a nuevos mercados y desarrollar el conocimiento de los Neoartesanos sobre las necesidades de sus clientes, generando así, un impacto positivo en la calidad de vida de quienes los fabrican.

2.1.1. *Pregunta de Investigación*

¿De qué manera se puede incrementar el acceso de los clientes potenciales a joyería y bisutería elaborada y diseñada por Neoartesanos bogotanos, mejorando sus ingresos y el conocimiento que tienen sobre el mercado?

2.2.OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

2.2.1. Objetivo General

Desarrollar una propuesta de emprendimiento para la comercialización de joyería y bisutería, elaborada por Neoartesanos bogotanos, a través de una plataforma tecnológica utilizando la metodología *Lean Startup*.

2.2.2. Objetivos Específicos

- Identificar las necesidades de los clientes potenciales interesados en adquirir joyería y bisutería elaborada por Neoartesanos bogotanos, a partir de un análisis del sector.
- Generar una base de datos de Neoartesanos bogotanos interesados en comercializar sus productos a través de una plataforma online.
- Realizar el análisis de viabilidad financiera del proyecto de emprendimiento para la comercialización de joyería y bisutería elaborada por Neoartesanos Bogotanos.

CAPÍTULO 3

JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DEL ESTUDIO

En los países con altos índices de desigualdad y que se encuentran en vía de desarrollo hay pocas posibilidades de acceso a un empleo formal (Serrano, 2018), esto impacta la calidad de vida de sus habitantes y limita el acceso a los recursos necesarios para suplir sus necesidades básicas. En Colombia, esta realidad se observa tanto en las grandes ciudades como en municipios apartados.

Así mismo, las habilidades de los habitantes de estos países no se desarrollan por diferentes motivos, entre ellos, falta de capacitación, desconocimiento del mercado, y, en especial, acceso a sus clientes potenciales, ya que solo tienen posibilidades de vender a aquellos turistas que los visitan, o en mercados y ferias artesanales informales, desaprovechando posibilidades de crecimiento empresarial (Naciones Unidas, 2017).

Al observar esta realidad, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) hace un llamado universal a la adopción de medidas para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que todas las personas gocen de paz y prosperidad. Entre estos objetivos están el trabajo decente y el crecimiento económico, a través del aumento de los niveles de productividad e innovación tecnológica y con el apoyo de políticas que estimulen el espíritu empresarial (Naciones Unidas, 2017).

El sector de las artesanías ha sido uno de los de mayor desarrollo durante los últimos años en Colombia, no solo por su aporte a la economía sino porque podría contribuir a disminuir la desigualdad y aportar con los objetivos de desarrollo

sostenible mencionados anteriormente. De acuerdo con la Exministra de Cultura de Colombia, Araceli Morales, en entrevista concedida a la revista Dinero, este sector participa con un 15% de la industria manufacturera, lo que presenta un desafío para lograr la integración empresarial y la consolidación de la actividad artesanal, lo anterior agrega valor al proyecto propuesto y abre la puerta para consolidar un mercado de objetos elaborados a mano (Revista Dinero, 2015).

Por otra parte, desde el punto de vista de los clientes potenciales, existe un nicho de mercado que busca productos innovadores y tiene interés en apoyar a Neoartesanos locales adquiriendo sus productos, aprovechando al máximo las tecnologías como el Internet, así como las redes sociales. Adicionalmente, es importante considerar que a pesar de que existen diferentes plataformas para la comercialización de este tipo de bienes, no se ha logrado explotar todas las posibilidades que ofrece este mercado (Revista Dinero, 2015).

En el mismo sentido, el aumento de canales de comercialización y el uso de nuevas tecnologías influye en la forma como se relacionan los clientes y los Neoartesanos, así, es posible responder más rápidamente a las solicitudes del mercado y generar opciones más cercanas al gusto de cada cliente. Como caso de éxito vale la pena mencionar el de la Asociación Jaipono en Risaralda, dedicada a la venta de “okamas” (camino que recorre el cuello), quienes han logrado incursionar en otros mercados nacionales como: Bogotá, Medellín y Bucaramanga; e internacionales como: Puerto Rico, República Dominicana y Estados Unidos; a través del uso de redes sociales y una página Web (Artesanías de Colombia, 2018).

3.1.DELIMITACIÓN DEL ESTUDIO

El análisis de las condiciones de mercado se limita a los Neoartesanos bogotanos dedicados a la elaboración de joyería y bisutería; y de los clientes potenciales de dicho mercado, para el desarrollo de un modelo de negocio que facilite este intercambio.

CAPÍTULO 4

MARCO TEÓRICO

Para el desarrollo del proyecto propuesto es pertinente consolidar una base teórica que contemple los conceptos necesarios para desarrollar un modelo de negocio. En primer lugar, se tratará el concepto de emprendimiento y su evolución en el tiempo, posteriormente se revisa el concepto de emprendimiento social, en el cual se enmarca el presente proyecto ya que pretende aportar al cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible de la ONU. Por otra parte, se introduce el concepto de industrias creativas y economía naranja, teniendo en cuenta que el mercado de joyería y bisutería hace parte de este grupo, posteriormente, se explora el concepto de modelo de negocio y finalmente, se presenta la metodología *Lean Startup* para desarrollar el emprendimiento que se propone en el presente proyecto de grado. En el siguiente esquema se indican de forma general los conceptos que se van a analizar en este capítulo.

Figura 1. Esquema Marco teórico



Nota. Elaboración propia

4.1 EMPRENDIMIENTO

De acuerdo con la teoría económica clásica y neoclásica el emprendimiento es el proceso de coordinar, organizar y dirigir los factores de producción para producir valor económico, es decir, bienes o servicios (Say, 1821). El emprendimiento se definió luego como el proceso de realizar actividades que implican una secuencia de toma de decisiones de un individuo o grupo de individuos para iniciar, mantener o ampliar una unidad de distribución de bienes o servicios económicos (Sheehan, 1950).

En 1990, se definió el emprendimiento como el proceso en el cual los individuos buscan oportunidades sin considerar la disponibilidad de los recursos (Stevenson, H. H.; Jarillo, 1990). En la siguiente tabla se muestra la evolución del concepto de emprendimiento desde esta fecha.

Tabla 1 Evolución del concepto de emprendimiento

Autor	Definición
Shane and Venkataraman – 2000	El emprendimiento es un proceso de descubrimiento, evaluación para el aprovechamiento de las oportunidades (Shane, 2000),

Autor	Definición
Dollinger-2008	El emprendimiento es la creación de organizaciones innovadoras para el propósito de crecer bajo condiciones de riesgo e incertidumbre (Dollinger, 2008)
Gries and Naude- 2011	El emprendimiento es el estado en el cuál las personas usan las oportunidades positivas en el mercado creando y aportando al crecimiento de nuevos negocios y empresas (Gries & Naudé, 2011).
Berglund and Holmgren-2013	El emprendimiento es un proceso dinámico en el cuál las personas identifican oportunidades y hacen algo para transformarlas en actividades prácticas en diferentes contextos sociales, culturales y económicos (Berglund & Holmgren, 2013).
Carlsson et al – 2013	El emprendimiento se refiere a una función económica para introducir las ideas de los emprendedores en el mercado en condiciones de incertidumbre y tomando decisiones sobre la ubicación, el diseño de producto y uso de recursos (Carlsson et al., 2013)

Nota. Elaboración propia con base en (Charles et al., 2018)

La visión clásica que se propone en los estudios sobre emprendimiento mencionados anteriormente contempla una visión homogénea del concepto, no obstante, en (Welter et al., 2017) se argumenta que el emprendimiento es heterogéneo y que debe analizarse con una perspectiva más amplia en este sentido. El emprendimiento informal ha ganado más importancia como un aspecto que no se había estudiado previamente (Welter et al., 2015) y además, es importante considerar que en países emergentes como Colombia este tipo de emprendimientos constituyen la mayor parte de las actividades económicas,

4.2 EMPRENDEDOR

Los vocablos Emprendedor, empresa y emprender provienen de los vocablos en francés *entrepreneur*, *entreprise*, y *entreprendre* y tienen raíz en el latín vulgar (*in*, *en* y *prendere*) que significan atrapar o tomar (Furetière, 1727).

En el siglo XIII Gonzalo de Berceo introduce este término con dos significados diferentes, en primer lugar como “engendrar”, por ejemplo, “*La cepa es buena, emprendió buen sarmiento*” y en segundo lugar como “tomar”, por ejemplo, “*Sennor, bien te conseio que nada emprendas*” (Azqueta, 2017).

Ya en el siglo XVI, se asigna el término emprendedor a quienes dirigen las expediciones militares o capitanes que reclutan tropas, lo que resalta como características propias del emprendedor, la iniciativa, la conquista y el arrojo.

En el siglo XVII el término *entrepreneur* adquiere el significado de pionero y se refería a los aventureros que viajan al nuevo mundo en búsqueda de nuevas oportunidades (Lasso & Álvarez, 1999).

En 1724 se vincula el término *entrepreneur* a las actividades económicas relacionándolo con quienes emprenden una obra, esto permitió que el término se divulgara y se enriqueciera en el tiempo con diversos significados y aportes. A partir de este momento, diferentes autores estudiaron el concepto de emprendimiento, a continuación se resumen los postulados más importantes (Des Bruslons, J. S., & Savary, 1765):

Richard Cantillon (1755)

Para este autor el riesgo era un elemento importante en la forma como veía los proyectos de emprendimiento. Definía al emprendedor como una persona que compra una materia prima en un precio conocido para obtener una ganancia o un intermediario que está entre dos o más actores y que instiga una transformación (Filion, 2011, pág. 2).

Jean Baptiste Say (1815)

Para Say el emprendedor es alguien que puede hacer más con menos, crear nuevas cosas y obtener un valor agregado haciendo algo de una forma diferente y le atribuye un papel vital en el sistema de distribución de capital. Este autor utiliza en

francés el término *entrepreneur*, pero en español esta palabra se traducía como “fabricante, maestro u hombre de negocios” ya que el término solo fue incluido en el diccionario de la RAE hasta 1791 y para la edición de 1821 se comienza a traducir como empresario (Say, 1821) .

Joseph Alois Schumpeter (1928)

Este autor planteó la conexión entre los emprendedores y la innovación. En específico propuso que “la esencia del emprendimiento se encuentra en la percepción y la explotación de nuevas oportunidades”, identificó su papel en la economía y en las organizaciones y asoció esta relación entre emprendimiento e innovación con los siguientes 5 elementos (Schumpeter, 1928)

- La introducción de un nuevo bien.
- La introducción de un nuevo método de producción.
- La apertura de un nuevo mercado.
- La conquista de un nuevo suministro o insumo.
- Una nueva organización o industria” (pág. 4)

Howard Stevenson y David Gumpert

En 1985 en la publicación Harvard Business Review se analizó el proceso de emprendimiento, típicamente los emprendedores se hacen las siguientes preguntas (Stevenson & Gumpert, 1985):

- ¿Qué recursos se controlan?
- ¿Qué estructura determina la relación de la empresa con su mercado?
- ¿Cómo se puede minimizar el impacto de los demás en mi desempeño?

- ¿Qué oportunidad es la apropiada?

Después, los autores hacen una comparación entre los enfoques emprendedor y administrativo, sus características y las limitaciones o presiones que se tienen en algunos aspectos fundamentales para el proceso empresarial. A continuación, se presenta una adaptación de la tabla propuesta por los autores.

Tabla 2 Comparación enfoque Emprendedor Vs enfoque Administrativo

Aspecto	Enfoque Emprendedor		Enfoque Administrativo	
	Características	Presiones	Características	Presiones
Orientación estratégica	Percepción de la oportunidad	<ul style="list-style-type: none"> • Disminución de oportunidades • Rápidos cambios tecnológicos o en los hábitos de consumo 	Recursos controlados	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de medición del desempeño • Ciclos y sistemas de programación
Compromiso para aprovechar las oportunidades	Revolucionario, de corta duración	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación al logro • Amplio rango de decisión • Aceptación de un nivel de riesgo razonable • Pocos grupos de decisión 	Evolutiva, de larga duración	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción del riesgo • Coordinación con los recursos existentes
Compromiso de recursos	Diferentes etapas, con una mínima exposición en cada etapa	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de predicción de los recursos necesarios • Falta de control sobre el entorno • La sociedad exige el uso eficiente de los recursos 	De una sola etapa, con compromiso de decisión	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidad de reducir riesgos • Incentivos de compensación • Rotación de gerentes • Sistemas de presupuesto para capital • Sistemas de planificación formales
Control de recursos	Uso o renta de los recursos según se requiera	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de recursos especializados • Larga vida útil de los recursos en comparación con las necesidades • Riesgo de obsolescencia • Riesgo inherente en la oportunidad identificada 	Recursos y empleados propios	<ul style="list-style-type: none"> • Recompensas financieras • Coordinación de actividades • Medición de eficiencia • Estructuras industriales • Costo de los cambios
Estructura gerencial	Plana, con redes informales	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación de recursos clave que no están controlados • Desafío a la jerarquía • Los empleados buscan independencia 	Jerarquía	<ul style="list-style-type: none"> • Necesita autoridad claramente definida y responsabilidad • Cultura organizacional • Sistema de recompensas • Teoría gerencial

Fuente: Elaboración propia con base en (Stevenson & Gumpert, 1985)

El emprendedor sigue siendo objeto de estudio y análisis en las ciencias sociales, en la siguiente tabla se resumen los aportes más relevantes desde 1989.

Tabla 3 Aportes recientes en la investigación sobre el concepto de emprendedor

Autor	Definición
Herbert y Link – 1989	Un emprendedor asume la responsabilidad por la toma de decisiones críticas que afectan la ubicación, la forma y el uso de bienes, recursos o instituciones (Hébert & Link, 1989).
Baumol – 1990	El emprendedor es ingenioso y creativo para encontrar maneras de incrementar su riqueza, poder y prestigio (Baumol, 1990).
Baron y Shane – 2005	Alguien experto en reconocer la oportunidad para crear algo nuevo (Baron, R., & Shane, 2005).
Kuratko y Hodgetss – 2007	El emprendedor se compromete a organizar, dirigir y asumir los riesgos de los negocios (Frederick & Kuratko, 2009).
Scarborough -2013	Una persona que crea nuevos negocios enfrentando el riesgo y la incertidumbre para lograr ganancias y crecimiento a través de la identificación de oportunidades significativas (Scarborough, 2013).

Nota. Elaboración propia con base en (Charles et al., 2018)

En los estudios más recientes se da mayor relevancia al aspecto humano del emprendedor y al riesgo que en el desarrollo y crecimiento de nuevos negocios. Además, se resalta la capacidad que debe tener para tomar decisiones, reconocer las oportunidades y crear nuevas estrategias.

En conclusión, podemos definir al emprendedor como un actor que está en capacidad de identificar oportunidades de negocio, haciendo uso eficiente de los recursos, para la producción de bienes o servicios innovadores que atiendan las necesidades de la población. El trabajo aquí desarrollado se enmarca en esta definición.

4.3 EMPRENDIMIENTO SOCIAL

El concepto de emprendimiento social hizo su primera aparición en Europa en 1990, como “cooperativas sociales”. Posteriormente, se conformó una red para estudiar la formación de empresas sociales en Europa, con cobertura en los 15 países que en ese momento conformaban la Unión Europea. Hoy en día esta red se

conoce como EMES (European Research Network), está conformada por 28 países, y se destaca por el desarrollo de un marco común para el estudio de las empresas sociales (Nyssens, 2006).

De acuerdo con (Curto, 2012) los emprendimientos sociales varían sus características de acuerdo con las condiciones particulares y del grupo social que lo realice, sin embargo comparten las siguientes características:

- Destrucción creativa: generación de productos innovadores en reemplazo de los existentes.
- Creación de valor: traspasar recursos económicos de un área de baja productividad a una de mayor rendimiento.
- Identificación de oportunidades
- Ingenio: Capacidad de afrontar los retos que implican la falta de recursos para llevarlas a cabo

En resumen, se han realizado diferentes aportes a la investigación del emprendimiento social, sin embargo, no existe un consenso para su definición, una de las más recientes se refiere a la combinación, el ingenio y la oportunidad de abordar los desafíos sociales y ambientales críticos (Said Business School, 2014).

4.3.1 Empresa Social

De acuerdo con (Talbot, Cris; Tregilgas, Peter; Harrison, 2002) *“la empresa social es un medio a través del cual se asocian las personas y a través de emprendimientos logran determinados objetivos sociales. Se caracteriza por la creatividad, emprendimiento y enfoque en la comunidad por encima de la ganancia*

individual, también es un esfuerzo que resulta en beneficios sociales, financieros, laborales o educativos para la comunidad”.

Para la OCDE, las empresas sociales están en la frontera entre los sectores público y privado, permitiendo abrir nuevos caminos para la asignación y la administración de los recursos económicos. En el “tercer sistema”, las empresas tienen una orientación empresarial y recurren al contexto local para reforzar su desempeño económico y social (OCDE, 1999).

Una empresa social no es una organización sin ánimo de lucro ya que a diferencia de las empresas sin ánimo de lucro, debe recuperar sus costos y ser sostenible desde el punto de vista financiero, de acuerdo con (Yunus, 2012) las características de una empresa social son las siguientes.

- Tiene como objetivo atender uno o más problemas sociales
- Sostenibilidad financiera y económica
- Recuperar la inversión inicial y no gozar de dividendos
- Reinvertir las utilidades para ampliar la empresa
- Responsabilidad con el medioambiente
- Los salarios de los trabajadores deben fijarse de acuerdo con el mercado y ofrecer condiciones laborales mejores que las del promedio

La literatura sobre emprendimiento social evoluciona constantemente y la mayor parte de los estudios sobre el tema se enfocan en la creación de nuevas inversiones para producir utilidades. Los resultados de un emprendimiento

tradicional y los de un emprendimiento social son diferentes. Los emprendedores sociales enfrentan problemas de mercado relacionados con bienes públicos, fallas en el actuar del Estado, la distribución de la riqueza (Mankiw, 2008) y por fallas en los mercados existentes. El objetivo del emprendimiento social es crear cambios sistémicos y mejoras sostenibles incluyendo conceptos como creación de empresas, autoempleo y expansión de una empresa existente, por lo que son autosostenibles y el beneficio se reinvierte en la actividad o emprendimiento en lugar de regresar a sus inversionistas (Harding & Cowling, 2006).

4.3.2 *Emprendedor Social*

El emprendedor social es innovador en los negocios y alcanza sus objetivos contribuyendo al desarrollo social, además es necesario que asuma riesgos calculados y posibilite el cambio social para crear una sociedad autosuficiente (Raturaj et al., 2014).

En la siguiente tabla se resume la evolución del concepto de emprendedor social en la última década.

Tabla 4 Evolución del concepto de emprendedor social

Autor	Definición
Melián y Campos – 2010	El emprendedor social conforma empresas en las cuáles el ánimo de lucro no es el objetivo fundamental y surge del del autoempleo colectivo y no del individual promoviendo la integración social y económica (Melián Navarro, Amparo; Campos Climent, 2010) .
Curto- 2012	El autor presenta las características fundamentales del emprendedor social: crear valor social, captar necesidades sociales, elaborar propuestas innovadoras, asumir riesgos y disponer de recursos escasos (Curto, 2012).
Salinas y Osorio- 2012	El emprendedor social debe tener la capacidad de generar sinergias y cooperación entre diferentes actores para desarrollar acciones comunitarias (Salinas Ramos & Osorio Bayter, 2012).
Fischel-2013	El emprendedor social tiene inquietudes intelectuales y espíritu innovador por fuera del marco establecido para alcanzar metas sociales, económicas y ambientales (Fischel, 2013).
Ashoka- 2014	Capacidad de proponer soluciones innovadoras a los problemas sociales, es ambicioso y persistente (Ashoka, 2014).

NYU Ster-2014	Los emprendedores sociales transforman el panorama empresarial y social aplicando la disciplina y los principios de los negocios para abordar los problemas sociales (Stern, 2014).
---------------	---

Nota. Elaboración propia con base en (Saavedra García et al., 2020)

4.3. VALOR COMPARTIDO

Para el desarrollo empresarial actual y especialmente en empresas con enfoque social, es necesario considerar el concepto de valor compartido con el fin de mejorar el impacto de la actividad empresarial en la sociedad, generando una relación de confianza y de mutuo beneficio. Tradicionalmente, las empresas han producido desconfianza en su gestión y las comunidades tienen la percepción que estas son las causantes de gran parte de los problemas sociales, ambientales y económicos; por lo cual prosperan a costa del resto de la comunidad (Porter & Kramer, 2011).

Esto se debe, entre otras cosas, al enfoque que algunas empresas le han dado a sus procesos y a la forma como crean valor, que muchas veces se orienta a la optimización del desempeño financiero a corto plazo, sin considerar las necesidades fundamentales de los clientes y de las comunidades que se ven influenciadas por sus actividades económicas. En el marco de la competencia tradicional se considera que una empresa es una entidad autosuficiente, y como consecuencia, en algunos casos, los problemas sociales o de la comunidad son ajenos a su campo de acción y a su responsabilidad dentro de una comunidad (Friedman, 2007). Ante esta realidad, los empresarios y emprendedores tienen el reto de unificar los negocios y la sociedad (Porter & Kramer, 2011).

En este sentido, el principio de valor compartido involucra la creación de valor económico de una manera que también beneficie a la sociedad al abordar sus necesidades y desafíos, y así reconectar el éxito en los negocios con el progreso social. Para la creación de valor compartido existen tres oportunidades (Porter & Kramer, 2011):

- Re concebir productos y mercados.
- Redefinir la productividad en la cadena de valor.
- Permitir del desarrollo de un clúster local.

En particular el presente proyecto, plantea una propuesta para redefinir la productividad en la cadena de valor, estableciendo nuevas estrategias de comercialización de productos artesanales, de manera sostenible, que generen beneficios, tanto a la empresa que se pretende crear como plataforma de comercialización, como a los Neoartesanos quienes son dueños de la propiedad intelectual.

4.4.OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

Los objetivos de desarrollo sostenible propuestos por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo pretenden mejorar la vida de todos, sin dejar a nadie atrás (Naciones Unidas, 2019). Alrededor de estos objetivos se han desarrollado diferentes estrategias para aportar a su cumplimiento que no solo provienen de la ONU y sus aliados directos, sino de empresarios y académicos. Este proyecto ofrece nuevas oportunidades para Neoartesanos con difícil acceso a determinados mercados, ayudándoles a desarrollar sus talentos y mejorando su

interacción con los clientes potenciales de sus productos. Desde el punto de vista de la contribución a su calidad de vida, el proyecto se enmarca en los siguientes objetivos:

4.4.1. Objetivo 1: Fin de la Pobreza

A nivel mundial, más de 800 millones de personas aún viven con menos de US\$1, 25 al día y muchos carecen de acceso a alimentos, agua potable y saneamiento adecuados (Naciones Unidas, 2017).

Por otra parte, el crecimiento económico acelerado de países como China e India ha sacado a millones de personas de la pobreza, aunque el progreso ha sido disparado. La posibilidad de que las mujeres vivan en situación de pobreza es desproporcionadamente alta en relación con los hombres, debido al acceso desigual al trabajo remunerado, la educación y la propiedad (Naciones Unidas, 2017).

Específicamente en Colombia, la pobreza multidimensional disminuyó en 2017 (17%) con respecto al 2016 (18%) (DANE, 2018). A pesar de esta disminución en el indicador y del avance obtenido en términos de calidad de vida es necesario avanzar aún más (DANE, 2018), pues este indicador refleja también múltiples carencias con respecto a la salud, la educación y el nivel de vida, identificadas a través de encuestas en hogares.

De acuerdo con las metas propuestas por el programa de las Naciones Unidas para el desarrollo, para 2030 se pretende que los pobres y las personas en situación de vulnerabilidad tengan el mismo acceso a los recursos económicos, servicios básicos, propiedad y control de las tierras (Naciones Unidas, 2017). Para

cumplir esta meta, en el presente proyecto se hará un diseño de modelo de negocio tal que los Neoartesanos incrementen sus canales de ventas, su base de clientes y sus ingresos.

4.4.2. Objetivo 9: Industria, Innovación e Infraestructura

La inversión en infraestructura y la innovación son motores fundamentales del crecimiento y el desarrollo económico. Con más de la mitad de la población mundial viviendo en ciudades, el transporte masivo y la energía renovable son cada vez más importantes, así como también el crecimiento de nuevas industrias y de las tecnologías de la información y las comunicaciones.

Los avances tecnológicos son esenciales en la búsqueda de soluciones a los desafíos económicos y ambientales, al igual que la oferta de nuevos empleos y la promoción de la eficiencia energética. Otras formas importantes para facilitar el desarrollo sostenible son la promoción de industrias sostenibles y la inversión en investigación e innovación científicas.

Según (Naciones Unidas, 2017), más de 4.000 millones de personas aún no tienen acceso a Internet y el 90 por ciento proviene del mundo en desarrollo. Reducir esta brecha digital es crucial para garantizar el acceso igualitario a la información y el conocimiento, y promover la innovación y el emprendimiento.

A través del presente proyecto de grado se pretende contribuir a la generación de mayores ingresos para los Neoartesanos haciendo uso de tecnologías de información como internet y diversos medios de pago como Nequi o Daviplata.

Así mismo, podrán diversificar sus canales de venta accediendo a nuevos mercados. De esta manera, el proyecto aporta a una de las metas de este objetivo que consiste en aumentar el acceso de las pequeñas industrias y otras empresas a servicios financieros, incluyendo créditos asequibles, y su integración en las cadenas de valor y los mercados (Naciones Unidas, 2017).

4.4.3. Objetivo 10: Reducción de las Desigualdades

El 10% de la población con mayor riqueza se queda hasta con el 40% de los ingresos mundiales y a su vez, el 10% de la población más pobre obtiene solo entre el 2 y el 7%. En los países en desarrollo, la desigualdad ha aumentado un 11%, si se considera el aumento de la población (Naciones Unidas, 2017).

Para frenar este aumento de las disparidades, es necesario adoptar políticas sólidas que empoderen el percentil inferior de la escala de ingresos y promuevan la inclusión económica de todos y todas, independientemente de su género, raza o etnia.

La desigualdad de ingresos es un problema mundial que requiere soluciones globales. Estas incluyen mejorar la regulación y el control de los mercados e instituciones financieras; y fomentar la asistencia para el desarrollo y la inversión extranjera directa en las regiones que más lo necesiten. Otro factor clave para disminuir esta distancia es facilitar la migración y la movilidad segura de las personas, entendida como una oportunidad para aumentar los niveles de desarrollo humano y de ingresos, y las posibilidades de acceder a salud y educación (Naciones Unidas, 2017).

A través del modelo de negocio que se propone en este proyecto de grado se pretende aportar a la reducción de la desigualdad, ya que, se busca que tanto los Neoartesanos como los demás fabricantes de joyería y bisutería tengan acceso a los mismos canales de comercialización, para posibilitar la ampliación del mercado objetivo.

4.5.ECONOMÍA NARANJA Y ECONOMÍA CREATIVA

De acuerdo con la definición de la UNESCO, las industrias culturales y creativas son “aquellos sectores de la actividad organizada que tienen como objeto principal la producción o la reproducción, la promoción, la difusión y/o la comercialización de bienes, servicios y actividades de contenido cultural, artístico o patrimonial”. En Colombia se han desarrollado diferentes políticas para este tipo de industrias en los siguientes frentes: Formación, articulación, investigación, conocimiento y circulación (UNESCO, 2019).

A continuación, se enumeran las características de las industrias creativas (UNESCO, 2019):

- Intersección entre la economía, la cultura y el derecho.
- Incorporan la creatividad como componente central de la producción.
- Contenido artístico, cultural o patrimonial.
- Bienes, servicios y actividades frecuentemente protegidas por la propiedad intelectual y derecho de autor.

- Doble naturaleza: económica (generación de riqueza y empleo) y cultural (generación de valores, sentido e identidades). Así mismo intervienen la innovación y recreación.
- Demanda y comportamiento de los públicos difícil de anticipar.

Además, incluyen los siguientes sectores (Buitrago & Duque, 2013):

Bienes creativos

- Artes visuales y performativas
- Artesanía
- Audiovisual
- Diseño
- Nuevos medios

Servicios creativos

- Arquitectura
- Cultura y recreación
- Investigación y desarrollo
- Publicidad

A continuación, se muestra un esquema simplificado de los elementos que componen la economía naranja o las industrias creativas:

Figura 2. Componentes de la economía naranja



Nota. Elaboración propia

De los bienes creativos mencionados anteriormente, el presente trabajo se enfoca en la joyería y bisutería artesanal elaborada por Neoartesanos, totalmente a mano, con ayuda de herramientas manuales o medios mecánicos, pero con un gran componente de contribución manual y con características distintivas, utilitarias, estéticas, artísticas, creativas, vinculadas a la cultura, decorativas, funcionales, tradicionales, simbólicas y significativas religiosa y socialmente (Navarro, 2012). Específicamente y dentro del listado de bienes artesanales desarrollado por Artesanías de Colombia (Herrera, N., & Enrique, 1996), se eligen la joyería y la bisutería para la propuesta de modelo de negocio.

En Colombia, para la Presidencia de la República las industrias creativas se clasifican como se muestra a continuación.

Figura 3. Clasificación industrias creativas



Nota. Elaboración propia con base en información de la Presidencia de la República (Galindo, 2018)

El patrimonio cultural incluye la actividad artesanal que a su vez se clasifica como se muestra a continuación:

Tabla 5. Clasificación artesanías

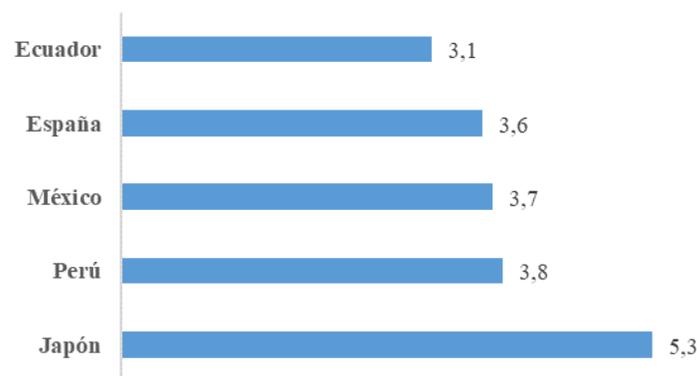
Artesanía indígena	Artesanía de tradición popular	Artesanía contemporánea o Neoartesanía
Es la producción de bienes útiles, rituales y estéticos; condicionada directamente por el medio ambiente físico y social, que constituye expresión material de la cultura de comunidades con unidad étnica y relativamente cerradas.	Es la producción de objetos útiles y, al mismo tiempo, estéticos, realizada en forma anónima por el pueblo que exhibe completo dominio de los materiales, generalmente procedentes del hábitat de cada comunidad. Producción realizada como oficios especializados que se transmiten de generación en generación.	Es la producción de objetos útiles y estéticos desde el marco de los oficios y en cuyos procesos se sincretizan elementos técnicos y formales procedentes de otros contextos socioculturales y otros niveles tecno económicos.

Nota. Elaboración propia con base en listado general de Artesanías (Herrera, 1996)

Las industrias creativas contribuyen a la economía y tienen un gran potencial de crecimiento: 134% entre 2002 y 2011 las exportaciones de bienes y servicios creativos para 2011 alcanzaron los 646.000 Mn USD, por lo cual cobra gran importancia el impulso que se pueda dar a este tipo de industrias (Buitrago & Duque, 2013).

La industria artesanal en Colombia involucra a 350.000 personas representando el 15% de la ocupación del sector manufacturero. En términos de exportaciones representan 35,9 Mn USD; los principales destinos se muestran a continuación (PROCOLOMBIA, 2019).

Figura 4. Exportaciones de artesanías en Colombia



Nota. Tomada de (PROCOLOMBIA, 2019)

Con el objeto de fomentar, incentivar y proteger las industrias creativas colombianas y concederles mayor relevancia en la economía nacional, a través de mecanismos de financiación de largo plazo y condiciones favorables, además de nuevas formas de capital semilla para emprendimientos en etapa temprana de desarrollo y crowdfunding, se creó la Ley Naranja en 2017.

En la misma ley se propone la creación del sello “Creado en Colombia”, para promover los bienes y servicios de las industrias creativas; además de otros programas como Manufactura Inteligente de “INNPULSA”, entidad del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo con el que se busca promover el emprendimiento,

la innovación y el desarrollo empresarial, y también para que las pymes del sector creativo hagan uso de las nuevas tecnologías.

Adicionalmente, se promueve la formación en las disciplinas culturales y creativas incluyendo apoyo del Gobierno a través de becas y créditos (Grupo Bancolombia, 2019).

Para Iván Duque, actual presidente de Colombia, las industrias creativas son de gran importancia, ya que producen más que sectores como el café o la minería y aportan en 3,4% del PIB (Grupo Bancolombia, 2019). Sin embargo, el sector ha crecido de manera silvestre y sin apoyo de las instituciones gubernamentales, por lo cual hay que potenciar el talento a través de programas y leyes como los expuestos anteriormente.

Para establecer las políticas y estrategias en industrias creativas se creó el Consejo Nacional de Economía Naranja, en el que se encuentran diferentes ministerios y entidades del Estado. La primera sesión se llevó a cabo el día 19 de octubre de 2018 (Ministerio de Cultura, 2018), como parte de su gestión, y en marzo de 2019 anunciaron inversiones por 11.000 Mn COP para dinamizar el ecosistema de la política de Economía Naranja (Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, 2019).

Otras actividades realizadas con relación a la implementación de las estrategias de economía naranja fueron: 1) Consulta con clústers creativos, gremios y regiones. 2) Instalación de mesas de trabajo. 3) Creación del Viceministerio de Economía Naranja (Galindo, 2018).

En el periodo de octubre de 2018 a mayo de 2019 se han logrado los siguientes avances (Galindo, 2018):

- Puesta en marcha de 70 programas relacionados con economía naranja.
- Creación del Sistema de Información de Economía Naranja (SIENA) y avance de tres pilotos para mapeos regionales.
- En cuanto a apoyo financiero se espera entregar 21.000 Mn COP en 221 becas, pasantías y premios.

Dentro del Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 “Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad” se establecen tres pactos estructurales, uno de ellos es el de la Equidad, cuyo eje principal es la búsqueda de oportunidades para todos, por medio de una política social moderna orientada a lograr la inclusión social y productiva de los colombianos. Para cumplir este objetivo se proponen 25 estrategias, dentro de las cuales está incluido el pacto por la protección y promoción de nuestra cultura, y desarrollo de la economía naranja, que contará con una inversión total de 6.028 Mn COP (Departamento Nacional de Planeación, 2019).

El Plan de Desarrollo también crea el Sistema Nacional de Competitividad e Innovación y las áreas de Desarrollo Naranja, que tienen como objeto incentivar y fortalecer las actividades culturales y creativas operando como centros de actividad económica y creativa, contribuyendo a la renovación urbana y al mejoramiento de las zonas donde se encuentran ubicados (Departamento Nacional de Planeación, 2019).

Sin embargo, el enfoque y los programas propuestos han recibido críticas de diferentes sectores, ya que dejan el sector creativo a la merced de las leyes del mercado en detrimento del valor histórico y cultural de estos bienes. Tampoco existe claridad sobre la articulación entre las iniciativas de economía naranja y el modelo económico existente, que se basa en la extracción de petróleo y en la minería (Castro, 2019).

Otra de las grandes preocupaciones que han manifestado los críticos de este modelo es la propiedad intelectual y cómo protegerla para que las diferentes creaciones intelectuales y culturales no se conviertan solo en mercancía, sino en verdadera riqueza para los artistas. Adicionalmente, evitar que sean solo para los grandes conglomerados económicos que cuentan con posibilidades para adquirir propiedad intelectual a bajo precio, para posteriormente comercializarla obteniendo altas utilidades y dejando a los creadores en condiciones de desigualdad (González, 2018), incluyéndolos en el listado de industrias creativas a pesar de que no están directamente relacionados con la producción de estos bienes (BBC News, 2018).

En el Plan Nacional de Desarrollo no se clarifican los programas de educación financiera que serán desarrollados para creadores y emprendedores, esto contrasta con lo mencionado por Duque y Buitrago en su libro sobre Economía Naranja, en el cual indican que “se debe vincular a la formación temprana del talento, las herramientas básicas para el manejo del dinero. Esta formación es clave para superar la barrera de desconfianza de los creativos frente a intermediarios” (Buitrago & Duque, 2013). Este es un vacío evidente en el planteamiento de la

economía naranja, ya que, sin este tipo de formación, el conocimiento, los saberes y la propiedad intelectual quedan desprotegidos.

Por último, una de las dificultades más importantes para la implementación del modelo de economía naranja es cómo llevarlo a la práctica. Si bien, se han implementado algunos de los principios que se requieren para su funcionamiento adecuado, no es claro aún cómo se llevará a cabo y si los beneficios serán realmente para los emprendedores.

4.6.MODELOS DE NEGOCIO

El modelo de negocio puede definirse como la forma en que una organización articula dinámicamente tres componentes principales: Recursos y competencias, organización y propuesta de valor, para generar ingresos y beneficios de manera sostenible (Demil & Lecocq, 2009).

El concepto de modelo de negocio ha evolucionado a través del tiempo y cambia dependiendo del contexto en el cual se analice. En la revisión realizada por (Zott et al., 2011), los autores analizaron 1.729 artículos en la base de datos ABI/INFORM y 1.202 artículos en la base de datos EBSCOhost. Uno de los hallazgos más importantes es que este concepto tomó relevancia con la llegada del internet a mediados de la década de 1990, así, la cantidad de publicaciones, libros y artículos sobre el tema aumenta considerablemente desde esta fecha. Adicionalmente, sólo el 44% de los artículos definen explícitamente el concepto de modelo de negocio (Zott et al., 2011), posterior a este análisis, los autores resumen las definiciones más relevantes en la siguiente tabla:

Tabla 6 Definiciones Modelo de Negocio

Autor y Año	Definición
Timmers, 1998	El modelo de negocio es la “arquitectura del producto, servicio y flujo de información, incluyendo una descripción de los diferentes actores del negocio y sus roles. Una descripción de los beneficios potenciales para los diferentes actores del negocio y de las fuentes de ganancia.
Amit & Zoot 2001	El contenido, estructura y gobierno de las transacciones diseñadas para la creación de valor a través de la explotación de oportunidades de negocio.
Chesbrough & Rosenbloom, 2002	El modelo de negocio es “La lógica heurística que conecta potencial técnico con la creación de valor económico”
Magretta, 2002	Un modelo de negocio es una historia que explica el funcionamiento de una empresa. Un buen modelo de negocio, responde a las 5 preguntas que plantea Peter Drucker (Drucker, P. F., Hesselbein, F., & Kuhl, 2015)
Morris et al.; 2005	Un modelo de negocio es una representación de la interrelación de un conjunto de variables de decisión en las áreas de estrategia, arquitectura y económica que son dirigidas para crear ventaja competitiva sostenible en mercados definidos.
Johnson, Christensen, & Kagermann, 2008	El modelo de negocio consta de elementos interconectados que crean y entregan valor, estos son propuesta de valor, fórmula de ganancias, recursos y procesos clave.
Casadesus- Masanell & Ricart, 2010, Teece, 2010	Un modelo de negocio articula la lógica, los datos y otra evidencia que soporta la propuesta de valor para el consumidor, y una estructura viable de ganancias y costo para la empresa que entrega ese valor.

Fuente: Elaboración propia con base en (Zott et al., 2011)

Un buen modelo de negocio debe ofrecer valor a un grupo determinado de consumidores o cambiar una forma usual de hacer las cosas, así también, puede considerarse como una modificación de una cadena de valor genérica que se compone de dos partes: 1) las actividades asociadas al diseño, fabricación y adquisición de materias primas y 2) las actividades asociadas con vender, comercializar, encontrar e investigar a los compradores; hacer una venta y distribuir el producto. Adicionalmente, es importante construir “una buena historia” que narre cómo funciona una empresa. Por ejemplo, (Drucker, Hesselbein, & Johan, 2015) formularon una serie de preguntas guía para la construcción de esta historia: a) ¿Cuál es nuestra misión?, b) ¿Quién es el cliente?, c) ¿Qué valora este cliente?, d) ¿Cuáles son nuestros resultados?, e) ¿Cuál es nuestro plan?.

Para el caso de los emprendimientos o “startups”, es importante replantear la forma tradicional para desarrollar modelos de negocio que se han venido enseñando en las escuelas de negocio, conceptos sobre el desarrollo de negocios con un enfoque lineal, según el cual se debe desarrollar un plan formal previo a la etapa de implementación; posteriormente, se prepara el producto para el mercado siguiendo un plan determinado; luego se producen las especificaciones del producto y se elabora, se constituyen las áreas propias de una organización formal, incluyendo, la financiera, en caso de fallas y se opta por despedir a un responsable (Blank, 2013).

Este modelo opera sobre una lógica de datos e información completa para la toma de decisiones en compañías previamente establecidas. Sin embargo, este modelo pierde validez en un entorno cambiante como el actual y también en emprendimientos para los cuales no se cuenta con los recursos suficientes que se requieren para la elaboración de estudios de mercado complejos. En general, para los planes de negocios tradicionales se encuentra que: 1) Rara vez sobreviven al primer contacto con los clientes, 2) No se requiere un plan de 5 años para poner en marcha un emprendimiento y 3) Una startup no es una versión pequeña de una empresa más grande y por lo tanto, no pueden ser planificadas o gestionadas de la misma forma (Blank, 2013).

Una de las propuestas de modelo negocio para emprendimiento combina diferentes factores, así, las oportunidades estratégicas para nuevos emprendimientos se pueden categorizar en dos dimensiones: Por un lado, la posición frente a los competidores: colaborar o competir, y, por otra parte, la actitud respecto a la innovación: cavar un hoyo o asaltar una colina (Gans, Scott, & Stern, 2018). La

combinación de estas dimensiones produce cuatro distintas estrategias que ayudarán a tomar decisiones con respecto a los consumidores, la tecnología, la identidad y el espacio competitivo; estos aspectos están relacionados como se muestra a continuación (Gans, Scott, & Stern, 2018):

Tabla 7. Las cuatro estrategias

Consumidores	Tecnología	Identidad, cultura y capacidades	Competidores
Identificar los consumidores y entender sus necesidades es el primer paso en la construcción de la estrategia para salir al mercado.	La tecnología y las decisiones de consumo están correlacionadas, así las disposiciones en este aspecto deben ir más allá de los costos de transacción.	Las decisiones en esta categoría deben crear una narrativa acerca de lo que representa la compañía, cómo se va a comunicar con sus interesados y qué comportamiento pueden esperar estos de parte de la empresa.	Esta categoría incluye las decisiones sobre cómo se va a relacionar la compañía con sus posibles competidores.

Nota. Elaboración propia con base en (Gans, Scott, & Stern, 2018)

Para el desarrollo del modelo de negocio propuesto en este documento se hará uso de la metodología “*Lean Startup*”, desarrollada específicamente para casos de emprendimiento.

4.7.METODOLOGÍA LEAN STARTUP

Generalmente, en el lanzamiento de una nueva empresa se utiliza una metodología tradicional para la elaboración del plan de negocios, consecución de recursos, constituir un equipo e introducir un producto; sin embargo, se encuentra que más del 75% de las startups fallan (Blank, 2013) por diferentes razones, tal y como lo muestra a continuación la gráfica de la investigación de (CBInsights, 2019):

Figura 5. Razones por las que fallan las Startups



Nota. Elaboración propia con base en (CBInsights, 2019)

Debido a que cada una de las empresas manifestó varias razones para fallar, las cantidades no suman el 100%, las principales razones son; el no atender a las necesidades del mercado, la falta de liquidez y no contar con el equipo adecuado.

Para atender de una manera más efectiva las necesidades del mercado recientemente se ha creado una nueva metodología conocida como *Lean startup* que favorece la experimentación sobre la planificación elaborada, la retroalimentación de los clientes sobre la intuición y el diseño iterativo sobre el desarrollo tradicional del "gran diseño por adelantado" (Blank, 2013).

A continuación, se muestra una comparación entre la metodología tradicional para el desarrollo de planes de negocio y la metodología Lean, desarrollada por Steve Blank en *Harvard Business Review*.

Tabla 8. Metodología Lean Vs Tradicional

Aspecto	Metodología Lean	Metodología tradicional
Estrategia	Modelo de negocio guiado por una hipótesis.	Modelo de negocio guiado por la implementación.
Proceso de desarrollo de nuevo producto	Desarrollo de consumidores a través de pruebas en campo.	Desarrollo de productos, preparándolos para el mercado siguiendo un plan lineal paso a paso.
Ingeniería	Desarrollo ágil, construcción del producto de manera iterativa e incremental.	Progreso ágil o de cascada, este último consiste en un método secuencial aplicado principalmente al desarrollo de software con cuatro fases principales: análisis de requerimientos, diseño, implementación e integración (García, 2015)
Organización	Equipos ágiles enfocados en el cliente.	Departamentos separados por funciones, de acuerdo con la experiencia y la habilidad para ejecutar.
Reporte financiero	Métricas significativas de acuerdo con la experiencia, el costo de adquisición, el ciclo de vida, el valor entregado al cliente y la viralidad.	Contabilidad, flujo de caja, balances financieros.
Fallas	Las fallas están dentro de lo esperado en esta metodología, se solucionan a través de las iteraciones y pivotando desde aquellas ideas que no funcionaron.	Son la excepción, se solucionan despidiendo ejecutivos y directores.
Velocidad	Alta, las decisiones y operaciones se basan en información suficientemente buena.	Medida, las decisiones y operaciones se basan en información completa.

Nota. Elaboración propia con base en (Blank, 2013)

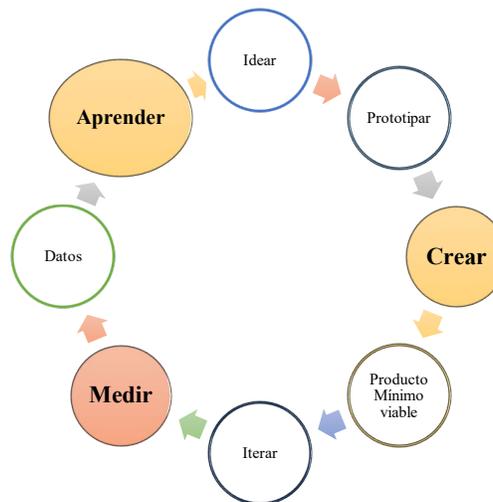
El método *Lean Startup* toma su nombre de la metodología Lean Manufacturing desarrollada para Toyota por Taiichi Ohno y Shigeo Shingo, modificando radicalmente la forma como se organizaron las cadenas de valor y los sistemas de producción. Sus principios fueron la reducción de los lotes, la producción justo a tiempo y el control de inventarios para el caso de los emprendimientos. Este método propone juzgar los procesos de una forma diferente a como lo hacen otro tipo de empresas, tomando en cuenta que las *Startup* se desarrollan en un contexto de incertidumbre en comparación con las empresas tradicionales.

Dentro de esta metodología se propone un circuito de *feedback* con tres etapas: crear, medir y aprender; teniendo en cuenta que el emprendimiento debe

tener un objetivo o proponer una visión que alcanzar, a través de una determinada estrategia cambiando constantemente a través del proceso de optimización.

En el siguiente esquema se muestra el funcionamiento del ciclo de información: crear, medir y aprender.

Figura 6. Circuito de feedback de información crear, medir y aprender



Nota. Elaboración propia con base en (Ries, 2012)

A continuación, se muestran algunos pasos generales a seguir en esta metodología, para cada una de las etapas del circuito de *feedback*.

- **Crear:**
 - Hipótesis de creación de valor y crecimiento.
 - Propuesta para alcanzar la visión.
 - Desarrollar un arquetipo esperado para el consumidor.
 - Elaborar un prototipo
 - Generar un primer contacto con los consumidores

- Desarrollo de un Producto Mínimo Viable (PMV) para probar la hipótesis propuesta inicialmente para el negocio.
- Iterar, de acuerdo con los requerimientos obtenidos en las validaciones con los usuarios potenciales
- El PMV permite entrar en el circuito de *feedback* de una forma rápida.

- **Medir:**

En esta parte del ciclo se considera el aprendizaje validado durante la etapa de creación. En el caso de un emprendimiento el fin no solo es producir cosas o ganar dinero, también significa aprender a crear negocios sostenibles llevando a cabo experimentos frecuentes para probar una idea, por lo cual se requiere un enfoque sistemático para determinar si el negocio está progresando. Este enfoque se conoce como contabilidad de la innovación y se divide en tres etapas:

- Reconocer el punto de partida con base en los datos reales de un PMV.
 - Optimizar el *motor de crecimiento*, es decir cada versión o característica de un producto es un intento de mejorar con respecto a la versión anterior.
 - Decidir si cambiar o perseverar a partir de los resultados obtenidos en cada punto.
- **Aprender:** en esta etapa se alinean los esfuerzos para crear valor y dirigir el crecimiento teniendo en cuenta el *feedback* del mercado, si es necesario se puede hacer un pivote, es decir una corrección para probar una nueva hipótesis. A continuación, se muestran los principales tipos de pivote:
 - **Acercamiento:** una característica del producto inicial se convierte en un nuevo producto.

- **Alejamiento:** un producto se convierte en la característica de uno mayor.
- **Segmento:** en el que se resuelve algo para un consumidor distinto.
- **Necesidad:** en el que se solucionan nuevos problemas a partir del conocimiento del consumidor.
- **Arquitectura del negocio:** en el que el negocio puede cambiar de una arquitectura B2B (ventas a empresas) a B2C (ventas a consumidores) o viceversa.
- **Captura de valor:** en el que se modifica el modelo de negocios.

En general, *Lean Startup* se considera como un modelo de innovación continua aplicable a proyectos de emprendimiento como el que aquí se pretende elaborar.

CAPÍTULO 5

METODOLOGÍA

El proyecto de emprendimiento aquí propuesto se enmarca en una investigación de tipo cualitativa descriptiva, teniendo en cuenta que se parte de la observación de una necesidad del mercado a través de análisis macro, del sector y de la industria utilizando información disponible en bases de datos y encuestas, para finalmente proponer una solución a la problemática identificada a través de un modelo de negocio utilizando la metodología *Lean Startup* desarrollada por (Ries, 2012).

Para dar cumplimiento a los objetivos específicos y el objetivo general del proyecto se siguen las siguientes etapas:

Tabla 9 Esquema general metodología

Etapas	Descripción	Herramienta	Metodología
1	Análisis Macro	PESTEL	Información secundaria
2	Análisis de Industria y Sector	5 fuerzas de Porter	<ul style="list-style-type: none">• Encuestas: (Proveedores – Neoartesanos y clientes potenciales)• Información secundaria: (Nuevos entrantes, sustitutos y competidores)
3	Análisis de Mercado	Mapa de Empatía Mapa de Posicionamiento estratégico	<ul style="list-style-type: none">• Entrevistas a clientes potenciales• Información de mercado para análisis de la oferta
4	Desarrollo modelo de negocio	Método <i>Lean Startup</i>	Elaboración del modelo de negocio a partir de la información obtenida en las etapas anteriores

Nota. Elaboración propia

Las primeras 3 etapas corresponden a un análisis de las condiciones generales en las cuales se va a desarrollar el proyecto de emprendimiento. Esta información sirve como marco para la aplicación del modelo *Lean Startup*.

5.1. ANÁLISIS MACRO

Como un primer acercamiento al entorno en el cual se va a desarrollar el emprendimiento objeto del presente proyecto, se propone llevar a cabo un análisis preliminar utilizando la herramienta PESTEL, que se enfoca en factores Políticos, Socioculturales, Tecnológicos, Ambientales y Legales (Bolland, 2017).

Tabla 10. Criterios generales para análisis PESTEL

Políticos	Económicos	Socioculturales
<ul style="list-style-type: none">• Políticas gubernamentales.• Subsidios.• Política fiscal.• Tratados comerciales.• Inversiones en tecnologías de la información y conocimiento.• Desarrollo tecnológico.• Cambios tecnológicos.	<ul style="list-style-type: none">• Ciclos económicos.• Políticas económicas.• Tasas de interés.• Variables macroeconómicas.• Leyes de protección ambiental.• Regulación para el uso de flora y fauna como insumo en la elaboración de productos.	<ul style="list-style-type: none">• Comportamiento de consumidores y macrotendencias.• Niveles de ingreso y consumo.• Nivel poblacional.• Cultura y propiedad intelectual.• Licencias, permisos y derechos sobre propiedad intelectual.

Nota. Elaboración propia con base en (Bolland, 2017)

Este análisis se realiza con base en información disponible para Bogotá y Colombia, extrayendo aquellas variables que sean más relevantes para el modelo de negocio. Desde el punto de vista político se analiza la ley Naranja y el Plan Nacional de desarrollo, para el aspecto económico se analizan las tendencias históricas de las variables económicas más importantes como Producto Interno Bruto, desempleo e inflación, y para el aspecto sociocultural se considera el crecimiento del comercio electrónico y el acceso a internet en Colombia.

5.2. ANÁLISIS INDUSTRIA Y SECTOR

Para el análisis del sector se hace uso de la herramienta de las 5 fuerzas propuesto por Michael Porter (Porter, 1998). Se utiliza esta metodología, ya que

considera los aspectos centrales de la industria que se está analizando desde el punto de vista de sus actores principales.

El análisis de las fuerzas competitivas del mercado permite conocer las razones por las cuales una industria es o no rentable, y permite anticipar el comportamiento de los actores del mercado en el tiempo con lo cual es posible tomar decisiones de inversión (Porter, 1998).

5.2.1. Poder de negociación de los proveedores

En el caso particular de este proyecto se realizan encuestas en centros de venta artesanales en Bogotá y también a través de redes sociales. Adicionalmente, es necesario analizar la información secundaria disponible sobre estudios de caso para este tipo de mercados, tanto en Colombia, como en otras economías en vía de desarrollo, con el fin de hacer un análisis comparativo entre los mercados.

Con este estudio se busca determinar lo siguiente:

- Canales de comercialización de los Neoartesanos que se dedican a la elaboración de joyería y bisutería.
- Condiciones socioeconómicas generales de los Neoartesanos para establecer sus necesidades y su condición actual.
- Condiciones de capacitación y educación actuales, referentes a la creación y comercialización de joyería y bisutería artesanal.
- Infraestructura, recursos y fuentes de materia prima.

5.2.2. Poder de negociación de los clientes

En este apartado se hace un análisis del comportamiento de los clientes y sus intereses, en relación con la joyería y bisutería artesanal. La revisión de la información se hace a partir de encuestas a través de redes sociales para determinar lo siguiente:

- Necesidades de los clientes potenciales.
- Hábitos de consumo de los clientes potenciales con respecto a joyería y bisutería artesanal.
- Opinión acerca del uso de las nuevas tecnologías para la adquisición de joyería y bisutería artesanal.

5.2.3. Rivalidad entre competidores

Con base en la información disponible en bases de datos, artículos académicos y estudios de mercado, se analizan las empresas dedicadas a la comercialización de joyería y bisutería artesanal y de sus estrategias de producción, distribución y comercialización, para encontrar las mejores prácticas que aporten al desarrollo del proyecto propuesto.

5.2.4. Amenaza de nuevos productos sustitutos

A partir del análisis de rivalidad entre competidores es posible identificar los sustitutos de los productos artesanales que serán comercializados a través de la nueva plataforma, en específico, es necesario analizar la percepción de los clientes con respecto a otros productos que puedan reemplazar a las joyas artesanales y sus canales de comercialización. Este será un factor clave a considerar para el análisis

del modelo de negocio y la estrategia que se debe desarrollar en la nueva plataforma, con el fin de no imitar estrategias ya consolidadas.

5.2.5. Amenaza de nuevos competidores entrantes

En este punto se revisa cómo está constituido el mercado con respecto a las barreras de entrada y salida de competidores en el mercado. En el caso particular de las artesanías, el enfoque es en las facilidades de acceso que tienen los potenciales competidores a tecnologías y mercados como el propuesto.

Una vez elaborado el análisis general del mercado, y con base en la información recolectada, se elaborará una base de datos inicial de Neoartesanos que potencialmente estarían interesados en participar de este modelo de negocio, dando cumplimiento al segundo objetivo específico del proyecto.

5.3. ANÁLISIS DE MERCADO

En este capítulo se pretende profundizar en el análisis de la demanda y la oferta. A diferencia del anterior, en el que estos se analizaban de manera general y en comparación con la competencia, en este capítulo para la oferta se tienen en cuenta características particulares de los productos que ofrecen los diferentes competidores. Para la demanda se analiza el perfil de un cliente potencial en particular, este servirá como insumo para desarrollar un modelo de negocio que satisfaga las necesidades de dicho cliente.

A continuación, se describen de manera general cada una de las herramientas que serán utilizadas durante el desarrollo del presente proyecto de grado.

5.3.1. Mapa de Posicionamiento Estratégico para Análisis de la Oferta

Este mapa tiene como objetivo comparar el producto que ofrece una empresa con el de sus potenciales competidores de manera ágil y objetiva, cumpliendo con las siguientes etapas (D'Aveni, 2007):

- Definir un mercado para incluir los actores que puedan ser competidores o sustitutos del producto.
- Verificar el precio que los consumidores pagan por los productos de la competencia y cómo son comercializados.
- Dibujar el mapa graficando la posición de cada producto en el mercado según su precio.
- Dibujar la línea de disposición a pagar que se ajuste a los puntos del mapa.

Los datos se obtienen a partir de una revisión general del mercado en ferias artesanales y redes sociales para obtener precios e información sobre los productos.

5.3.2. Mapa de Empatía para Análisis de la Demanda

Para el análisis de la demanda se elabora un mapa de empatía, herramienta desarrollada en 2010 por Xplane, con el objetivo de conocer a profundidad a un cliente no solamente como parte de una estadística o un número, sino como aquel actor que tiene la capacidad de influir en la forma como se desarrolla una empresa. En el caso de este proyecto se hace un análisis del cliente potencial del mercado de joyería y bisutería artesanal en Bogotá, y con base en esta información, más la adquirida previamente, proceder a desarrollar un producto mínimamente viable dentro de la metodología *Lean Startup* (Xplane, 2019).

El mapa de empatía se desarrolla de acuerdo con los criterios que se muestran a continuación:

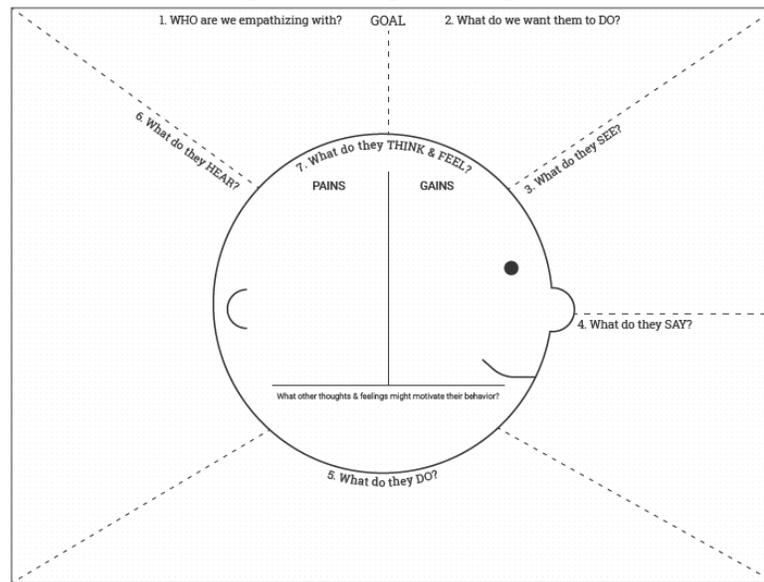
Tabla 11. Mapa de empatía

¿Con quién sentimos empatía?	¿Qué queremos que haga?	¿Qué ven?
<ul style="list-style-type: none"> • Quiénes son las personas que queremos entender. • En qué situación están. •Cuál es su rol en la situación. 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué necesitan hacer de forma diferente? • ¿Qué labores necesitan que se hagan? • ¿Qué decisiones necesitan tomar? • ¿Cómo saben si fue exitoso? 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué ven en el mercado? • ¿Qué ven en su ambiente inmediato? • ¿Qué están diciendo y haciendo los demás? • ¿Qué están viendo y leyendo?
¿Qué están diciendo?	¿Qué hacen?	¿Qué escuchan?
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Que hemos escuchado? • ¿Qué podemos imaginar que dirán? 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué hacen ahora? • ¿Qué comportamiento hemos observado? • ¿Qué podemos imaginar que harán? 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué están escuchando de los demás? • ¿Qué están escuchando de sus amigos? • ¿Qué están escuchando de sus colegas? • ¿Qué están escuchando de la voz a voz?
¿Qué piensan y sienten? ¿Cuáles son sus miedos, frustraciones y ansiedades?		

Nota. Elaboración propia con base en (Xplane, 2019)

Gráficamente se modela como se muestra a continuación:

Figura 7. Mapa de empatía



Nota. Tomado de (Xplane, 2019)

Por último, y con base en la información recaudada en el análisis de entorno, sector y mercado; se elabora un modelo de negocio con base en la metodología *Lean Startup*, a partir de la que se dará respuesta a la pregunta de investigación y a los objetivos propuestos.

En términos generales, el objetivo específico 1 se cumple al aplicar la herramienta de mapa de empatía, con la cual se identifican las necesidades de los clientes potenciales. El objetivo específico 2 se cumple durante la etapa de análisis del mercado de oferta con la generación de una base de datos de Neoartesanos interesados en ser parte del emprendimiento. Por último, el objetivo específico 3 y el objetivo general serán alcanzados una vez se desarrolle el producto mínimo viable con su respectivo análisis financiero, tal y como lo especifica la metodología *Lean Startup* (ver capítulo de desarrollo del modelo de negocio).

5.4. ACTIVIDADES DE SOCIALIZACIÓN DE RESULTADOS DE SOCIALIZACIÓN

Como parte del proceso de investigación se presentaron los resultados obtenidos durante la primera jornada de socialización de la Maestría en Gerencia Estratégica, esta socialización contribuyó a fortalecer el proyecto, su aplicabilidad y en particular, a robustecer el modelo de negocio que aquí se propone.

CAPÍTULO 6

ANÁLISIS MACRO

En este capítulo se desarrolla el análisis macro del sector artesanal en Bogotá, a partir de la herramienta PESTEL (Bolland, 2017), como una primera aproximación al sector que permita alimentar las hipótesis del modelo de negocio que se pretende desarrollar en este proyecto.

6.1.ASPECTOS POLÍTICOS

En mayo de 2017 se aprobó la Ley 1834 conocida como Ley Naranja para fomentar la economía creativa, promovida por el entonces Senador Iván Duque Márquez quien desde 2013 estudió el tema junto con Felipe Buitrago (Buitrago, P. F., & Duque Márquez, 2013). Después, en el Plan de Desarrollo 2018-2022 aprobado el 25 de mayo de 2019 en la Ley 1955, se establece el pacto para el emprendimiento, la formalización del trabajo y las actividades económicas; teniendo como uno de sus ejes transversales el pacto por la protección, promoción de la cultura y desarrollo de la economía naranja.

6.1.1. *Constitución Política de Colombia 1991*

De acuerdo con lo establecido en el Artículo 70 de la Constitución Política de 1991 “el Estado tiene el deber de promover y fomentar el acceso a la cultura de todos los colombianos en igualdad de oportunidades”. Por otra parte, establece que “la cultura en sus diversas manifestaciones es fundamento de la nacionalidad” (Congreso de la República de Colombia, 1991). En consecuencia, en el Artículo 71, se reconoce “la búsqueda del conocimiento y la expresión artística libres, los planes de desarrollo económico y social incluirán el fomento a las ciencias y, en general, a la cultura” y establece el deber del Estado para “crear incentivos para personas e instituciones que

desarrollen y fomenten la ciencia, la tecnología y demás manifestaciones culturales; y ofrecerá estímulos especiales a personas e instituciones que ejerzan estas actividades.”

(Congreso de la República de Colombia, 1991).

6.1.2. Plan Nacional de Cultura

El Plan Nacional de Cultura es un acuerdo colectivo desarrollado a partir del Primer Foro Municipal de Cultura, con el propósito fundamental de construir una ciudadanía democrática cultural con presencia en el escenario público, formulando políticas que convocan a la participación de diferentes propuestas culturales de diversos sectores y teniendo en cuenta la pluralidad cultural de Colombia (Ministerio de Cultura, 2001).

El Plan Nacional de Cultura cumple los siguientes principios:

- La construcción de una ciudadanía de democracia cultural y plural con base en el reconocimiento de la dimensión cultural de los distintos agentes sociales.
- La configuración de un proyecto colectivo de Nación como construcción permanente desde lo cultural.
- El Estado como garante del reconocimiento y respeto por la diversidad cultural de los distintos actores, sectores y pueblos en la creación de lo público.
- La conjunción de la creación y las memorias en la gestación de proyectos individuales y colectivos de presente y futuro.
- La creación cultural individual y colectiva en condiciones de equidad, libertad y dignidad en la configuración del proyecto democrático de Nación.

- La democratización de la creación cultural y de su circulación, goce y disfrute en los ámbitos locales, regionales, nacionales e internacionales.
- El reconocimiento de los procesos socioculturales como punto de partida para el apoyo y estímulo a la producción, y el consumo cultural que elimine discriminaciones y exclusiones.
- La valoración de la naturaleza desde lo cultural para garantizar prácticas sostenibles en la relación con el medio ambiente.
- La apreciación creativa de las memorias y proyección del patrimonio en la construcción plural de la Nación.
- La interrelación y articulación de las políticas culturales en el orden local, regional, nacional y global, para garantizar coherencia en el fortalecimiento de lo público.
- Lo cultural como base para la construcción del desarrollo social, político y económico.

6.1.3. Documento CONPES 3533 de 2010 Promoción de las Industrias Culturales

En este documento se reconoce el conocimiento como un recurso crucial para la competitividad del país y la generación de valor a partir de la creación intelectual, por lo que se sientan las bases de una política pública de propiedad intelectual con acciones a corto y a mediano plazo (Ministerio de Cultura, 2008 - 2010) proponiendo las siguientes estrategias:

- Estimular la creación y producción intelectual a través del uso efectivo del sistema de la propiedad intelectual.
- Promover la propiedad intelectual como mecanismo para el desarrollo empresarial.

- Protección de los conocimientos tradicionales y acceso a recursos genéticos y sus productos derivados.
- Aplicar de manera efectiva los Derechos de Propiedad Intelectual.
- Gestión eficaz para el fortalecimiento de la administración del sistema de propiedad intelectual (Ministerio de Cultura, 2008 - 2010).

6.1.4. Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022

El Plan Nacional de Desarrollo contempla como dos de sus bases transversales a la transformación digital, y la identidad y creatividad (Departamento Nacional de Planeación, 2019). A continuación, se muestra la estructura correspondiente:

- **Pacto estructural:**

II) Pacto por el Emprendimiento y la Productividad: una economía dinámica, incluyente y sostenible que potencie todos nuestros talentos enfocándose en las siguientes líneas:

1. Transformación empresarial: creatividad, innovación y tecnología para la productividad.

Además de fomentar el emprendimiento, el Plan Nacional de Desarrollo busca la modernización tecnológica de las empresas existentes, a través de programas de transferencia y adopción de conocimiento y tecnología.

2. Un mundo de posibilidades: aprovechamiento de mercados internacionales y atracción de inversiones productivas.

En esta línea de acción se propone que Colombia se involucre activamente en mercados internacionales, aprovechando los tratados de libre comercio y relaciones

comerciales, disminuyendo costos logísticos y ampliando las capacidades de exportación. Por otra parte, se pretende atraer inversión extranjera en nuevos sectores encadenados a cadenas globales de valor y de gran escala.

3. Estado simple: menos trámites, regulación más clara y más competencia.

El exceso de regulación y la normatividad ineficaz debilitan la competencia y evitan la entrada de nuevos emprendimientos y la concentración de empresas en mercados importantes, por lo que se hace necesario reducir la carga regulatoria y fortalecer la política de libre competencia.

4. Campo con progreso: una alianza para dinamizar el desarrollo.

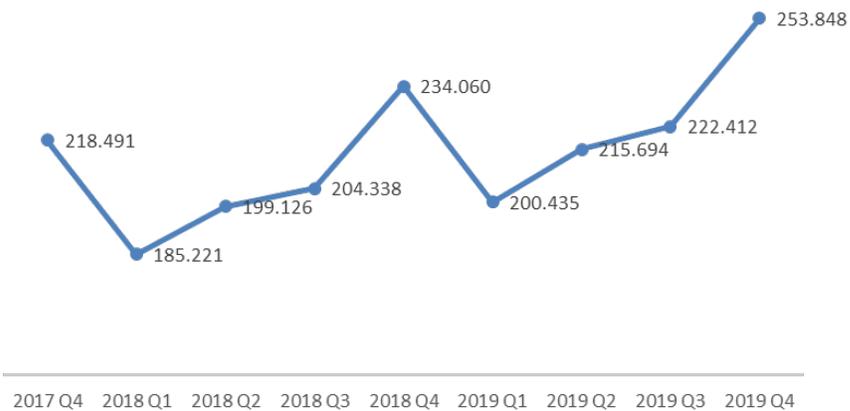
Incrementar la inversión en el campo se traduce en mejores ingresos y puestos de trabajo de calidad, que incrementen las oportunidades de crecimiento para los pequeños productores, aprovechando el potencial rural.

6.2.ASPECTOS ECONÓMICOS

Para la implementación del modelo de negocio aquí propuesto, se deben considerar el comportamiento de las variables macroeconómicas más importantes para Colombia y así validar si es un mercado en crecimiento y, por lo tanto, atractivo para hacer inversión en proyectos de emprendimiento relacionados con bienes de consumo como la joyería y bisutería artesanal. A continuación, se presenta un resumen del comportamiento de la economía colombiana con corte a diciembre de 2019 en términos de variables macroeconómicas:

- **El Producto Interno Bruto** continúa la tendencia de crecimiento que tuvo durante el resto del año obteniendo un incremento de 3,3% en el año, por otro lado, el desempleo alcanzó un valor de 10,6% alcanzando un crecimiento de casi 1% comparado con el mismo periodo de 2018 (CEIC, 2019).

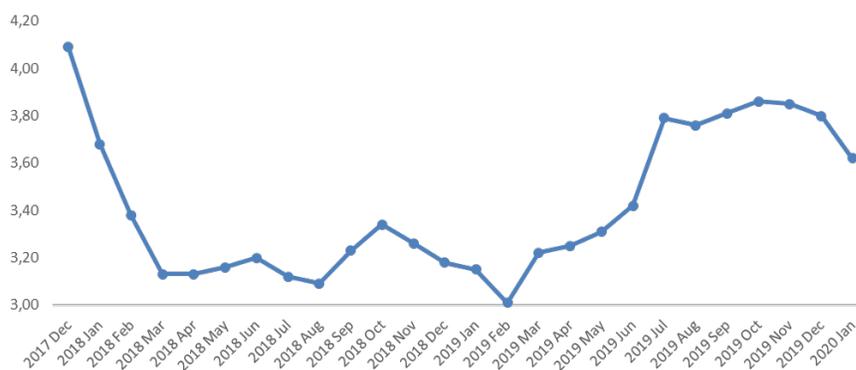
Gráfico 1. Evolución Producto Interno Bruto 2018 y 2019



Nota. Tomado de (CEIC, 2019)

- Con respecto a la inflación, se tuvo una tendencia al alza desde febrero de 2019 de 3,01% a 3,81% en septiembre, siendo este el valor más alto desde enero de 2018.

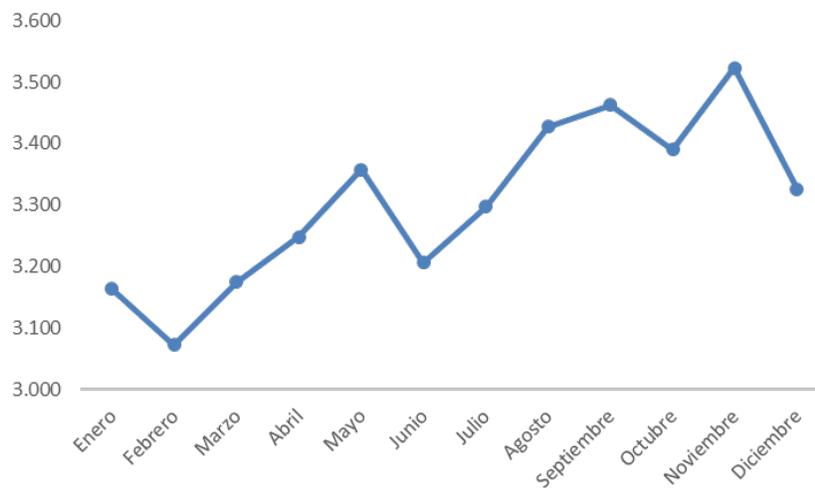
Gráfico 2. Evolución inflación en Colombia 2019



Nota. Tomado de (CEIC, 2019)

- Las exportaciones tuvieron una disminución por tercer periodo consecutivo del 11,4%, en mayor medida debido a la disminución en las ventas al exterior de minerales y petróleo.
- El peso colombiano se devaluó un 8% durante el tercer trimestre de 2019 como parte del fortalecimiento que el dólar tuvo a nivel mundial.

Gráfico 3. Evolución precio del dólar en Colombia 2019

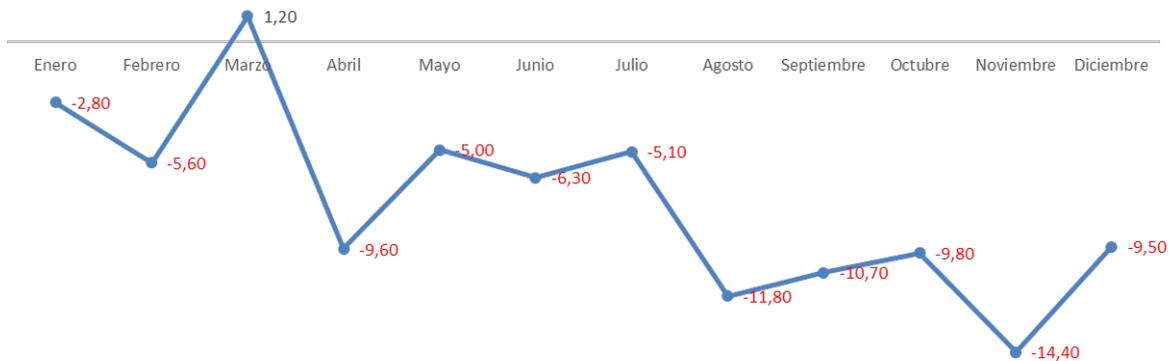


Nota. Tomado de (CEIC, 2019)

A pesar del comportamiento desfavorable en el desempleo y la inflación, el crecimiento económico ha tenido un comportamiento positivo debido principalmente a los estímulos concedidos en la más reciente reforma tributaria. Dicho crecimiento no se mantendrá durante 2020 debido a la devaluación de la moneda que afecta el consumo, a las decisiones de inversión y a los efectos en general que deja la pandemia del COVID-19.

Para el modelo de negocio que aquí se propone es relevante conocer el comportamiento del índice de confianza del consumidor, este se mide a través de una encuesta que busca predecir el comportamiento de consumo final de los hogares, la percepción de los consumidores sobre el empleo, las tasas de interés, los precios y las condiciones para la adquisición de bienes durables como vivienda.

Gráfico 4. Evolución índice de confianza del consumidor en Colombia 2019



Nota. Tomado de (CEIC, 2019)

Como conclusión general de las variables mostradas previamente se observa que, a pesar de las buenas perspectivas de crecimiento económico, las demás variables macroeconómicas tienen un comportamiento negativo, lo que impacta la confianza de los consumidores en cuanto a las decisiones de consumo de bienes y servicios (Fedesarrollo, 2017). Sin embargo, las recientes nuevas políticas gubernamentales para fomentar las industrias creativas pueden dinamizar la economía a mediano plazo.

6.3.ASPECTO SOCIAL

Durante el año 2017 se registraron ventas de artesanías por \$24.500 Mn COP de acuerdo con cifras de Artesanías de Colombia. De acuerdo con la directora de esta

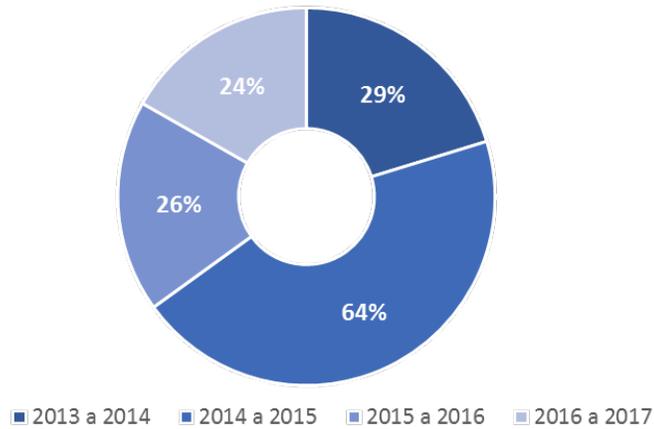
entidad, Ana María Frías (El Tiempo, 2018), en los últimos años se ha evidenciado una tendencia creciente en el consumo de productos hechos a mano que hagan referencia a una cultura o una tradición heredada. Lo anterior responde a un fenómeno de diseño mundial.

Por otro lado, para el desarrollo del emprendimiento aquí propuesto, se hará uso del comercio electrónico que permita mejorar el modelo de negocios de los Neoartesanos que se dedican a la fabricación y comercialización de joyería y bisutería artesanal en la ciudad de Bogotá. Esta rama del comercio representó aproximadamente el 3% del consumo en Colombia, mientras que en Estados Unidos la penetración alcanza más del 10%, (El Nuevo Siglo, 2019). Este crecimiento se debe principalmente a tres macrotendencias:

1. Conectividad en aumento. En 2017 dos de cada tres ciudadanos tuvieron acceso a una conexión de Internet.
2. Crecimiento de la clase media colombiana y aumento del dinero disponible para adquirir nuevos bienes y servicios.
3. Problemas de movilidad: causados por la migración del campo a la ciudad cuya población ya alcanza más del 70% en la actualidad.

El crecimiento del comercio electrónico ha tenido el siguiente comportamiento desde 2013:

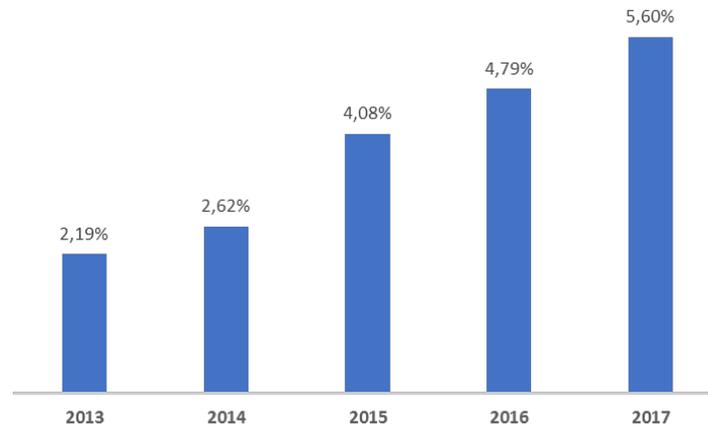
Gráfico 5. Crecimiento comercio electrónico en Colombia 2013-2017



Nota. Tomado de (BlackSip, 2019)

En el gráfico 6 se muestra la contribución al PIB por parte del comercio electrónico desde 2013 ha aportado en promedio 3,86% (BlackSip, 2019).

Gráfico 6. Contribución comercio electrónico al PIB Colombia 2013-2017



Nota. Tomado de (BlackSip, 2019)

Este contexto, sumado a los incentivos del Estado para las industrias creativas se considera buen momento para desarrollar nuevos modelos de negocio, que respondan a las necesidades de clientes y Neoartesanos.

6.4.ASPECTO TECNOLÓGICO

Desde el punto de vista tecnológico, el presente proyecto de emprendimiento se basa en el concepto de Comercio Electrónico, cuya definición es, de acuerdo con *Census Bureau*, una transacción de comercio electrónico para transferir la propiedad o los derechos de uso de bienes y servicios (Murphy & Baer, 2017). En este capítulo se presenta una revisión de la conectividad a internet en Colombia, con el fin de determinar si el mercado colombiano es favorable.

Para implementar modelos de negocio basados en comercio electrónico y potenciar su crecimiento, es necesario verificar la tendencia de la conectividad del país, en específico, el acceso a Internet para la población en general. En este apartado se presentan, estadísticas que contextualizan el estado de la conectividad en Colombia.

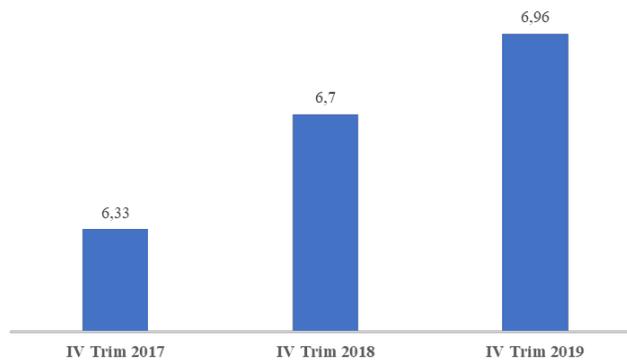
De acuerdo con un informe del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia, la tasa de crecimiento económico del sector TIC aumentó 4,04% en el primer semestre de 2019, y espera convertirse en el motor principal de la economía (Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, 2019).

Para este fin, se están desarrollando programas de capacitación y conectividad en diferentes regiones del país. En resumen, se tienen las siguientes cifras: 31 Millones de accesos móviles a internet, y 7 Millones de accesos fijos (Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, 2020), lo que representó un aumento de 260.000 accesos más que los mismos registrados en el mismo trimestre del año inmediatamente anterior. Con respecto a la velocidad en 2017 la velocidad de descarga en promedio nacional era de 6,8 Mbps, para el cuarto trimestre de 2018 era de 9,8 Mbps y para el

tercer trimestre de 2019 de 18,9 Mbps (Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, 2020), este comportamiento evidencia un mayor acceso al internet de banda ancha.

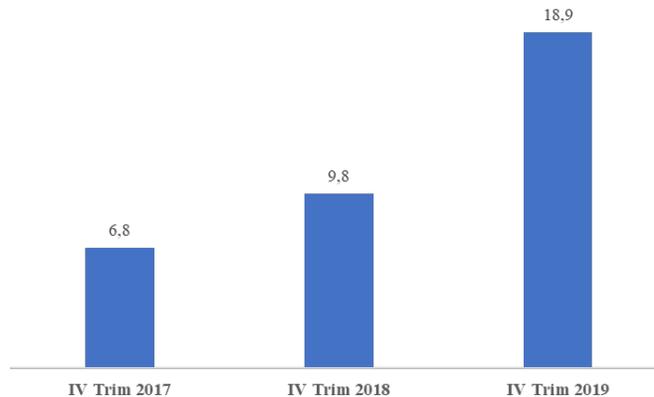
En las siguientes gráficas se observa el comportamiento de la cantidad de accesos a internet en millones y el crecimiento de la velocidad promedio de descarga en Colombia.

Gráfico 7 Accesos fijos a Internet



Nota. Tomado de (Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, 2020)

Gráfico 8 Crecimiento Usuarios Internet fijo en Colombia



Nota. Tomado de (Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, 2020)

6.5.ASPECTOS LEGALES

Dentro del ordenamiento jurídico colombiano se destacan las siguientes leyes que se relacionan con las industrias creativas que, como ya se ha mencionado, incluyen la elaboración y fabricación de joyería y bisutería.

6.5.1. *Ley General de Cultura*

Por medio de esta ley “se dictan normas sobre patrimonio cultural, fomentos y estímulos a la cultura, se crea el Ministerio de la Cultura”, se introduce también la definición de cultura como “el conjunto de rasgos distintivos, espirituales, materiales, intelectuales y emocionales que caracterizan a los grupos humanos y que comprende, más allá de las artes y las letras, modos de vida, derechos humanos, sistemas de valores, tradiciones y creencias” (Congreso de la República de Colombia, 1997, pág. 1).

En el Artículo 18 de esta ley se establecen estímulos especiales y se promociona la creación, la actividad artística y cultural, la investigación y el fortalecimiento de las expresiones culturales, a través de diferentes programas. En el Artículo 22 se determina que el Estado a través del Ministerio de Cultura definirá las medidas concretas que contribuyan a estimular la creación, funcionamiento y mejoramiento de espacios públicos para la realización de actividades culturales.

6.5.2. *Ley Naranja 1834 de 2017*

Esta ley introduce el concepto de Economía Naranja en la política pública de Colombia, comprometiendo al Estado en el desarrollo e incentivo de las industrias creativas, “entendidas como aquellas que generan valor debido a sus bienes y servicios, los cuáles se fundamentan en la propiedad intelectual” (Congreso de la República de

Colombia, 2017). Esta ley incluye una clasificación general de los sectores que se consideran como industrias creativas, incluyendo el patrimonio cultural material e inmaterial y diseño y moda, entre otros, por lo cual, se incluyen las artesanías.

En la misma ley, el Estado se compromete a formular y reglamentar las políticas públicas que permitan desarrollar, fortalecer, posicionar y proteger a los sectores creativos como creadores de valor agregado de la economía. Para cumplir lo anterior, en el Artículo 5 propone las siguientes estrategias: información, instituciones, industria, infraestructura, integración, inclusión e inspiración.

Desde el punto de vista institucional, se crea el Consejo Nacional de Economía Naranja, conformado por diferentes instituciones y el Ministerio de Cultura; también un sistema de incentivos cuya implementación y aplicación depende del mencionado Consejo, para promover, defender, divulgar y desarrollar las actividades culturales y creativas. En específico tiene las siguientes funciones:

- Impulsar las estrategias, políticas y modelos necesarios para el cumplimiento de los cometidos de la Ley Naranja 1834 de 2017.
- Coordinar las acciones requeridas para el diseño, implementación y evaluación de la Política Integral de la Economía Creativa.
- Coordinar las acciones requeridas para llevar a cabo la identificación, caracterización y priorización de los sectores objeto de la Política Integral de la Economía Creativa.
- Proponer y gestionar la formulación de acciones e incentivos para el desarrollo y crecimiento de las industrias creativas y culturales.

- Promover e impulsar modelos y políticas de protección y fomento de las manifestaciones artísticas y culturales tradicionales, en armonía con el desarrollo de las industrias creativas y la garantía de los derechos sociales y culturales de las poblaciones colombianas.
- Generar un marco que defina metas e indicadores asociados al impacto en la Economía Creativa.
- Analizar estrategias que definan modelos de desarrollo productivo en la industria creativa.
- Coordinar junto con el Comité Intersectorial de la Propiedad Intelectual (CIPI) la promoción del sello "Creado en Colombia".
- Gestionar ante las instancias competentes un modelo de valoración de la propiedad intelectual respecto a contenidos creativos, que apoye el acceso al crédito y garantías para formación empresarial y desarrollo de proyectos.
- Expedir su propio reglamento, protocolos de trabajo y llevar a cabo la creación de los comités técnicos.

Uno de los avances relevantes de este comité durante 2019 es la creación del Sello de Creatividad como distintivo del talento de los emprendedores colombianos.

Adicionalmente, se generó el incentivo de exención al impuesto de renta por 7 años para las industrias creativas de acuerdo con la Ley Naranja.

6.5.3. Ley del artesano

La ley 36 de 1984 o Ley del artesano reglamenta la profesión de artesano y lo considera como aquella persona que ejerce una actividad profesional creativa, para un

oficio concreto a nivel manual de acuerdo con sus conocimientos técnicos. Trabaja en forma autónoma y deriva su sustento de dicho trabajo.

Adicionalmente, se profesionaliza la actividad artesanal, reconociendo las siguientes categorías: a) Aprendiz, b) Oficial, c) Instructor y d) Maestro artesano, la acreditación de los artesanos en cada una de las categorías es responsabilidad de Artesanías de Colombia como entidad adscrita al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, a continuación, se muestra la clasificación que esta ley da a los oficios artesanales, la definición y el mecanismo de certificación para cada categoría (Ministerio de Desarrollo Económico, 1984).

Tabla 12 Categorías de Artesanos y definiciones (Ministerio de Desarrollo Económico, 1984)

Categoría	Definición	Certificación
Aprendiz	Persona que inicia capacitación manual técnica en un taller, orientado por un instructor o maestro artesano.	<ul style="list-style-type: none">• Ejecución de una tarea, evaluada y asignada por un instructor
Oficial	Persona con capacidad manual para elaborar objetos de un oficio artesanal y ejecuta su labor en forma autónoma.	<ul style="list-style-type: none">• Evaluación y certificación por un maestro artesano• Acreditación de su condición de propietario de taller• Taller artesanal con dos años de funcionamiento
Instructor	Artesano con experiencia, capacitación manual, técnica y pedagógica para formar profesionalmente en un oficio específico.	<ul style="list-style-type: none">• Certificado de capacitación pedagógica expedido por un organismo reconocido
Maestro Artesano	Persona con conocimiento pleno de la artesanía en la especialidad. Demuestra condiciones de originalidad y creatividad en técnicas, diseño y producción.	Evaluación por parte de Artesanías de Colombia, fundamentada en menciones honoríficas o reconocimiento al talento artístico

Por último, reconoce y define a las siguientes organizaciones gremiales de artesanos:

Empresa asociativa artesanal

Es una forma de organización en torno a la producción que divide el trabajo entre sus miembros de manera equitativa con propiedad colectiva sobre los medios de producción, está conformada como mínimo por 10 Artesanos (Ministerio de Desarrollo Económico, 1984).

Asociación de Artesanos

Es una organización de primer grado, que reúne un grupo de personas en torno a su profesión con unos objetivos definidos en sus estatutos, debe tener al menos 25 socios y se constituye sin ánimo de lucro (Ministerio de Desarrollo Económico, 1984).

Federación de Artesanos

Es una organización de segundo grado que agrupa mínimo cinco asociaciones de Artesanos, al igual que la asociación de artesanos, se constituye sin ánimo de lucro y con objetivos bien definidos (Ministerio de Desarrollo Económico, 1984).

Confederación de Artesanos

Es una organización de tercer grado que agrupa un número mínimo de tres federaciones de Artesanos, tiene cobertura nacional, se constituye sin ánimo de lucro (Ministerio de Desarrollo Económico, 1984).

Cooperativas de Artesanos

La cooperativa de Artesanos es la organización de personas en torno a intereses comunes. Debe tener mínimo 25 socios con igualdad de obligaciones y derechos entre sus

aliados y estatutos propios elaborados entre sus miembros (Ministerio de Desarrollo Económico, 1984).

6.6.ASPECTO ECOLÓGICO

El análisis del aspecto ecológico del sector de joyería y bisutería artesanal se centra en el origen de las materias primas, que utilizan los Neoartesanos para elaborar sus productos, en específico madera y metales.

Para el caso de los metales como: oro, plata y platino obtenidos de la explotación y/o beneficio de metales preciosos, en Colombia se reglamentó el uso del Sello Minero Ambiental Colombiano mediante la Resolución del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible 2210 de 2018 (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2018), que tiene como objeto reglamentar el uso del mencionado Sello para la promoción de estos productos, minimizando los efectos adversos sobre el ambiente y, contribuyendo al uso eficiente de los recursos naturales y a la protección de la salud y del medio ambiente. Así mismo establecen los mecanismos para obtener la autorización y aclaraciones pertinentes para el uso del Sello (solo en los productos que cumplan todos los requisitos de la mencionada resolución). Es importante tener en cuenta que el acuerdo que se obtiene tiene una vigencia de tres años con una auditoría anual.

Por otra parte, el Ministerio de Minas y Energía, en octubre de 2006, expidió el Decreto 1666 de 2016 (Ministerio de Minas y Energía, 2016) que adiciona una sección al Decreto Único Reglamentario del Sector Administrativo de Minas y Energía. Esta norma comprende la minería de subsistencia incluyendo la actividad desarrollada por personas naturales o grupos de personas que se dedican a la extracción y recolección a cielo

abierto, de arenas o gravas de río, y clasifica la actividad minera con respecto a la cantidad de hectáreas de explotación.

Para el uso de madera como materia prima, se desarrolló el Pacto Intersectorial por la Madera Legal en Colombia, (PIMLC) (Gobernanza Forestal, 2009) que tiene como objetivo asegurar que la madera extraída, transportada, comercializada y utilizada, provenga de fuentes legales estableciendo los siguientes compromisos:

- Utilizar los instrumentos generados por el Estado colombiano para la compra de productos forestales maderables legales.
- Participar activamente según su competencia y funciones misionales en los diferentes escenarios, que permitan las acciones coordinadas interinstitucionales necesarias para que se adopten las medidas de política, normativa y demás gestiones pertinentes para el desarrollo y cumplimiento de lo establecido en el presente Pacto.
- Suministrar, bajo las condiciones legales de reserva de información, los datos existentes de tipo legal, ambiental y/o cartográfico, a través de los que se pueda determinar claramente las áreas de bosques naturales y plantados donde las actividades de aprovechamiento forestal y de extracción de madera son permitidas legalmente, la normatividad vigente aplicable, así como la identificación de los proveedores que cuentan con los respectivos permisos, autorizaciones y registros, para facilitar la verificación de la legalidad de la procedencia de madera.
- Promover una comunicación estratégica efectiva a fin de divulgar el presente Pacto, a través de medios de comunicación, que competan a su ámbito de gestión.

- Capacitar según sus funciones misionales a los actores del bosque natural y plantado, en temas relacionados con los conceptos de gobernanza forestal, manejo forestal sostenible, estándares de certificación, reconocimiento de productos legales y prácticas para el mejoramiento en la aplicación de la normativa concerniente a la madera legal.
- Promover el reconocimiento de actores de la cadena productiva forestal legal y de comercio justo, implementando de manera progresiva esquemas de reconocimiento e incentivos que permitan avanzar hacia el desarrollo forestal sostenible.
- Llevar a cabo, según sus funciones misionales, la implementación de todas aquellas acciones que contribuyan a que la madera que se aprovecha transporta, transforma y comercializa en Colombia sea legal.

Esta iniciativa proviene de las siguientes organizaciones: Federación Nacional de Industriales de la Madera, el Ministerio de Ambiente, Vivienda y Organización Territorial (actualmente Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible), la CARDER (Corporación Autónoma Regional de Risaralda) y WWF (The World Wide Fund for Nature).

Así, los Neoartesanos cuentan con una oportunidad importante para certificar el origen de sus materias primas. Sin embargo, en las políticas y regulaciones existentes, no se establecen mecanismos claros para que los pequeños Neoartesanos y productores, puedan acceder a materias primas con certificación de origen con el fin de ofrecer valor agregado a sus productos sin aumentar sus costos de producción ni el precio al cliente final.

CAPÍTULO 7

ANÁLISIS DE INDUSTRIA Y SECTOR

El análisis de industria, sector de joyería y bisutería artesanal y su estado actual se realiza utilizando la herramienta de las 5 Fuerzas (Porter, 1998). Las dos primeras fuerzas (proveedores y clientes) se analizan a partir de la información recogida en encuestas diseñadas para este proyecto (ver Anexos 1 y 2 respectivamente). Para las demás fuerzas (competidores, sustitutos y nuevos entrantes) se utiliza información secundaria. En general y como se mencionó en el capítulo 2, el análisis se enfoca en Neoartesanos bogotanos, con esta consideración, las fuerzas del mercado se resumen en la siguiente tabla.

Tabla 13 Resumen análisis 5 fuerzas de Porter

Fuerza	Actores en análisis
Poder de negociación de los proveedores	Neoartesanos Bogotanos que elaboran joyería y bisutería artesanal que estén interesados en abarcar nuevos mercados a través de plataformas tecnológicas.
Poder de negociación de los clientes	Usuarios de joyería y bisutería artesanal que tradicionalmente adquieren este tipo de accesorios en tiendas físicas o ferias artesanales.
Amenaza de nuevos productos sustitutos	Empresas multinacionales que comercializan joyería y bisutería no artesanal como sustituto de los productos fabricados por Neoartesanos.
Amenaza de nuevos competidores entrantes	El sector de joyería y bisutería artesanal desde el punto de vista de los incentivos que tienen los Neoartesanos para incursionar en el mercado dado el estado actual del mercado artesanal y las políticas gubernamentales que promueven las industrias creativas.
Rivalidad entre los competidores	Se analizan las condiciones de las industrias creativas en general y el comportamiento que han tenido estos sectores y como puede cambiar este comportamiento dadas las nuevas condiciones para este tipo de negocios en Colombia.

7.1.PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Para analizar el comportamiento de los posibles proveedores que se vinculen a la plataforma para comercialización de productos artesanales, se diseñó una encuesta para Neoartesanos ubicados en zonas como: Usaquéen, Chorro de Quevedo, Cedritos, Centro 93, Cra. 7 con Cl. 24 y Parque de Lourdes (ver cálculo de la muestra en Anexo 3).

El tamaño de la muestra se calcula tomando como base el análisis del Clúster de Joyería y Bisutería de Bogotá – Región (Camara de Comercio de Bogotá, 2018), en ese documento se presenta la siguiente clasificación de las empresas dedicadas a la fabricación y comercialización de joyería y bisutería en Bogotá:

Tabla 14 Clasificación de empresas del clúster de joyería y bisutería de Bogotá - región

Tipo de sociedad	Número de empresas	%
Persona natural	820	81,3%
Microempresa	815	80,8%
Pequeña	5	0,5%
Sociedad anónima	4	0,4%
Microempresa	2	0,2%
Pequeña	2	0,2%
Sociedad en comandita simple	4	0,4%
Microempresa	1	0,1%
Pequeña	1	0,1%
Sociedad extranjera	1	0,1%
Grande	1	0,1%
Sociedad limitada	28	2,8%
Grande	1	0,1%
Microempresa	24	2,4%
Pequeña	3	0,3%
Sociedad por acciones simplificada	141	14,0%
Grande	2	0,2%
Mediana	1	0,1%
Microempresa	120	11,9%
Pequeña	16	1,6%
Empresa unipersonal	12	1,2%
Microempresa	11	1,1%

Tipo de sociedad	Número de empresas	%
Pequeña	1	0,1%
Total, general	1009	100,0%

Teniendo en cuenta que el presente proyecto de grado se enfoca en Neoartesanos, y que, de acuerdo con el panorama artesanal elaborado por artesanías de Colombia, a nivel nacional se encuentra que el 82,7% de ellos son trabajadores independientes, se consideran para la encuesta a realizar las 820 empresas constituidas por personas naturales que existen en Bogotá, de acuerdo con la tabla anterior, de esta forma, el tamaño de la muestra se determina a partir de la siguiente fórmula:

Ecuación 1. Cálculo del tamaño de la muestra

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Tabla 15. Datos para calcular tamaño de la muestra

Total Población	N	820
Tamaño de la muestra	N	63
Nivel de confianza	Z	1,65
Probabilidad de éxito	P	0,5
Probabilidad de fracaso	Q	0,5
Precisión o error admisible	D	0,1

Nota. Elaboración propia

La encuesta se aplicó a 74 Neoartesanos en total. A continuación, se muestran los resultados principales obtenidos, la totalidad de las preguntas realizadas y los resultados obtenidos se encuentran en el Anexo 1.

- La mayoría de los Neoartesanos bogotanos aún utiliza como único canal de comercialización, las ferias artesanales, entendidas como aquellos espacios permanentes o temporales en los cuales se reúnen Neoartesanos de distinta índole para ofrecer sus productos. Algunos de ellos, combinan el canal de venta de ferias artesanales con redes sociales. A continuación, un ejemplo de venta típico de un Neoartesano bogotano, en una feria informal.

Figura 8. Venta de joyería y bisutería artesanal en Bogotá



Nota. Fotografía tomada en el proceso de investigación

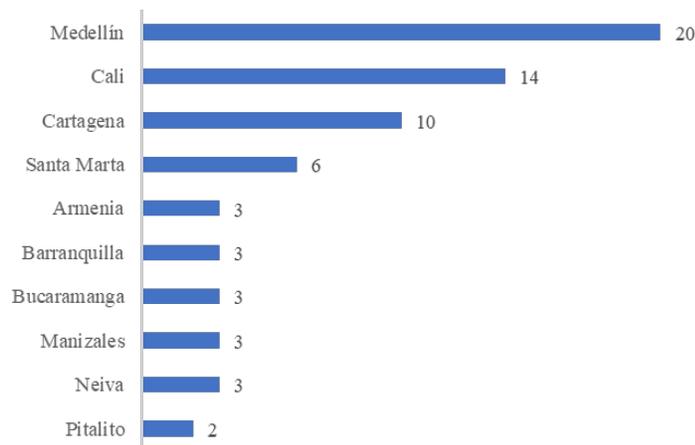
En cuanto a locales comerciales tradicionales, cada vez son menos utilizados debido, en general, a los altos costos de operación que generan, aún si son compartidos con otras marcas. Por otro lado, se encuentra que pocos Neoartesanos utilizan páginas web propias o tiendas online ya establecidas como el caso de Mercado libre, Dafiti y Linio.

Con respecto a la edad de los consumidores de joyería y bisutería artesanal en Bogotá, muchos Neoartesanos manifiestan tener clientes de todas las edades. Se les

preguntó por el rango de edad más común o en el que se encuentra la mayoría de sus clientes, y se encontró que el rango de edad con mayor cantidad de clientes es el de 25 a 44 años.

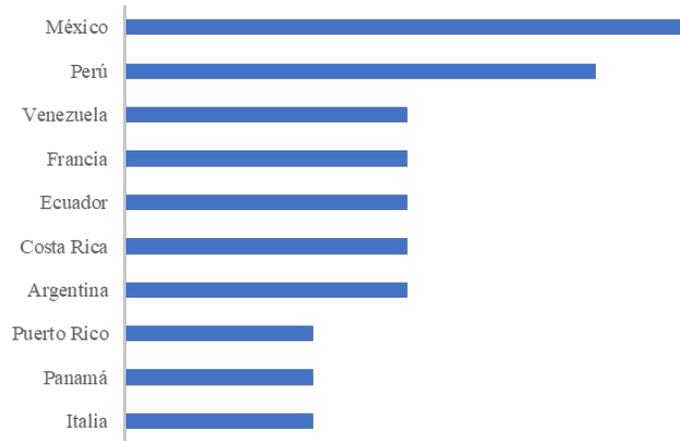
Las encuestas de recolección de información se realizaron con Neoartesanos de Bogotá, con el objetivo de validar la posibilidad de escalar el modelo de negocio que aquí se propone en otras ciudades y países, por lo tanto, se les preguntó a los Neoartesanos si tienen clientes fuera de la capital colombiana. Las ciudades y países más mencionados por los Neoartesanos se muestran a continuación:

Gráfico 9. Ciudades más mencionadas por los Neoartesanos y en las cuales ejercen su actividad artesanal además de Bogotá



Nota. Elaboración propia

Gráfico 10. Países más mencionados por los Neoartesanos y en los cuales ejercen su actividad artesanal además de Colombia



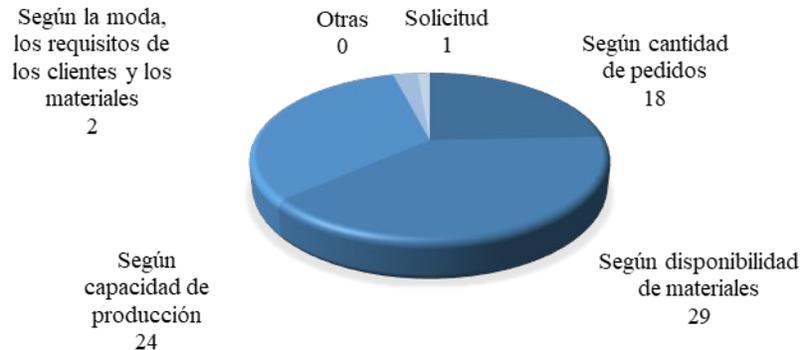
Nota. Elaboración propia

Para determinar la metodología de trabajo de los Neoartesanos que serían participes de la plataforma tecnológica se preguntó cómo establecen la cantidad de productos que elaboran y ponen a disposición de los clientes. La mayoría trabaja de acuerdo con la disponibilidad de materiales, en segundo lugar, con su propia capacidad operativa teniendo en cuenta que muchos de ellos elaboran los productos en su lugar de residencia o venta, por ejemplo, en la feria propiamente dicha, y, en tercer lugar, elaboran una cantidad de producto acorde con los pedidos que reciben. Por lo cual, se requiere desarrollar estrategias para asegurar la disponibilidad de materiales requeridos como parte del modelo de negocio que se va a proponer.

Una de las estrategias que se pretende analizar en la planificación del modelo de negocio es la posibilidad de ofrecer productos personalizados o semi personalizados, por

esta razón, se preguntó a los Neoartesanos si están en disposición de ofrecerlos. A continuación, se muestran las respuestas obtenidas:

Gráfico 11. Disposición de los Neoartesanos encuestados para elaborar productos personalizados o semipersonalizados



Nota. Elaboración propia

De acuerdo con estas respuestas, la joyería y bisutería personalizada o semipersonalizada constituye una gran oportunidad para tener en cuenta dentro de la propuesta de modelo de negocio que se pretende desarrollar. La mayoría podrían elaborar los productos según los pedidos recibidos, o adaptar sus diseños existentes a la necesidad particular de cada cliente, haciendo pequeñas modificaciones que estén acorde con la disponibilidad de materia prima.

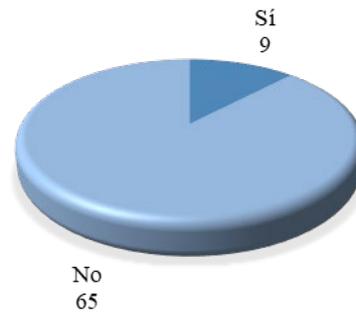
Como complemento a la pregunta sobre la cantidad de producto que elaboran los Neoartesanos, se investigó si tienen un equipo de personas que respalden su labor; la mayoría de ellos trabaja de forma independiente y realizan todas las labores que requieren en su actividad, es decir, consecución de materia prima, elaboración de producto y comercialización. En segundo lugar, están aquellos Neoartesanos que cuentan con un equipo de 1 a 5 personas; lo anterior tiene relación con los niveles de informalidad

laboral en Colombia que alcanza el 47,7% para las ciudades principales, en el periodo que va de octubre de 2019 a enero de 2020 (DANE, 2020). Por lo anterior, es fundamental que los nuevos modelos de negocio consideren posibilidades para la formalización de Neoartesanos y trabajadores de las industrias creativas en general.

Para financiar la actividad artesanal, la mayoría de los Neoartesanos hace uso de recursos propios y muy pocos tienen acceso a créditos en el sector financiero; esta tendencia puede estar relacionada con la informalidad que se mencionó anteriormente, y que puede dificultar el crecimiento de los negocios artesanales y demás industrias creativas. Así mismo, solo uno de los Neoartesanos encuestados ha tenido acceso a recaudación de fondos o *crowdfunding*. La plataforma tecnológica que aquí se propone puede ser una oportunidad para canalizar recursos de inversión hacia Neoartesanos que lo requieran para el crecimiento de su negocio.

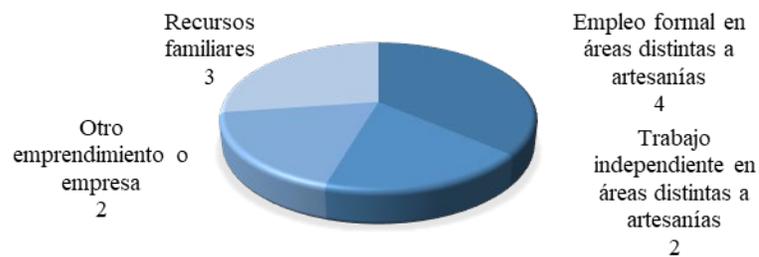
Como complemento a la pregunta de la financiación de la actividad artesanal, se preguntó a los Neoartesanos si cuentan con alguna fuente de ingresos adicional, y de qué tipo. La mayoría de los encuestados dependen exclusivamente de su actividad artesanal, tan solo unos pocos tienen una fuente de ingresos adicional, como lo muestra la siguiente gráfica:

Gráfico 12. Proporción de Neoartesanos que cuentan con ingresos adicionales a la actividad artesanal



Nota. Elaboración propia

Gráfico 13. Tipo de ingreso adicional que reciben los Neoartesanos



Nota. Elaboración propia

En cuanto a capacitación, se indagó a los Neoartesanos sobre la forma cómo adquirieron las habilidades para elaborar sus productos; la mayoría lo aprendieron por sí mismos. En segundo lugar, son habilidades adquiridas por tradición familiar y, por último, capacitación formal, en este aspecto se encuentra una oportunidad para incrementar las habilidades de los Neoartesanos.

Para la elaboración de los productos, y tal como se mencionó anteriormente, los Neoartesanos usan su lugar de residencia, en menor medida se usan talleres propios o compartidos y, en muchos casos, aunque no se contempló como una respuesta en la encuesta realizada, se utiliza la calle o feria artesanal donde se venden los productos para también elaborarlos. Esta pregunta es relevante para que en la implementación del modelo de negocio que se propone, se considere esta realidad como una restricción operacional y la distribución de los productos se facilite, tanto para Neoartesanos, como para clientes.

Las estrategias de mercadeo de los Neoartesanos están enfocadas en descuentos y productos adicionales por las compras (combos o dos productos por precio de uno). En menor medida se utilizan redes sociales para promocionar los productos a través de cuentas propias o de influenciadores. Los resultados de esta pregunta están relacionados con lo mencionado anteriormente sobre canales de comercialización que, en su mayoría, son físicos.

Por último, se les consultó a los Neoartesanos cómo preferirían fortalecer su negocio artesanal. La mayoría menciona que requiere de una mayor inversión, en segundo lugar, trabajo en desarrollo de nuevos productos y, por último, uso de nuevas tecnologías, esto refleja la necesidad de los Neoartesanos de obtener estabilidad financiera y económica para fortalecer su negocio.

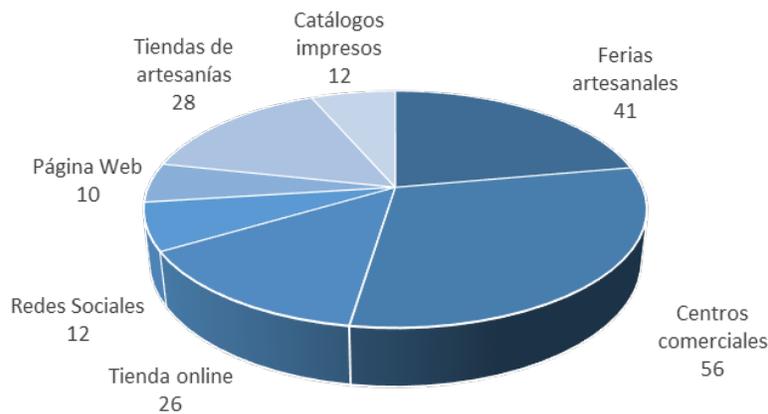
Como conclusión general, del análisis de los Neoartesanos bogotanos como proveedores de la plataforma tecnológica, se pueden aprovechar las habilidades y experiencia de ellos para que más personas accedan a joyería y bisutería artesanal facilitando su comercialización y distribución.

7.2. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

Para el análisis del comportamiento de los clientes se realizaron encuestas a 104 posibles consumidores de joyería y bisutería artesanal, con preguntas enfocadas en hábitos de consumo y en el interés de las personas por este tipo de productos. Las respuestas obtenidas se encuentran en el Anexo 2 y a continuación se muestran las más relevantes:

Se preguntó a los encuestados a través que canales de comercialización adquieren joyería y bisutería artesanal. A continuación, los resultados:

Gráfico 14. Distribución de hábitos de compra de clientes potenciales



Nota. Elaboración propia

Una gran cantidad de encuestados adquiere joyería y bisutería artesanal en centros comerciales, ferias artesanales y tiendas de artesanías; por lo que aún hay una gran oportunidad de incentivar el uso de plataformas tecnológicas para adquirir este tipo de productos. Esto facilitaría, el acceso a una mayor variedad de productos y contribuiría a incrementar las ventas y al desarrollo de pequeños Neoartesanos y empresarios.

Como parte de la creación de una nueva cultura de consumo para joyería y bisutería artesanal. La mayoría de los clientes adquiere los productos dos veces al año, este dato es relevante para ser considerado dentro del modelo de negocio a desarrollar. Sin embargo, se identifica también que la mayoría de los encuestados no ha adquirido joyería personalizada, pero estarían dispuestos a hacerlo.

Con el fin de validar si el modelo de negocio que se propone se puede llevar a clientes nacionales y extranjeros, la gran mayoría respondió que les recomendaría ir a ferias artesanales. Adicionalmente, a través del índice NPR que permite determinar qué tan probable es que un consumidor recomiende el producto (Reichheld, 2003), se preguntó “¿qué probabilidades hay de que recomiendes joyería y bisutería artesanal de origen colombiano?”. En la siguiente gráfica se muestra el resultado:

Gráfico 15. Probabilidades de recomendación de joyería y bisutería artesanal de origen colombiano

6. ¿Qué probabilidades hay de que recomiendes accesorios artesanales de origen colombiano?



Nota. Elaboración propia

En general, se encuentra una tendencia importante a consumir joyería y bisutería artesanal y a recomendarla. Sin embargo, aún muchas personas los compran en ferias, por lo que es importante promover el comercio en línea y las nuevas plataformas tecnológicas para acceder a estos productos.

7.3.AMENAZA DE NUEVOS PRODUCTOS SUSTITUTOS

En febrero de 2014, la empresa consultora Mckinsey & Company realizó una proyección acerca de la industria de joyería con una proyección para el año 2020. Para ese momento, la industria tenía ventas anuales por 148 Bn €, y se esperaba que tuvieran un crecimiento del 5 al 6% por año para llegar a 250 Bn € para 2020. En el análisis realizado se identificaron las siguientes tendencias (Dauriz, Remy, & Tochtermann, 2014):

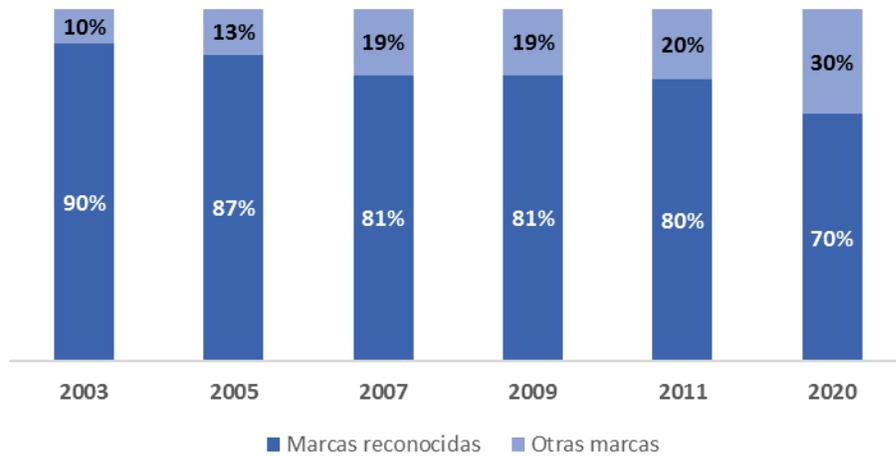
Internacionalización de las marcas y consolidación de la industria

En los años ochenta las grandes marcas de moda eran líderes claros en sus respectivos mercados, C&A en Alemania, por ejemplo, y Marks & Spencer en Reino Unido; en contraste, hoy en día las marcas son internacionales y buscan ampliar su mercado en más países. Por su parte, la joyería debe seguir un patrón similar, ya que para 2014 aún seguía un patrón local, una prueba de esto es que las grandes marcas de joyería ocupaban el 12% del mercado mundial (Dauriz, Remy, & Tochtermann, 2014).

Crecimiento de joyería de marca

De acuerdo con cifras de 2014 (Dauriz, Remy, & Tochtermann, 2014), en el mercado de relojes los artículos de marca representaban más del 60% de las ventas, mientras que en el mercado de joyas solamente las marcas más importantes representaban el 20% de las ventas totales. En la siguiente gráfica se observa esta proporción en el periodo 2003 a 2011 y el valor esperado para 2020:

Gráfico 16. Comparación joyería de marca versus otros joyeros



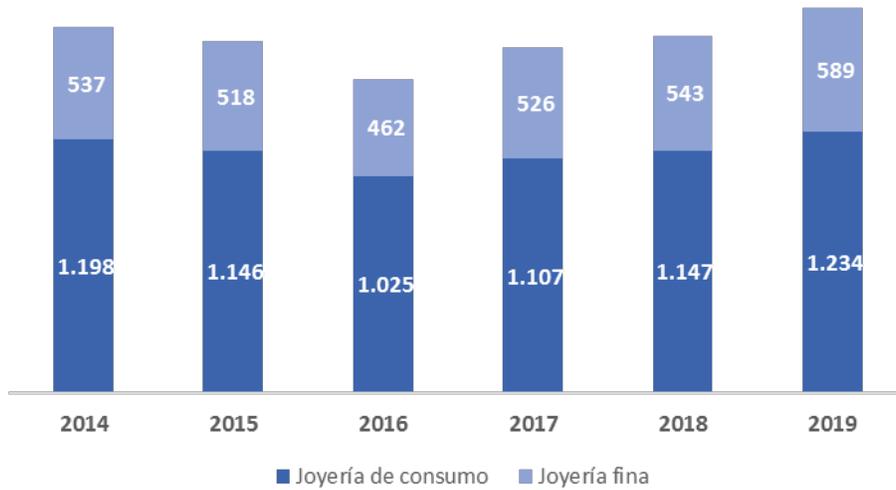
Nota. Tomado de (Dauriz, Remy, & Tochtermann, 2014)

Reconfiguración de los canales de venta

Desde el año 2000 los canales de venta han cambiado considerablemente y las ventas online se han duplicado. Por ejemplo, en el Reino Unido las ventas online para 2014 representaban el 14% del total de ventas, y en el total del mundo representaban el 5% del mercado; para el 2020 se esperaba que representara el 10% (Dauriz, Remy, & Tochtermann, 2014).

Para verificar la evolución de las tendencias mencionadas se revisó el comportamiento del mercado mexicano de joyas en el periodo 2014-2019, dividido en dos categorías: joyería de consumo y joyería fina.

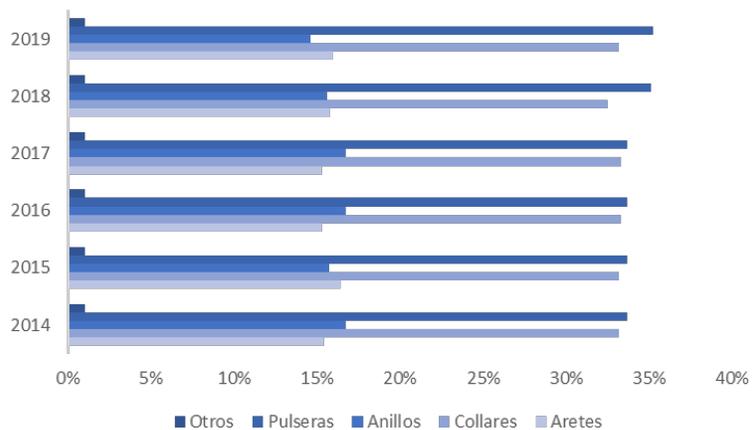
Gráfico 17. Evolución consumo de joyería en México 2014-2019



Nota. Cifras en Mn USD tomadas de (International, 2019)

Las ventas de joyería y bisutería se distribuyen por tipo de producto de la siguiente forma:

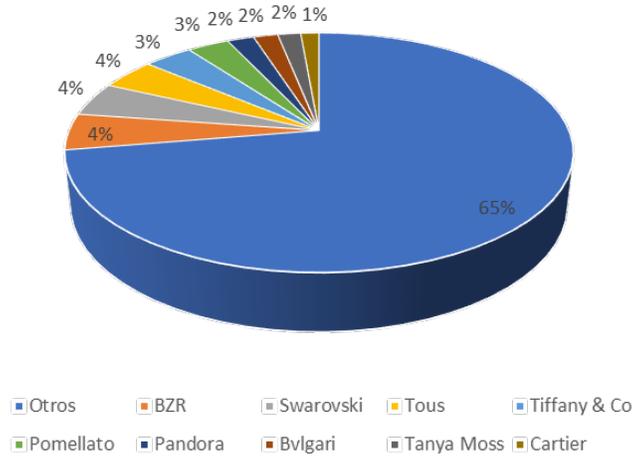
Gráfico 18. Distribución uso de joyería y bisutería en México 2014-2019



Nota. Tomado de (International, 2019)

En cuanto a la participación de mercado, en la siguiente gráfica se muestran las marcas principales que componen el mercado mexicano:

Gráfico 19. Distribución porcentual mercado de joyería en México



Nota. Tomado de (International, 2019)

De la gráfica anterior se puede deducir que la mayor parte de la cuota de mercado no está dada por las marcas de lujo, sino que se compone de empresas pequeñas y fabricantes independientes.

En general, del análisis de competidores se puede concluir que existe una cuota de mercado importante que puede ser ocupada por microempresarios y Neoartesanos independientes. Esto sería posible aprovechando los nuevos incentivos que el Estado da a este tipo de industrias creativas y culturales, y las nuevas tecnologías para llegar a nuevos mercados.

7.4. AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES ENTRANTES

La gran mayoría de participantes en las actividades de economía naranja, dentro de las cuales se incluye la elaboración y comercialización de joyería y bisutería artesanal, son trabajadores por cuenta propia, aproximadamente el 72% para el año 2018 de acuerdo con cifras del primer reporte de economía naranja (DANE, 2019). Además, en Colombia existe un alto grado de informalidad y de desempleo con tendencia al alza como se ha indicado anteriormente, esto hace que muchas personas al perder su empleo busquen actividades paralelas o adicionales a las que venían realizando, lo anterior puede generar un incentivo para entrar al mercado.

Por otro lado, la consecución de los insumos y materia prima para la elaboración de joyería y bisutería artesanal es relativamente sencilla y de bajo costo. En las siguientes imágenes se muestran algunos ejemplos de producto.



Figura 9. Joyería en mostacilla, la materia prima se obtiene en el mercado local.

Nota. Tomado de (Dajall, 2020)



Figura 10. Joyería en hilo y pedrería, materia prima disponible en el mercado local.

Nota. Tomado durante el proceso de investigación



Figura 11. Joyería en metal, materia prima disponible en el mercado local.

Nota. Tomado durante el proceso de investigación



Figura 12. Joyería en pedrería, materia prima disponible en el mercado local.

Nota. Tomado durante el proceso de investigación

En cuanto a las barreras de entrada, puede incluirse el costo que tiene un puesto o stand en las ferias artesanales, ya sean temporales o permanentes, que de acuerdo con datos recolectados en las encuestas realizadas, puede estar entre 60 o 70 mil pesos colombianos por día de alquiler; para una feria permanente como la de Usaquén, y para una feria privada temporal puede oscilar entre 350 mil y 400 mil pesos colombianos, sin embargo, se tiene relativa facilidad de acceso, ya que no se requiere pertenecer a ninguna fundación o asociación de Neoartesanos.

Con respecto a la propiedad intelectual es necesario considerar los requisitos de Artesanías de Colombia para los siguientes casos (Artesanías de Colombia, 2013):

- **Obra de arte aplicado:** *“es una creación artística con funciones utilitarias o incorporada en un artículo útil, ya sea una obra de artesanía o producida en escala industria”.*
- **Obras artísticas:** *“todas las obras artísticas originales, individuales, sean producidas de forma manual (con predominio de la energía humana), o de forma industrializada, se encuentran protegidas por el derecho de autor.*
- **Obras derivadas:** *“se crea una obra derivada, cuando se realiza una creación original con base en una obra preexistente, protegida o no por el derecho de autor”*

El respeto a la propiedad intelectual puede constituir una barrera ya que, para proteger una obra con las características mencionadas anteriormente, es necesario, constituir un contrato de cesión de derechos de autor.

7.5.RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

El mercado de competidores que se considera relevante para este proyecto de grado es el de Artesanos en Bogotá que elaboran sus productos con procesos y materiales tradicionales, no tecnificados.

De acuerdo con un análisis elaborado por (Artesanías de Colombia, 2014), el mercado artesanal en Bogotá está conformado por una gran variedad de oficios y productos de diferentes orígenes del país. Adicionalmente, este sector corresponde a la economía informal, y tal como se mostró en el análisis de proveedores, los artesanos están dispersos en la ciudad en diferentes localidades.

En resumen, de acuerdo con el análisis de (Artesanías de Colombia, 2014), la situación actual del Sector artesanal para Bogotá es la siguiente:

Para la actividad artesanal no existe un código CIU definido por la DIAN, esto hace que la actividad artesanal se agrupe con otros negocios relacionados con las industrias creativas y las artes plásticas.

En el estudio de mercado del sector artesanal (Artesanías de Colombia, 2014) se hicieron visitas a las zonas de Bogotá en las cuales se ubican puntos de venta de Artesanías en Bogotá, se encontraron algunos locales compartidos con otros negocios para venta de artesanías, ferias estacionales y centros comerciales. A partir de este análisis se concluye que las localidades en las que habitan la mayor cantidad de artesanos (Kennedy, Usme, Suba, Engativá y Ciudad Bolívar) son, al mismo tiempo, aquellas donde se encuentra la menor cantidad de puntos de comercialización. Por otra parte, los

puntos de comercialización de Artesanías se concentran en las localidades de Usaquén, Candelaria y Chapinero (Artesanías de Colombia, 2014).

Con respecto a los factores que afectan al sector de Artesanías en Bogotá, se encuentran los siguientes por (Artesanías de Colombia, 2014):

La industria artesanal es cíclica, es decir, las ventas se concentran en aquellas temporadas del año en las cuales hay festividades nacionales, familiares y sociales, por lo cual, algunos artesanos deben desempeñar otras actividades durante los meses del año que no coinciden con festividades y, por lo tanto, hay baja en las ventas.

Dada la naturaleza cíclica del sector, mencionada anteriormente, se presenta una variación en los precios que los artesanos cobran por los productos que elaboran, así, en las temporadas de ventas bajas, los precios incrementan para compensar la disminución en la demanda de los productos.

En el estudio de mercado desarrollado por Artesanías de Colombia se evidencia que existen intermediarios que no dan a los productos el valor que los artesanos estiman para estos, es más, en algunas ocasiones no se cubre el costo de producción generando pérdidas para los artesanos.

Lo anterior contribuye a que exista falta de unión y asociatividad entre los Artesanos y, por lo tanto, competencia desleal, dado que para participar en ferias artesanales muchos artesanos deben vender sus productos a precios por debajo del precio de mercado, para lograr vender una mayor cantidad de producto y cubrir los costos de los puntos de comercialización en las ferias. Por otra parte, tampoco se ha logrado un

acuerdo con respecto a la regulación de precios, lo cual puede incentivar que se importen productos sustitutos de las artesanías en detrimento de los Artesanos locales.

Tal como se evidencia en la encuesta elaborada para los Neoartesanos Bogotanos, la actividad artesanal es principalmente empírica y se constituye como una actividad personal y familiar, pero no comercial.

Por último, en Bogotá no existe una cultura de compra artesanal consolidada y la competencia es muy alta en todos los oficios artesanales, incluidos la joyería y la bisutería artesanal.

Con respecto a las barreras de entrada para el mercado Artesanal en Colombia y como complemento al análisis ya presentado anteriormente, a continuación, se hace un análisis de la normatividad vigente para las industrias creativas en general y que están encaminadas a fomentar el crecimiento del sector.

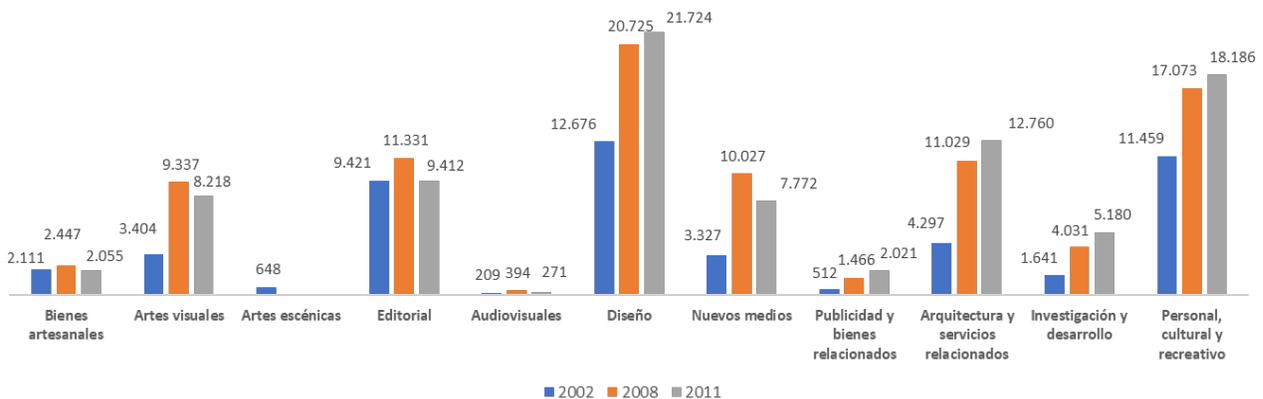
En Colombia desde 2017, se han generado diferentes políticas públicas tendientes a promover y fomentar el crecimiento de las industrias creativas, aprovechando los avances tecnológicos que han transformado la forma como se producen y comercializan la joyería y bisutería artesanal, acercando así a nuevos consumidores a estos productos, para acceder a estos nuevos mercados. Sin embargo, hasta ese momento no se contaba con la cuenta satélite de economía naranja que permitiera recolectar información específica de los sectores relacionados con las industrias creativas, por lo cual, solo se contaría con información comercial, que para el caso específico de la joyería y bisutería artesanales es escasa. Es así como en este apartado se hará un análisis del

comportamiento de las industrias creativas y su relevancia en la actualidad, dadas las nuevas políticas y perspectivas comerciales que se han dado a partir de la Ley Naranja.

Las industrias culturales y creativas en Latinoamérica representaron el 6,6% de la economía global en el año 2015, que corresponde al 2,2% del PIB regional y 1,9 millones de empleos en el 2011 (Lhermitte & Perrin, 2015).

Para Colombia, de acuerdo con información de (Inter- American Development Bank; Oxford Economics; British Council; Organization of American States, 2014), las industrias creativas han tenido un comportamiento estable en términos de exportaciones. A continuación, se muestra una comparación entre los años 2002, 2008 y 2011, este indicador presenta un comportamiento positivo.

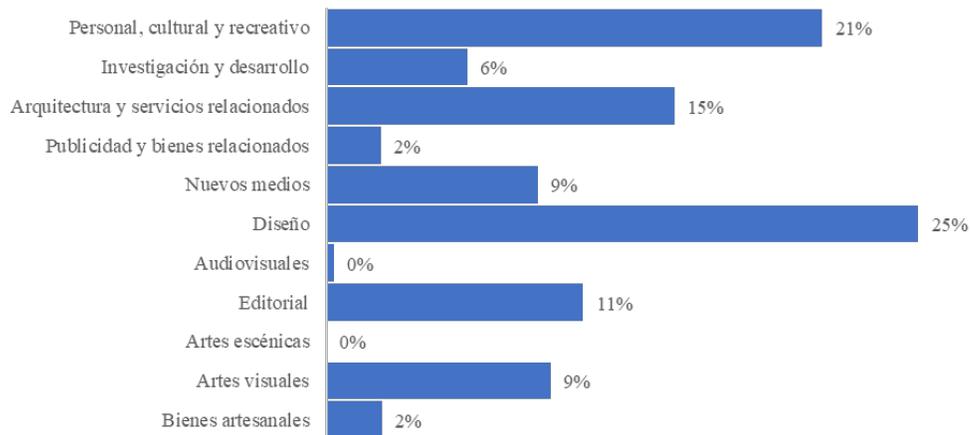
Gráfico 20. Exportaciones industrias creativas en Colombia (Mn COP)



Nota. Tomado de (Inter- American Development Bank; Oxford Economics; British Council; Organization of American States, 2014)

Porcentualmente, las exportaciones de los subsectores de las industrias creativas se distribuyen de la siguiente forma:

Gráfico 21. Distribución porcentual exportaciones industrias creativas Colombia año 2011

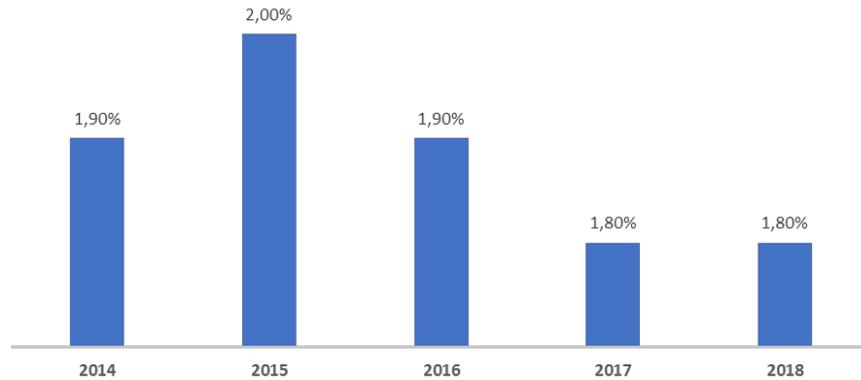


Nota. Tomado de (Inter- American Development Bank; Oxford Economics; British Council; Organization of American States, 2014)

Por otra parte, el estudio de (Inter- American Development Bank; Oxford Economics; British Council; Organization of American States, 2014) menciona la importancia de las industrias creativas para el crecimiento económico de los países y su aporte al Producto Interno Bruto, que, por ejemplo, para el caso de Estados Unidos es de más del 10%. Además, este sector representa importantes oportunidades de empleo en países como: Canadá, Colombia, México y Trinidad y Tobago, cuyo porcentaje está entre el 5 y el 11%.

Para el caso de Colombia, de acuerdo con información del Departamento Administrativo Nacional y de Estadística (DANE, 2019), la participación de las industrias creativas en el valor agregado de la economía nacional en el periodo 2014-2018 fue en promedio de 2%. A continuación, se muestra la evolución de este indicador:

Gráfico 22. Participación del valor agregado de las industrias creativas en el total nacional

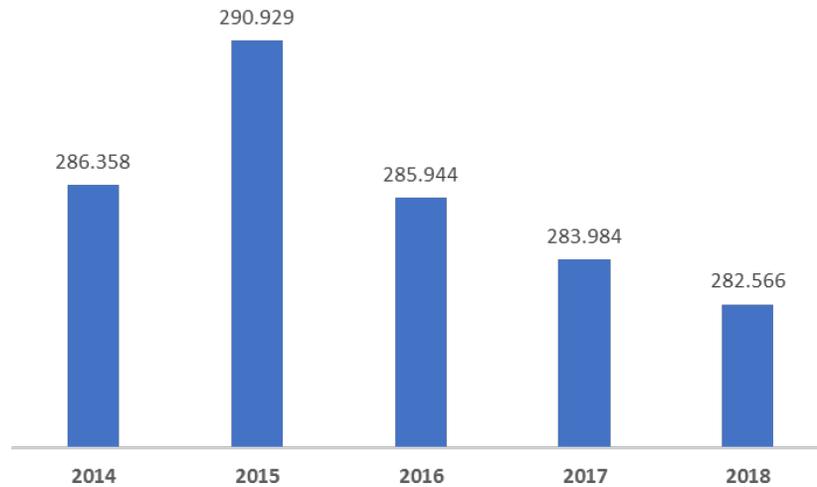


Nota. Tomado de (DANE, 2019)

En promedio, el comportamiento de las industrias creativas ha permanecido constante durante el periodo 2014-2018, lo que indica que la implementación de las políticas de economía naranja planteadas en el Plan Nacional de Desarrollo, no han sido completadas, y por lo tanto, los resultados en términos de aporte a la economía deberán verse reflejados en los próximos años (2020-2024) (Departamento Nacional de Planeación, 2019).

Las industrias manufactureras, que incluyen a las industrias creativas, aportan el 2,66% de los empleos en Colombia, esta cifra ha disminuido desde 2014 como consecuencia del comportamiento negativo del porcentaje de empleo en general.

Gráfico 23. Evolución del aporte de empleos la economía naranja en Colombia 2014-2018



Nota. Tomado de (DANE, 2019)

Con respecto al Producto Interno Bruto, y de acuerdo con información del (DANE, 2019), las actividades de economía naranja generaron para Colombia una riqueza de 28,4 Bn COP, que supera al producto de sectores como electricidad y gas, y es muy cercano al Producto Interno Bruto del sector de la construcción.

CAPÍTULO 8

ANÁLISIS DE MERCADO

8.1.MAPA DE POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA ANÁLISIS DE LA OFERTA

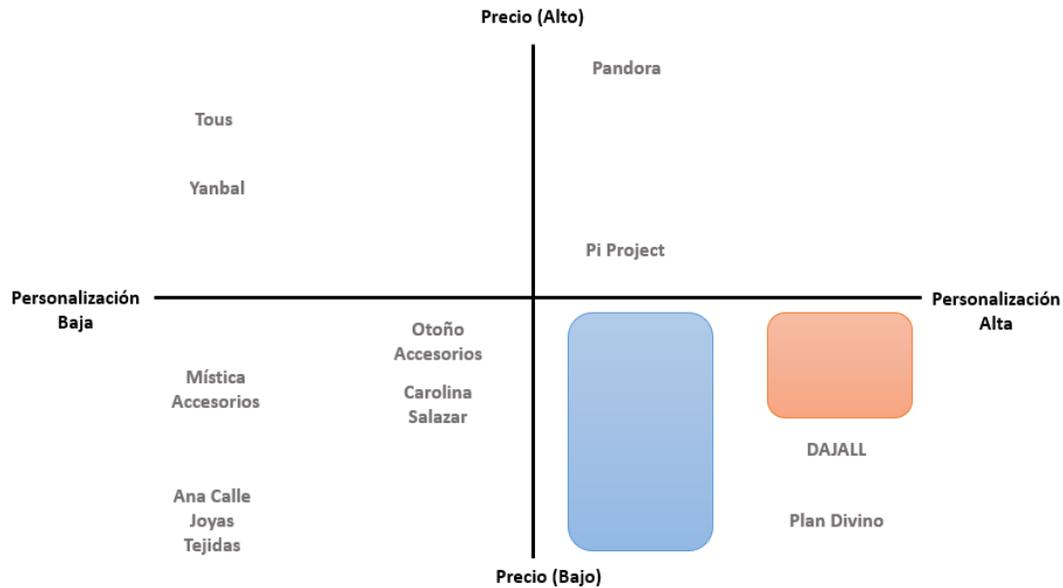
A partir de la información recolectada en el capítulo anterior se eligen las marcas y las variables con las cuales se elabora el mapa de posicionamiento estratégico.

El objetivo de este mapa es determinar aquellas zonas que no se encuentran atendidas por las marcas existentes y que serán consideradas en el modelo de negocio que será desarrollado, para este caso se eligen las variables de personalización y precio.

Se analizaron 11 marcas incluyendo competidores indirectos que no participaron en la encuesta: Pandora, Tous y Yanbal, que comercializan productos de alto costo y de costo medio, las demás marcas participaron en la encuesta y tienen diferentes rangos de precio.

El precio de los productos se presenta como un promedio de los precios de los productos disponibles a través de redes sociales o páginas web de las marcas en análisis, en cuanto al nivel de personalización se utiliza la información disponible en las encuestas realizadas, ya que fue una de las preguntas formuladas con 4 respuestas posibles: a) No, b) Solo para algunos clientes, c) Basados en diseños previamente definidos y, d) De acuerdo con un diseño elaborado por el cliente; así el eje horizontal del diagrama se divide en estas cuatro partes y el eje vertical corresponde al precio, el resultado del diagrama se muestra a continuación:

Figura 13. Mapa de posicionamiento joyería y bisutería artesanal en Bogotá.



Nota. Elaboración propia

El mapa tiene una alta concentración de empresas que ofrecen productos a precio bajo en comparación con otros competidores, a su vez, sus productos tienen pocas opciones de personalización. Por su parte, en los cuadrantes de precio más alto, los competidores de precio más alto hay empresas que ofrecen productos con opciones de personalización media. Es el caso de Pandora, ofrece brazaletes estándar y una serie de dijes intercambiables que el consumidor puede elegir según su gusto particular. Por otra parte, ninguna de las empresas en análisis se encuentra en la zona de precio medio y alta personalización y tampoco en la zona de precio bajo y nivel de personalización, marcada en azul, estas dos zonas serán el objetivo del modelo de negocio que se propone en el presente trabajo de grado.

8.2.MAPA DE EMPATÍA PARA ANÁLISIS DE LA DEMANDA

El mapa de empatía pretende explorar el comportamiento de un cliente potencial, como punto de partida para desarrollar la propuesta de valor a los clientes de la plataforma, este mapa busca hacer preguntas clave a un prototipo de cliente. Para este caso se analiza una mujer de Bogotá con 31 años, con el fin de investigar sus necesidades e intereses. El mapa de empatía se formula a partir del perfil de una persona específica y posteriormente, se divide en tres grandes zonas: Alegrías del cliente, trabajos del cliente y frustraciones. Para desarrollar cada zona se formulan preguntas clave.

Perfil del cliente:

Francy es diseñadora gráfica, vive en Bogotá y tiene 31 años, estudió en UNITEC, es soltera y no tiene hijos, trabaja en uno de los concesionarios automotrices más grandes del país, y se dedica a posicionar la imagen de la empresa en redes sociales e internet en conjunto con un equipo altamente calificado.

Su vida familiar es tranquila, vive con su madre y su mascota, su trabajo es la principal fuente de ingresos para su familia, les gusta viajar, compartir nuevas experiencias, cocinar y pasar tiempo con otros familiares y amigos.

Francy tiene un perfil aventurero y soñador, por esta razón le gusta explorar nuevos lugares y culturas, está interesada en aprender sobre el origen de los tejidos, diseños y colores de las diferentes culturas de Colombia y el mundo, esto hace parte de la inspiración para su trabajo. Así mismo, tiene una alta sensibilidad social y se preocupa por el bienestar de diferentes comunidades, aportando a diferentes causas a través de donaciones.

Dado su interés en la moda y la tecnología, le gusta adquirir joyería y bisutería artesanal, además de otros artículos a través de internet, le gusta personalizar sus prendas y sus joyas y por esa razón, le gustaría tener más opciones para adquirir este tipo de productos

Trabajos del cliente:

Se refiere a las actividades que los clientes intentan resolver en su vida laboral o personal, por ejemplo, tareas sin terminar, necesidades por satisfacer.

- **¿Qué necesitas lograr?**

Viajar

Apoyar a mi familia

Estar a la moda

Emprender

- **¿En qué contextos te desempeñas, laboral, académico, familiar, amistades?**

Sector de belleza

Diseño gráfico

Tecnología

- **¿Qué problemas intentas solucionar?**

Estabilidad laboral y familiar

Inspiración para mi trabajo

Ayudar a comunidades necesitadas en diferentes ciudades del país

Vestir a la moda, personalizar mis accesorios y ropa utilizando mi creatividad

- **¿Cómo quieres ser percibido por los demás?**

Como una persona arriesgada, original, profesional, creativa.

Frustraciones del cliente

- **¿Qué hace que algo sea demasiado costoso para ti?**

Origen de los materiales, que sea un producto no sostenible

Valor que obtienen los diseñadores y Neoartesanos que fabrican los productos

Impacto medioambiental de los productos

Que sea importada y no se apoye a la industria nacional

- **¿Qué te hace sentir mal?**

Vestir igual que otras personas

Usar joyería de consumo masivo o producida en masa

Apoyar a empresas multinacionales en vez de apoyar a pequeños negocios locales

- **¿En qué fallan las actuales propuestas de valor?**

No especifican el origen de los productos que ofrecen

Los Neoartesanos no reciben un pago justo por su trabajo

Los productos que ofrecen las marcas son de producción en serie y no reflejan los orígenes y la cultura de Colombia

Los productos no son exclusivos, por lo tanto, no reflejan mi estilo

- **¿Qué barreras te impiden acceder a las actuales propuestas de valor para joyería y bisutería artesanal?**

Costo de los productos

Dificultades para personalizarlos

Dificultades para adquirir los productos por internet

Alegrías del cliente

- **¿Qué ahorros te harían feliz?**

Ahorro de tiempo y dinero al adquirir joyería y bisutería a través de internet

Ahorro en esfuerzo al tener más posibilidades de personalizar la joyería

- **¿Qué nivel de calidad esperas?**

Joyería elaborada en materiales de alta durabilidad

Respuesta oportuna en caso de defecto o daño en los productos

A partir de estas preguntas se elabora el siguiente mapa de empatía, para resumir los aspectos más relevantes de las necesidades, alegrías y frustraciones de los clientes, estas servirán como base para el modelo de negocio que se desarrolla en el siguiente capítulo.

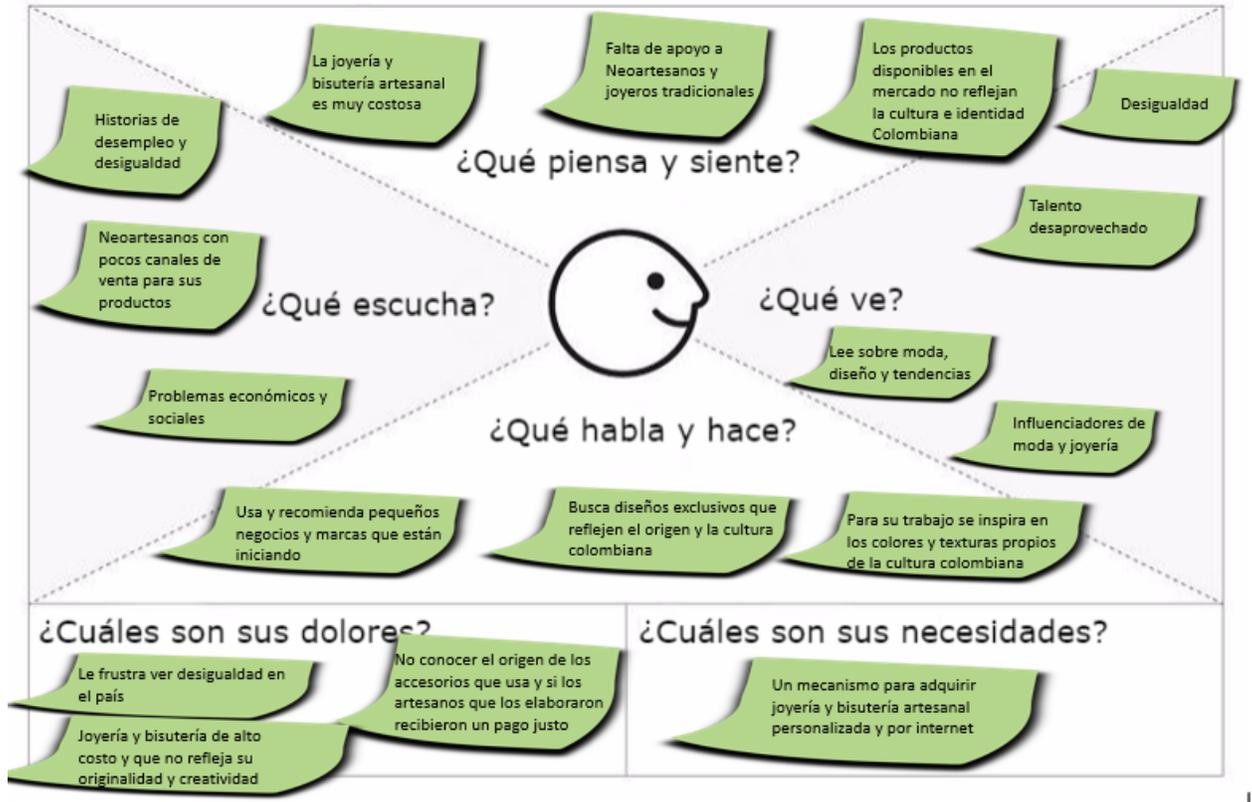


Figura 14. Mapa de empatía para análisis de la demanda
Nota. Elaboración propia

Se puede concluir que los clientes potenciales buscan productos innovadores, personalizados, que se adapten a la moda y las tendencias actuales, pero manteniendo un vínculo estrecho con la cultura colombiana y respetando a los creadores asegurando un pago justo y reconocimiento de su labor. Este es un insumo importante para planificar el modelo de negocio que será desarrollado en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO 9

DESARROLLO MODELO DE NEGOCIO

Se desarrolla un modelo de negocio para joyería y bisutería artesanal con la participación de Neoartesanos de Bogotá, a través de la metodología *Lean Startup* (Ries, 2012), que consta de tres grandes etapas conformando un ciclo (ver Figura 6). Para el caso del presente proyecto de grado el alcance será el desarrollo de la idea de negocio, prototipo inicial, validación de este con clientes potenciales, desarrollo de producto mínimo viable y lienzo de modelo de negocio para lanzamiento a clientes.

Una vez analizados el componente teórico de los modelos de negocio existentes, y el estado actual del negocio de joyería artesanal, desde el punto de vista de sector, industria, oferta y demanda, se cuenta con la información suficiente para diseñar el modelo de negocio que responda a la pregunta de investigación propuesta en el capítulo 2.1.1.

9.1. IDEACIÓN

Se realizó una lluvia de ideas soportada en la información recolectada en los capítulos anteriores de este proyecto de grado. El objetivo fue encontrar los mitos o clichés más importantes alrededor del mercado de joyería y bisutería artesanal.

Posteriormente se hizo un filtro de algunos de los clichés más importantes y se propone alguna acción para cada uno de ellos:

Invertir el cliché, negar el cliché o escalar o reducir el cliché a través de preguntas tipo “¿Y sí?, una vez obtenidas estas preguntas se puede elaborar un primer prototipo de la solución que dé respuesta a estas preguntas.

Listado de clichés:

- La joyería y bisutería artesanal es costosa
- La joyería y bisutería artesanal solo se vende en ferias informales
- La joyería y bisutería no está acorde con las tendencias de la moda
- La joyería artesanal es de baja calidad
- La joyería artesanal no es bien remunerada
- La joyería y bisutería artesanal no se puede comprar por internet
- No es claro el origen de los materiales que se utilizan para elaborar joyería y bisutería artesanal
- Los Neoartesanos no reciben un ingreso justo por su trabajo, sus condiciones laborales son deficientes
- Los Neoartesanos no están dispuestos a formar alianzas o asociaciones entre ellos
- Los clientes potenciales no están dispuestos a adquirir joyería artesanal por internet
- Los Neoartesanos prefieren los canales de venta tradicionales a las ventas por internet
- Los productos que venden los Neoartesanos no se pueden personalizar

Clichés seleccionados para la generación de ideas:

- Los productos que venden los Neoartesanos no se pueden personalizar
- No es claro el origen de los materiales que se utilizan para elaborar joyería y bisutería artesanal
- Los Neoartesanos no reciben un ingreso justo por su trabajo, sus condiciones laborales son deficientes
- Los Neoartesanos prefieren los canales de venta tradicionales a las ventas por internet
- La joyería y bisutería artesanal no se puede comprar por internet

9.2.PREGUNTAS ¿QUÉ TAL SÍ?

Dirigidas al cliente:

¿Qué tal sí adquieres joyería y bisutería artesanal a través de internet, en una plataforma que te permita conocer la historia del producto que estás adquiriendo y que asegure al Neoartesano un pago justo por su trabajo?

¿Qué tal si pudieras adquirir joyería y bisutería personalizada para adaptarla a tu imagen y estilo personal?

Dirigida a los Neoartesanos:

¿Qué tal si ampliaras tu mercado llegando a más clientes mientras recibes un pago justo por tu trabajo además de reconocimiento por tu labor?

9.3.PROTOTIPADO

Como propuesta inicial para desarrollar el modelo de negocio que responda a las necesidades de Neoartesanos y clientes potenciales se propone un Marketplace desarrollado en la plataforma Wix, Un portal de desarrollo basado en la nube, se pueden utilizar algunas de sus funciones básicas de forma gratuita, permite crear sitios para PC y optimizados para móvil. Las opciones más avanzadas para la configuración del sitio, pasarelas de pago y el posicionamiento en motores de búsqueda como Google hacen parte de las opciones pagas. Para este proyecto en particular, se utilizó la versión básica de la Web y se configuró como una tienda en línea.

A continuación, se muestra la página principal de la tienda, el objetivo es mostrar algunos de los productos más relevantes de una forma clara, brindando fácil acceso a la página de compras.

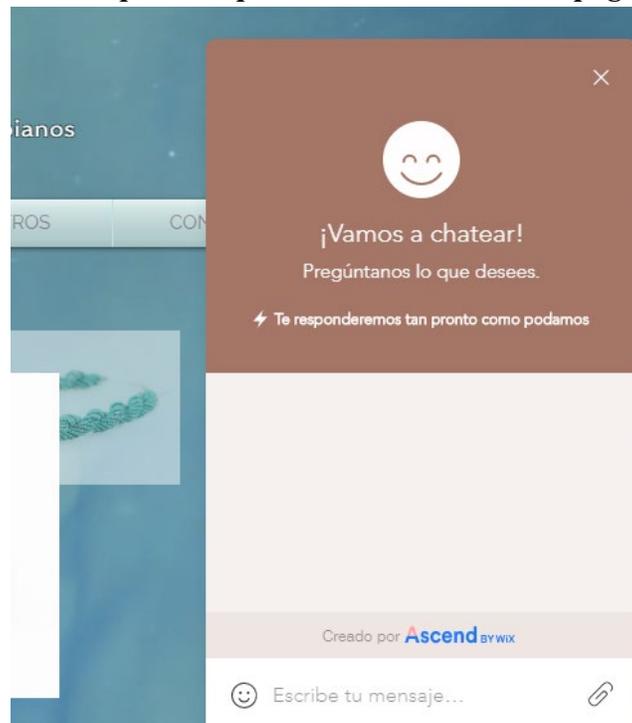
Figura 15. Captura de pantalla página principal sitio web



Nota. Elaboración propia con imágenes de es.wix.com

En la misma página principal, se ofrece un vínculo rápido al chat para comunicarse con la tienda, ya sea un cliente o un Neoartesano interesado en vender sus productos, a continuación, se muestra una captura de pantalla del chat.

Figura 16. Captura de pantalla chat de contacto página web



Nota. Elaboración propia

Con respecto al logotipo utilizado para la tienda, fue diseñado exclusivamente para este proyecto, en la siguiente imagen se observa con más detalle.

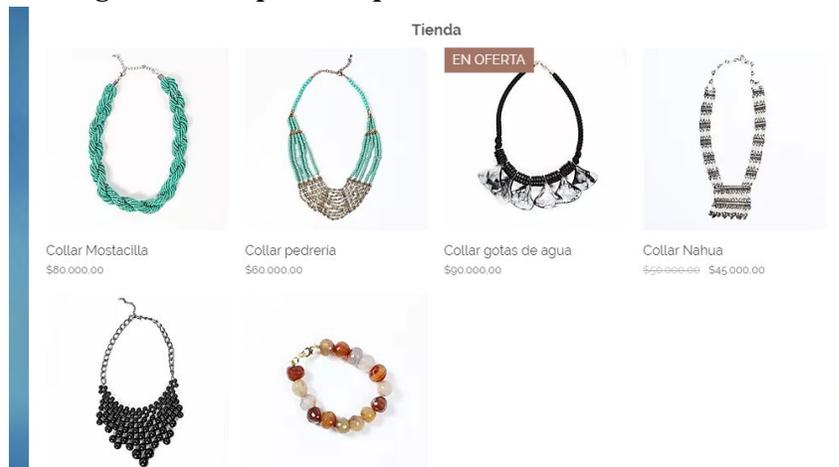
Figura 17. Logotipo diseñado para el proyecto



Nota. Elaboración propia

En el vínculo “Tienda” se observan las imágenes de los productos que se ofrecen junto con su nombre, precio e información publicitaria.

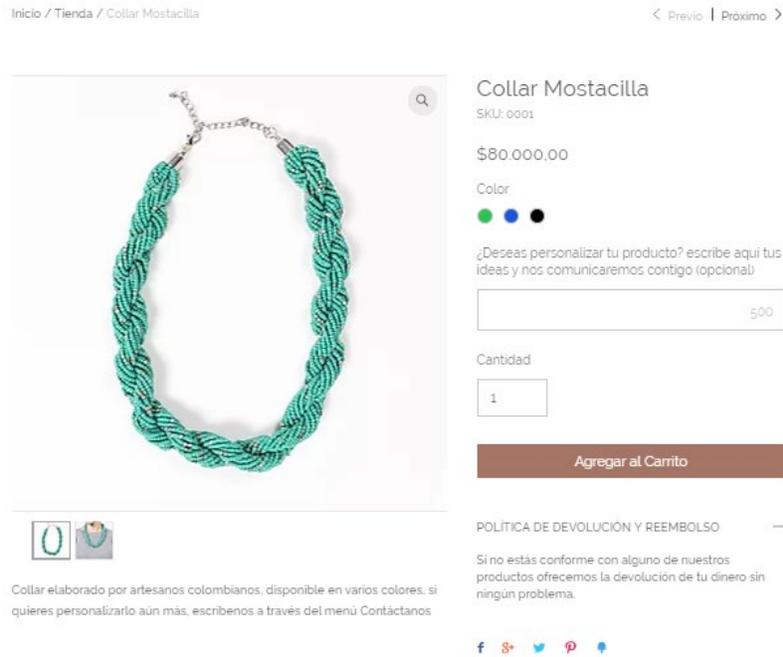
Figura 18. Captura de pantalla tienda sitio Web



Nota. Elaboración propia con imágenes de es.wix.com

Una vez se hace clic en alguno de los productos, se observa la página de configuración del producto en lo que respecta a color, cantidad e ideas de personalización.

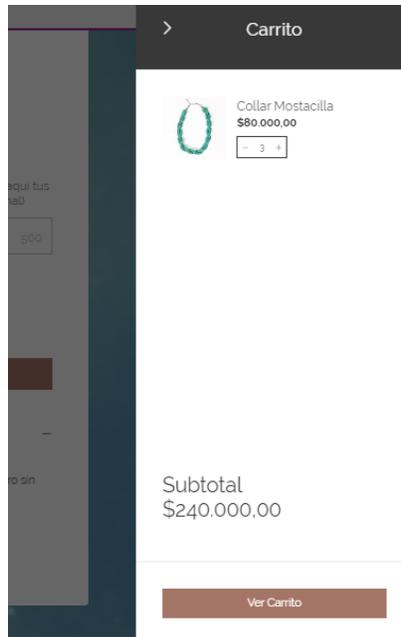
Figura 19. Ejemplo pantalla de adquisición de un producto



Nota. Elaboración propia con imágenes de es.wix.com

Una vez seleccionados los productos, estos ingresan al carrito de compras que se ve como se muestra a continuación.

Figura 20. Ejemplo pantalla carrito de compras



Nota. Elaboración propia con imágenes de es.wix.com

En el carrito de compras se muestran los detalles de los productos adquiridos y finaliza el proceso de compra, ingresando los datos de envío en el siguiente formulario.

Figura 21. Ejemplo pantalla datos de envío y finalizar pedido

1 Datos de Envío

*Email para confirmar el pedido

*Nombre

*Apellido

*Dirección

*Ciudad

*País *Región

*Código postal *Teléfono

Resumen del pedido (3) [Editar carrito](#)

	Collar Mostacilla	\$240.000,00
	Cant.: 3	
	+Más detalles	

[Ingresar un código de promoción](#)

Subtotal	\$240.000,00
Envío	Gratis
IVA	\$0,00
Total	\$240.000,00

SSL SECURE SHOPPING
Your data is safe and secure.

Nota. Elaboración propia con imágenes de es.wix.com

Por último, el cliente finaliza el pedido y este es confirmado a través de correo electrónico. Para este prototipo no se cuenta con una pasarela de pagos habilitada, al finalizar el pedido se hace el contacto directo con el cliente para verificar posibles formas de pago, como transferencia bancaria o pago a través de plataformas como Nequi. A continuación, se muestra la página de confirmación del pedido.

Figura 22. Ejemplo pantalla datos de envío y finalización de pedido

The screenshot shows a web interface for confirming a purchase. It features two main sections: 'Método de envío' (Shipping Method) and 'Pago' (Payment). The shipping section is marked with a checkmark and includes the text 'Envío Estándar (3-5 días hábiles) Gratis' and an 'Editar' link. The payment section is also marked with a checkmark and contains a message: 'Te llamaremos en las próximas 24 horas para concretar el pago, hasta entonces puedes decidir si prefieres una transacción bancaria o un cheque.' followed by 'Te llamaremos pronto, que tengas un buen día.' Below these sections is a progress indicator showing '4 Revisar y realizar pedido' (Review and place order) and a prompt: 'Por favor revisa los detalles del pedido y cuando estés listo, haz clic en Realizar Pedido.' At the bottom, there is a prominent black button labeled 'Realizar pedido'.

Nota. Elaboración propia

Adicionalmente, en el menú de “Contacto para clientes” es posible diligenciar un formulario en el que se pueden escribir ideas para elaborar productos personalizados y resolver inquietudes sobre los productos o el proceso de compra; toda la información

recaudada allí se envía al correo electrónico de la empresa. A continuación, se muestra una captura de pantalla de este menú.

Figura 23. Formulario de contacto y personalización clientes en página web

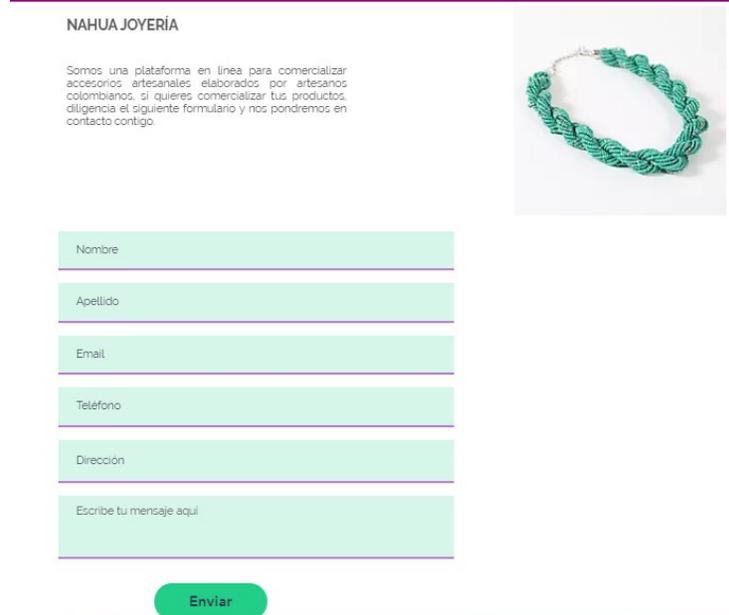
The image shows a screenshot of a website's contact page. At the top, there is a blue header with the logo 'SOMOS NAHUA' and the text 'Joyas hechas a mano por artesanos Colombianos'. Below the header is a navigation menu with four items: 'INICIO', 'TIENDA', 'UNETE A NOSOTROS', and 'CONTACTO CLIENTES'. The main content area is white and contains the following information:

- Section title: CONTACTO
- Contact information: somosnahua@gmail.com / Tel. 914-123-4567
- Form fields: Three input fields labeled 'Nombre', 'Email', and 'Telefono'.
- Message field: A text area labeled 'Escribe tu mensaje aquí...'
- Submit button: A brown button labeled 'Enviar'.

Nota. Elaboración propia con imágenes de es.wix.com

Para los Neoartesanos, en el menú “Únete a nosotros” se encuentra el siguiente formulario que los Neoartesanos pueden diligenciar en caso de estar interesados en hacer parte de la plataforma, la información recolectada es enviada al correo electrónico de la empresa.

Figura 24. Captura de pantalla formulario de inscripción Neoartesanos página web



NAHUA JOYERÍA

Somos una plataforma en línea para comercializar accesorios artesanales elaborados por artesanos colombianos, si quieres comercializar tus productos, diligencia el siguiente formulario y nos pondremos en contacto contigo.

Nombre

Apellido

Email

Teléfono

Dirección

Escribe tu mensaje aquí

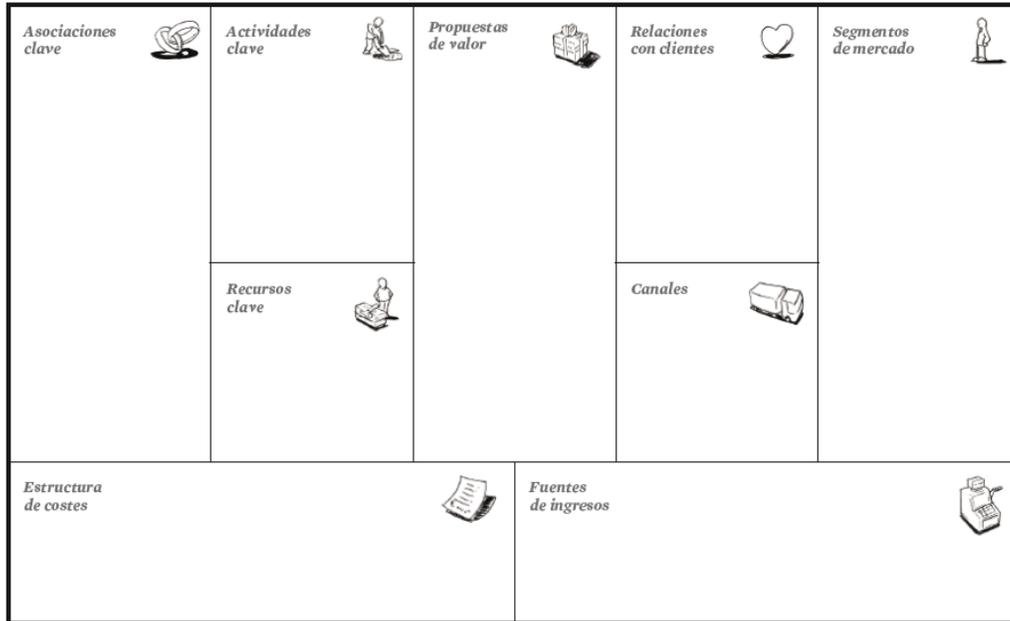
Enviar

Nota. Elaboración propia con imágenes de es.wix.com

9.4.LIENZO DEL MODELO DE NEGOCIO

A partir de la información recolectada en la etapa de prototipado y producto mínimo viable se analizan los aspectos fundamentales de un modelo de negocio en 9 módulos.

Figura 25. Lienzo o Canvas para creación de modelos de negocio



Nota. Tomado de (Osterwalder & Pigneur, 2016)

Sin embargo, la estructura presentada anteriormente, aplica para empresas grandes o ya consolidadas, y para el caso de la creación de *Startup* bajo la *metodología Lean Startup* es posible simplificarla y desarrollarla en el modelo “*Lean Canvas*” propuesto por (Maurya, 2012). Esta metodología abreviada elimina algunos aspectos y considera únicamente aquellos que son clave, como se muestra a continuación:

Figura 26. Lienzo para creación de modelos de negocio

<p>Problema 3 mayores problemas de tu proyecto.</p>	<p>Solución 3 características del servicio/producto.</p>	<p>Proposición de valor (USP) Explica en una frase cómo vas a ayudar a tus clientes a resolver su problema a través de tu producto/servicio.</p>	<p>Ventaja especial ¿Qué te hace especial en relación a tus competidores?</p>	<p>Segmento(s) de Clientes ¿A quiénes vendemos? ¿Quién es más probable que quiera lo que vendo? ¿cuáles son las características psicográficas/demográficas de mi cliente ideal??</p>
<p>ALTERNATIVAS</p>	<p>Métricas clave (KPI) ¿Cuáles son las actividades clave a medir? ¿cómo las medimos? ¿existe una métrica fiable que nos pueda aportar la información que necesitamos?</p>		<p>Canales ¿A través de qué canales contactaremos con nuestros potenciales clientes? ¿cómo los estamos alcanzando ahora mismo? ¿cómo están integrados estos canales? ¿cuál funciona mejor? ¿cuál es más económico? ¿cómo estamos integrándolos en el customer journey?</p>	<p>EARLY ADOPTERS</p>
<p>Estructura de Costes ¿Cuáles son los costes más importantes inherentes a nuestro modelo de negocios? ¿cuáles son los recursos que nos cuestan más dinero?</p>		<p>Fuentes de Ingresos Por cuáles de nuestras Propuestas de Valor están dispuestos a pagar nuestros clientes? ¿por cuáles están pagando actualmente? ¿cómo lo están haciendo (pago)? ¿cómo preferirían hacerlo (pago)? ¿qué tanto contribuye cada Flujo de Ingresos al total de nuestros Ingresos?</p>		

Nota. Tomado de (Maurya, 2012)

A continuación, será desarrollado cada uno de los campos del lienzo para el modelo de negocio de comercialización de joyería y bisutería elaborada por Neoartesanos en Bogotá.

9.4.1. Problema

Los clientes interesados en adquirir joyería y bisutería artesanal no cuentan con una plataforma que les permita conectarse con Neoartesanos que elaboren este tipo de productos. Adicionalmente, estos últimos no cuentan con acceso a la tecnología para contactar a sus clientes. A pesar de que el 89% de los clientes encuestados manifiestan que les gustaría adquirir joyería personalizada, solamente el 40% lo ha hecho, por lo cual es un mercado desatendido.

Por otro lado, el acercar a los Neoartesanos y sus clientes a través de una plataforma tecnológica, se tendrá un impacto positivo en su calidad de vida, aumentando sus ingresos y haciéndolos más competitivos.

9.4.2. Solución

Creación de una plataforma tecnológica que permita ofrecer a los clientes joyería y bisutería producida masivamente, semipersonalizados y personalizados producidos por Neoartesanos bogotanos.

9.4.3. Actividades clave

- **Actividades clave para el cliente potencial**

Figura 27. Actividades clave plataforma tecnológica para el cliente potencial

Mercadeo y publicidad	Mantenimiento de plataforma web y catálogo	Recepción de pedidos	Envío y seguimiento de pedidos
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de contenido y publicidad para redes sociales dirigido a Neoartesanos y clientes potenciales • Publicación de contenido en redes sociales dirigido a Neoartesanos y clientes potenciales • Seguimiento a contenido y publicaciones en redes sociales • Respuestas a preguntas de clientes y Neoartesanos • Seguimiento a clientes y Neoartesanos • Visita a ferias artesanales para involucrar a más Neoartesanos 	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento al catálogo de los Neoartesanos y de los productos disponibles para vender • Actualización de fotografías y descripción de productos 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de pedidos en página web y redes sociales • Verificación pagos de clientes en el medio de pago elegido por el cliente • Envío de pedido a Neoartesanos para su alistamiento o elaboración si es personalizado • Una vez se confirme que el pedido está listo para su envío se genera la solicitud de recolección en el lugar definido por el Neoartesano 	<ul style="list-style-type: none"> • Envío de número de guía de mensajería a cliente para su seguimiento • Seguimiento de envío y confirmación con el cliente de recibido a satisfacción • Actualización y seguimiento de inventario con Neoartesanos

Nota. Elaboración propia

9.4.4. Métricas clave

A continuación, se indican los indicadores clave que se tendrán en cuenta para la medición del desempeño:

- **Cantidad de Neoartesanos activos en la plataforma**

Con este indicador se pretende determinar el porcentaje de Neoartesanos activos en la plataforma, es decir, que hayan completado pedidos en el mes con respecto a la cantidad de personas inscritas. La medición se hará mensualmente.

Ecuación 2. Neoartesanos activos en plataforma

$$AA = \frac{\text{Artesanos con pedidos completados}}{\text{Artesanos inscritos en la plataforma}} * 100\%$$

Nota. Elaboración propia

- **Costo de adquisición del cliente**

Corresponde al conjunto de inversiones hechas para convertir a un cliente potencial en un cliente efectivo (Patel, 2020) , se calcula mensualmente como se indica a continuación:

Ecuación 3. Costo adquisición del cliente

$$CAC = \frac{\text{Inversiones en Marketing} + \text{Todo lo invertido en ventas}}{\text{Número de clientes conquistados}}$$

- **Clientes permanentes (más de un pedido en 6 meses)**

Se calcula semestralmente como la sumatoria de los clientes que han realizado más de una compra en el semestre, se puede utilizar como un indicador de compromiso o “*engagement*” y para diseñar futuras estrategias de retención de clientes.

- **EBITDA**

El EBITDA muestra los resultados del modelo de negocio sin tener en cuenta aspectos financieros, tributarios o gastos contables que no reflejen salida de dinero, la fórmula de este indicador se muestra a continuación;

$$EBITDA = \text{Ingresos por ventas} - \text{Gastos de administración y ventas} + \text{Depreciación} + \text{Amortización}$$

9.4.5. *Propuesta de valor*

Clientes:

Somos una plataforma tecnológica que ofrece joyería y bisutería original elaborada por Neoartesanos colombianos en la puerta de tu casa, escuchamos tus ideas y elaboramos el accesorio que se adapte a tu estilo personal.

Neoartesanos:

Incrementa tu base de clientes y diversifica tus canales de venta a través de nuestra plataforma tecnológica recibiendo reconocimiento e ingresos acordes a tu trabajo, te apoyamos con la logística de venta y la consolidación de tú catálogo de productos.

9.4.6. *Ventaja especial*

Esta plataforma ofrece a los clientes nuevas posibilidades para personalizar sus joyas y apoyar a Neoartesanos que no tienen la posibilidad de acceder a nuevos mercados, utilizando comercio electrónico.

9.4.7. *Canales*

El canal de comunicación entre Neoartesanos y clientes será a través de Internet. La plataforma estará en una página Web, a través de la cual los clientes realizarán los

pedidos. También se encontrará con herramientas para solicitar la personalización de los artículos, si aplica, y el pago a través de una pasarela de pagos. La confirmación de pedidos y envíos será a través de correo electrónico, por ese mismo medio, los Neoartesanos serán notificados de los pedidos que reciban, junto con los detalles correspondientes. Adicionalmente, se tendrán canales de comunicación por chat y telefónicos con los clientes. En cuanto a la promoción de los productos, se hará a través de redes sociales como: *Instagram, WhatsApp y Facebook*.

9.4.8. Segmentos de clientes

De acuerdo con el análisis de mercado. el cliente que se pretende encontrar y fidelizar en la plataforma tecnológica, en términos generales será una mujer entre 25 y 35 años, con interés en el diseño, los productos originales de origen colombiano, comprometidos con el apoyo a pequeños empresarios y creadores y que, además, buscan que su estilo sea único.

9.4.9. Estructura de costos e indicadores financieros

Para evaluar la viabilidad financiera del proyecto de emprendimiento que aquí se propone se elaboró un flujo de caja y estado de resultados para un periodo de 5 años contemplando una proyección de ventas inicial, capital semilla, costos, gastos de operación e impuestos para finalmente calcular los indicadores propuestos inicialmente como EBITDA y costo de adquisición por cliente. En la siguiente tabla se presenta un resumen de los datos incluidos en el modelo financiero utilizado, el detalle se puede consultar en el Anexo 5.

Tabla 16. Estado de resultados proyectados plataforma tecnológica

Concepto	2020	2021	2022	2023	2024	2025
+ Ingresos por ventas	24.930.000	154.129.121	162.053.069	170.279.622	182.423.503	195.418.480
- Costo de ventas	16.211.457	100.156.979	105.233.902	110.503.868	118.309.752	126.659.826
= Utilidad Bruta	8.718.543	53.972.142	56.819.168	59.775.754	64.113.751	68.758.655
% Margen Bruto	35%	35%	35%	35%	35%	35%
- Gastos de operación:						
- Gastos operativos	1.960.000	36.244.301	38.364.167	39.649.852	41.114.001	42.599.898
EBITDA	6.758.543	17.727.842	18.455.001	20.125.902	22.999.751	26.158.757
- Depreciación/Amortización	0	0	0	0	0	0
= Utilidad Operativa	6.758.543	17.727.842	18.455.001	20.125.902	22.999.751	26.158.757
- Gastos Financieros						
= Utilidad antes impuestos	6.758.543	17.727.842	18.455.001	20.125.902	22.999.751	26.158.757
- Impuesto de renta	2.230.319	5.850.188	6.090.150	6.641.548	7.589.918	8.632.390
= Utilidad Neta	4.528.224	11.877.654	12.364.851	13.484.354	15.409.833	17.526.367
Margen Neto	18,16%	7,71%	7,63%	7,92%	8,45%	8,97%
Costo de adquisición del cliente	40.309	41.507	42.758	44.020	45.319	46.653

Nota. Elaboración propia. Cifras en COP

El resultado de este escenario es positivo desde el inicio de la operación de la plataforma en noviembre de 2020 como lo indican los valores de EBITDA y de costo de adquisición del cliente. Por lo anterior se observa una gran diferencia entre los resultados totales del primer año en comparación con los demás.

Para elaborar este flujo de caja se tuvieron en cuenta las siguientes consideraciones:

Inversión

Inversión con recursos propios, bajo el concepto de capital semilla, distribuidos como se muestra a continuación. No se contemplan créditos ni fuentes de financiación adicionales para el periodo en análisis 2020-2025

2020	2021
6.000.000	4.000.000

Ventas

1. Inicio de ventas en el mes de noviembre de 2020

2. Se consideran ventas para un listado inicial de productos elaborados por tres Neoartesanos que hasta el momento han demostrado interés en utilizar la plataforma tecnológica que se encuentra en desarrollo. Sin embargo, este listado de productos puede variar dependiendo de la cantidad de Neoartesanos inscritos y de los productos que estén disponibles para la venta. A continuación, se muestra el listado inicial de productos y su precio unitario para 2020. Para los años 2021 a 2025 se considera un incremento de los precios un incremento correspondiente al IPC.

Tabla 17 Listado de productos y Precios de venta iniciales

Precio de venta	Precio de venta al público
Atrapasueños	\$ 50.000
Collar Pedrería	\$ 60.000
P Personalizado precio promedio	\$ 85.000
Collar Mostacilla	\$ 50.000
Collar Pedrería	\$ 40.000
Collar gotas de agua	\$ 30.000
P Personalizado precio promedio	\$ 60.000
Candongas Ovalo	\$ 63.000
Manilla con centro circular	\$ 62.000
Candongas corazón	\$ 65.000
P Personalizado precio promedio	\$ 88.000

3. Para proyectar las ventas en términos de unidades, se toma como base la cantidad de clientes potenciales que observan el producto en redes sociales y dan “me gusta” en la página de Facebook y se considera que el 26% de esa base de clientes están dispuestos a adquirir joyería y bisutería artesanal por internet, y harán uso de la plataforma tecnológica, a continuación, se muestran los datos considerados.

Tabla 18 Cálculo de unidades de venta estimadas

Porcentaje de personas que están dispuestas a hacer compras online	26%
Personas con alcance en publicidad*	780
Alcance anual de la publicidad*	9.360

Ventas esperadas Anuales	2.429
Ventas esperadas mensuales	202

Nota*: *Personas que estarán interesadas en la plataforma tecnológica (me gusta en Facebook, los datos son proporcionados por esta red social en la configuración de anuncios en la página web para una inversión de \$480.000 mensuales)*

4. El incremento en las unidades a vender es del 2% para los años 2022 y 2023 y del 4% para los años 2024 y 2025, es el mismo porcentaje que se toma para el incremento de la inversión en publicidad.

Gastos:

1. Será un negocio en línea con una única persona encargada de su funcionamiento y está incluida en la nómina administrativa por un valor aproximado de \$1.000.000 mensual
2. Se consideran honorarios por asesorías contables por un valor de \$600.000 mensuales
3. Teniendo en cuenta que para el desarrollo del presente proyecto de grado se diseñó un logotipo e imagen corporativa, no se considera este gasto en el primer año, sino en el segundo, para hacer ajustes y mejoramiento de esta, en caso de ser requerido.
4. El costo de creación y mantenimiento de la plataforma es muy bajo en comparación con un desarrollo web completo, dado que para el prototipo como para el producto mínimo viable se recurrió a una plataforma que permite alojar desarrollos como el aquí propuesto con un pago de mantenimiento mensual, y adicionalmente, para el lanzamiento del modelo de negocio incluye los siguientes servicios:

Tabla 19 Costos lanzamiento y mantenimiento plataforma web

Ítem	Costo inicial
Mantenimiento plataforma web	25.000 pago mensual

Redes sociales y SEO (Search engine optimization) básico	100.000 pago una única vez
Acompañamiento creación campaña publicitaria en redes sociales	50.000 pago una única vez
Creación chatbot, Facebook Messenger básico	100.000 pago una única vez
Total	275.000

Lo anterior con el fin de disminuir costos de desarrollo web que pueden incrementar el precio de venta a los clientes o afectar los ingresos de los artesanos en detrimento del cumplimiento del objetivo social del proyecto de emprendimiento.

5. Mercadeo y publicidad: Como se mencionó en el cálculo de unidades vendidas estimadas, se hará publicidad a través de redes sociales utilizando para esto la plataforma que Facebook dispone, se estima un alcance de aproximadamente 26 me gusta diarios con una inversión de \$480.000 mensuales. Con respecto a los Neoartesanos se harán visitas a ferias artesanales informales con un presupuesto de \$200.000 mensuales para transporte, diseño e impresión de folletos para exponer las ventajas de la plataforma.

Costos

1. Los costos de envío serán asumidos por el cliente y se calculan teniendo en cuenta la ciudad a la cual serán enviados
2. El precio al cliente final considera los costos de envío considera el pago para el artesano y la comisión para la plataforma tecnológica, que corresponde al 40%.
3. Se incluyen los costos requeridos para el funcionamiento de una pasarela de pago que son el 3,49% del valor de cada transacción más \$900 por cada unidad vendida o transacción.

Es importante considerar que los valores presentados corresponden a una proyección inicial y pueden variar con respecto al volumen de ventas o a los proveedores

elegidos, el flujo de caja proyectado para 5 años se puede observar con detalle en el Anexo 5.

9.4.10. Fuentes de ingreso

Para la constitución de la empresa y costos iniciales. Se invertirán recursos propios sin recurrir a créditos del sistema financiero con el fin de pagar el desarrollo inicial de la plataforma web, publicidad y soportar los gastos del modelo de negocio. Posteriormente se evaluará la posibilidad de participar en convocatorias de aceleradoras como Innpulsa o HubBog, que permitan capitalizar la plataforma y hacer mayores inversiones en tecnología y mercadeo.

Finalmente, el lienzo de modelo de negocio se puede resumir como se muestra a continuación

Figura 28 Resumen lienzo del modelo de negocio

Problema Los clientes interesados en adquirir joyería y bisutería artesanal no cuentan con una plataforma que les permita conectarse con Neoartesanos que elaboren este tipo de productos. Adicionalmente, estos últimos no cuentan con acceso a la tecnología para contactar a sus clientes.	Solución Creación de una plataforma tecnológica que permita ofrecer a los clientes joyería y bisutería producida masivamente, semipersonalizados y personalizados producidos por Neoartesanos bogotanos.	Proposición de valor (USP) Cientes: Somos una plataforma tecnológica que te ofrece joyería y bisutería original elaborada por Neoartesanos colombianos en la puerta de tu casa, escuchamos tus ideas y elaboramos el accesorio que se adapte a tu estilo personal.	Ventaja especial Esta plataforma ofrece a los clientes nuevas posibilidades para personalizar sus joyas y apoyar a Neoartesanos que no tienen la posibilidad de acceder a nuevos mercados, utilizando comercio electrónico	Segmento(s) de Clientes Mujeres entre 25 y 35 años, con interés en el diseño, los productos originales de origen colombiano, comprometidas con el apoyo a pequeños empresarios y creadores y que, además, buscan que su estilo sea único
	Métricas clave (KPI) <ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de Neoartesanos activos en la plataforma. • Costo de adquisición del cliente • Clientes permanentes • EBITDA 	Neoartesanos: Incrementa tu base de clientes y diversifica tus canales de venta a través de nuestra plataforma tecnológica recibiendo reconocimiento e ingresos acordes a tu trabajo, te apoyamos con la logística de venta y la consolidación de tu catálogo de productos.	Canales <ul style="list-style-type: none"> • Plataforma web • Redes sociales • Whatsapp 	
Estructura de Costes Inversión en publicidad dirigida a Neoartesanos y clientes, mantenimiento de la plataforma web, costos de pasarela de pago, ver Anexo 5.		Fuentes de Ingresos Capital semilla con recursos propios, ver Anexo 5.		

CAPÍTULO 10

PRODUCTO MÍNIMO VIABLE: PLATAFORMA TECNOLÓGICA

Una vez desarrollado el prototipo inicial se somete a consideración de un grupo de clientes potenciales y se recopilan sus respuestas como retroalimentación para el producto mínimo viable, este será el producto que será lanzado al mercado, a continuación, se resumen los comentarios recibidos.

Desde el punto de vista de los clientes:

- Se debe simplificar el diseño del sitio web para facilitar la visualización de los productos
- Se debe ofrecer un vínculo más simple con clientes y Neoartesanos a través de chat o redes sociales
- Simplificar el acceso a los productos a través de una galería de fotos en la página principal del sitio
- Promocionar los productos a través de redes sociales
- El sitio web es lento y complejo de entender
- Errores en la visualización de las diferentes opciones de color de los productos

Desde el punto de los Neoartesanos:

- Mostrar el perfil de los creadores de cada producto
- Incluir una mayor cantidad de fotografías y una descripción más detallada por cada producto

- Desarrollar una página adicional donde cada Neoartesano controle el stock disponible
- Resaltar el alto valor cultural de las piezas de joyería que se ofrecen

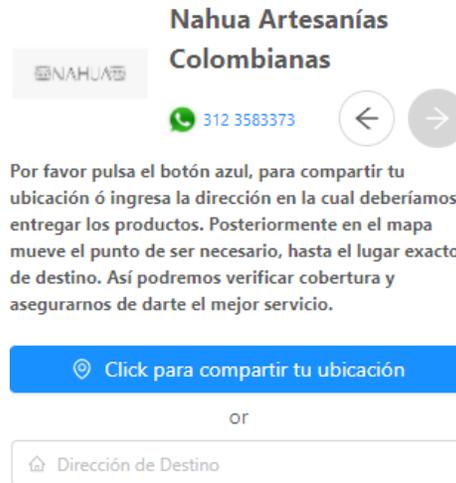
10.1.FUNCIONAMIENTO PLATAFORMA TECNOLÓGICA

Gracias a estos comentarios se desarrolló un sitio web mucho más sencillo, que facilitara la visualización de los productos y que adicionalmente, permita una conexión más fácil con redes sociales, en especial con whatsapp business. Las imágenes a continuación ilustran el proceso de compra de un producto en la nueva página web, vínculo de acceso: <https://nahua-joyeria.negocio.site/?m=true>



El vínculo al carrito de compras en el cual se selecciona la dirección a la cual serán enviados los productos se presenta en la siguiente imagen.

Figura 30. Pantalla de inicio página web



Una vez validada la ubicación se realiza la selección de los productos a adquirir y las cantidades.

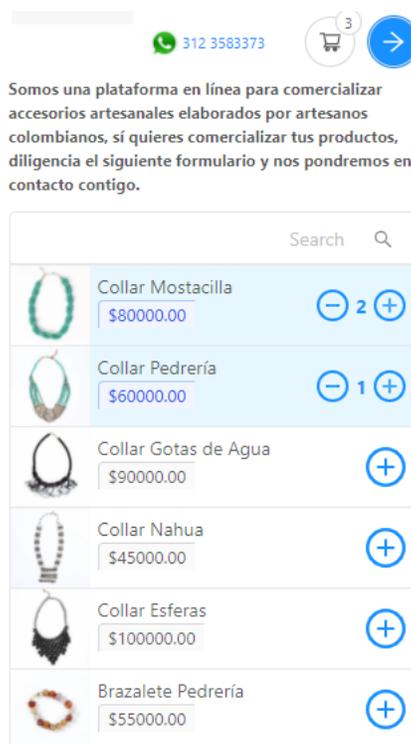


Figura 31. Pantalla de selección de productos y cantidades

Una vez seleccionados los productos, la página solicita los datos del cliente y la forma de pago.

Figura 32. Pantalla de captura de datos cliente

Nahua Artesanías Colombianas

NAHUA

312 3583373

Colegio Calasanz, Calle 175, Alameda d...

Int 4 Apto 203

Francy Monroy

3045481197

katalunesca@gmail.com

Personalizar color

DaviPlata

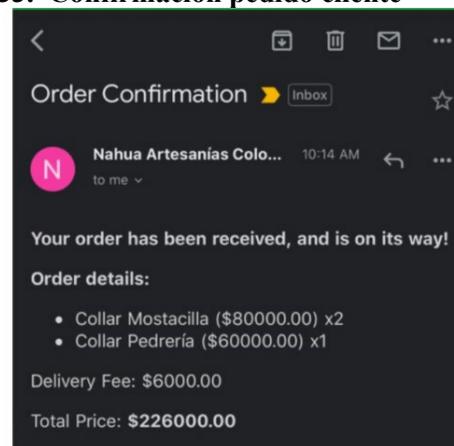
Para Recoger

Gastos de envío: \$6000

Ordenar (\$226000)

Por último, se muestra una página de confirmación y se envía al cliente un correo electrónico con un resumen de su pedido.

Figura 33. Confirmación pedido cliente



10.2.PUBLICIDAD EN REDES SOCIALES

Para llevar a cabo la publicidad y mercadeo del proyecto, se creó un perfil en Instagram que será parte de la estrategia de redes sociales. En las siguientes capturas de pantalla se muestran los datos de perfil y las primeras publicaciones. Así mismo, se desarrolló una página de Facebook y una cuenta de Whatsapp Business que será utilizada para comunicarse con clientes y Neoartesanos.

La página de perfil de Instagram muestra algunas etiquetas para direccionar a los clientes a la página y los datos principales.

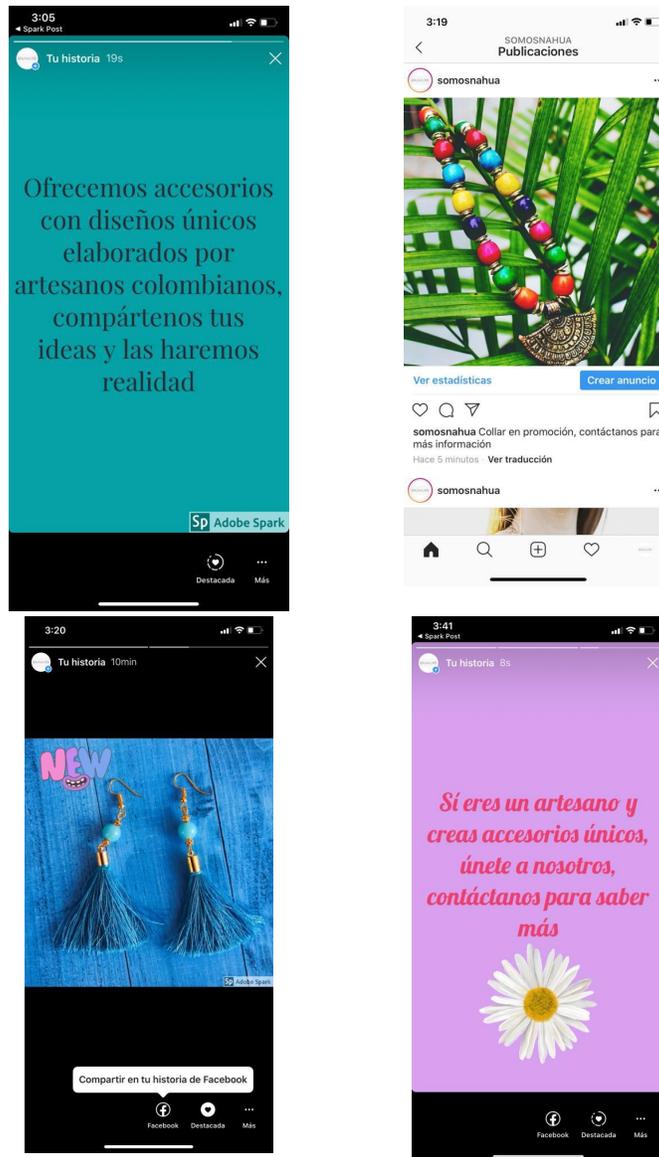
Figura 34. Captura de pantalla página principal de Instagram



Nota. Instagram – perfil Nahua Arte

Cada una de las fotografías de los productos busca que los clientes exploren las opciones disponibles y se contacten por mensaje directo. A continuación, se muestran algunos ejemplos de las publicaciones realizadas.

Figura 35. Capturas de pantalla publicaciones de Instagram



Nota. Instagram – perfil Nahua Arte

CAPÍTULO 11

CONCLUSIONES

En primer lugar, desarrollar nuevos modelos de negocio aporta al cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible, brindando a los Neoartesanos nuevas oportunidades para mejorar su calidad de vida, reduciendo la pobreza como aporte al cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible 1 y 10. En segundo lugar, conectar a estos Neoartesanos con nuevos clientes potenciales representa un desafío para las habilidades de innovación y el fomento de industrias sostenibles; con la nueva plataforma que se desarrolló se da un nuevo enfoque a la comercialización de joyería y bisutería artesanal aportando así al objetivo de desarrollo sostenible 9.

El desarrollo de la nueva plataforma tecnológica para comercialización se enmarca en la definición de Industrias Creativas y utiliza el marco legal y tributario que se ha desarrollado recientemente para este tipo de empresas. Por lo cual, para la segunda etapa de desarrollo, se evaluará la posibilidad de participar en diferentes convocatorias gubernamentales y privadas, que permitan recaudar recursos para aumentar la inversión en mercadeo y publicidad.

El análisis muestra en general un buen contexto para desarrollar el negocio que aquí se propone. Las políticas gubernamentales como la Ley Naranja y el Plan Nacional de Desarrollo, en conjunto con los incentivos tributarios para la creación de empresas pueden facilitar el crecimiento de la empresa en términos de inversión, apoyo estratégico y sostenibilidad.

Las variables macroeconómicas muestran un buen potencial de crecimiento en Colombia comparadas con las de otros países, sobre todo la variable de crecimiento

económico. Por otro lado, la variable de desempleo ha tenido un comportamiento negativo al igual que la informalidad, por lo que vincularse a una plataforma tecnológica como la que se propone en este documento, puede ser atractivo no solo para Neoartesanos, sino para otras personas que puedan encontrar fuentes adicionales de ingresos en la elaboración de Neoartesanías.

Con respecto al análisis de industria y sector, se encontró una importante oportunidad para diversificar los canales de comercialización de los Neoartesanos bogotanos, ya que muchos de ellos solamente venden a través de ferias artesanales; mientras que desde el punto de vista de los clientes se evidencia interés por las joyas personalizadas y nuevos canales de venta online. Al realizar esta caracterización de los Neoartesanos que potencialmente pueden vincularse a la plataforma y de los posibles clientes para el posterior desarrollo del modelo de negocio, se da cumplimiento al objetivo específico 1.

La base de datos de Neoartesanos recolectada durante el análisis de mercado, a través de encuestas, permitió realizar los primeros contactos para vincularlos a la plataforma tecnológica, como fruto de estos contactos, a la fecha ya se han vinculado tres artesanos con un listado inicial de productos dando cumplimiento al objetivo específico 2.

Como parte del desarrollo del modelo de negocio se elaboró un análisis financiero para el periodo 2020-2025 con el fin de revisar indicadores como Margen Bruto, EBITDA y costo de adquisición del cliente, el resultado indica que el modelo de negocio es viable para realizar inversiones, manteniendo los precios que los artesanos esperan recibir por la elaboración de sus productos, dando cumplimiento al objetivo específico 3.

El modelo de negocio se desarrolló en el marco de la metodología *Lean Startup* considerando las variables más importantes para su funcionamiento partiendo de unas hipótesis y condiciones base iniciales. Hasta la fecha las hipótesis se han corroborado con la vinculación a la plataforma de los primeros Neoartesanos, y dando cumplimiento al objetivo general del proyecto.

11.1 PERSPECTIVAS DE INVESTIGACIÓN

El presente proyecto de investigación y el modelo de negocio propuesto puede ampliarse a otros sectores e Industrias Creativas que requieran nuevas formas de conectarse con sus clientes potenciales, especialmente, en sectores que elaboran productos poco conocidos en zonas alejadas del país.

Se propone como perspectiva de investigación la evaluación del comportamiento del modelo de negocio para verificar el cumplimiento de los supuestos en términos de ventas, costos, aceptación por parte de clientes, artesanos e indicadores financieros.

Dado que durante la elaboración del proyecto de grado se presentó la emergencia social y económica por COVID 19, las variables macroeconómicas tuvieron un cambio importante en su comportamiento. Es necesario por lo tanto, que para futuras investigaciones se evalúe el impacto de esta contingencia en el modelo de negocio propuesto.

REFERENCIAS

- Alcaldía Mayor de Bogotá; Artesanías de Colombia. (2017). *Mapa Turístico Artesanal de Bogotá*. Obtenido de Artesanías de Colombia:
http://artesaniasdecolombia.com.co/PortalAC/C_proyectos/mapa-turistico-artesanal-de-bogota_12359
- Artesanías de Colombia. (2013). *La Artesanía y el Derecho de Autor*. Obtenido de Docplayer:
<https://docplayer.es/77353374-La-artesania-y-el-derecho-de-autor.html>
- Artesanías de Colombia. (2018). Tejiendo Redes. *Artífices*, 9, 22-24.
- B.Gartner, W. (1988). *Who Is an Entrepreneur? Is the Wrong Question*. Obtenido de Entrepreneurship Theory and Practice. American Journal of Small Business:
[https://zabdesk.szabist.edu.pk/CoursePortFolioFiles/Mubin_1140_2758_1/who is an ent - lums.pdf](https://zabdesk.szabist.edu.pk/CoursePortFolioFiles/Mubin_1140_2758_1/who%20is%20an%20ent-lums.pdf)
- Barletta, F., Pereira, M., & Yogel, G. (2013). De Schumpeter a los Post-shumpeterianos: Las Viejas y Nuevas Dimensiones Analíticas: Problemas del Desarrollo. En *Problemas del Desarrollo* (págs. 35-59).
- BBC News. (16 de agosto de 2018). *Colombia: qué es la "economía naranja" que quiere impulsar el presidente Iván Duque (y por qué es clave para generar riqueza)*. Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-45173803>
- BlackSip. (2019). *Reporte de Industria: El E-commerce en Colombia 2018 - 2019*. Obtenido de BlackSip:
http://content.blacksip.com/ebook_reporte_de_industria_ecommerce_en_colombia2018-0
- Blank, S. (mayo de 2013). *Why the Lean Start-Up Changes Everything*. Obtenido de Harvard Business Review: <https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything>
- Boettke, P., & Coyne, C. (2006). Entrepreneurship and Development: Cause or Consequence? En *Advances in Austrian economics volume 6 : Austrian economics and entrepreneurial studies* (págs. 67-87). Emerald Group Publishing Limited.

- Bolland, E. (2017). *Comprehensive Strategic Management : A Guide for Students, Insight for Managers*. Emerald Publishing Limited. Obtenido de <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip&db=nlebk&AN=1423595&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Buitrago, F., & Duque, I. (2013). *La Economía Naranja: Una oportunidad infinita*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Castro, F. (14 de febrero de 2019). La Paradoja de la Economía Naranja. *Las 2 Orillas*, págs. <https://www.las2orillas.co/la-paradoja-de-la-economia-naranja/>. Obtenido de Las 2 Orillas: <https://www.las2orillas.co/la-paradoja-de-la-economia-naranja/>
- CBInsights. (6 de noviembre de 2019). *The Top 20 Reasons Startups Fail*. Obtenido de CB Insights: <https://www.cbinsights.com/research/startup-failure-reasons-top/>
- CEIC. (2019). *Colombia Economy in a Snapshot Q4*. Obtenido de CEIC: <https://info.ceicdata.com/en-our-insights-reports-q4-economic-snapshots>
- Congreso de la República de Colombia. (1991). *Constitución Política de Colombia*. Bogotá: Centro de Documentación Judicial– CENDOJ. Obtenido de <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/18159791>
- Congreso de la República de Colombia. (7 de agosto de 1997). *Ley 397 de 1997*. Obtenido de Sistema Nacional de Información Cultural: [http://www.sinic.gov.co/SINIC/Sipa_Conceptos_Comite_Tecnico/ley 397 de 1997.pdf](http://www.sinic.gov.co/SINIC/Sipa_Conceptos_Comite_Tecnico/ley%20397%20de%201997.pdf)
- Congreso de la República de Colombia. (23 de mayo de 2017). *Ley 1834 de 2017*. Obtenido de Sistema Único de Información Normativa - SUIN Juriscol: <http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Leyes/30030647>
- Dajall. (2020). *Ejemplo de accesorios en mostacilla*. Obtenido de Instagram perfil tejidosdajall: <https://www.instagram.com/p/B6mBJxApy55/?igshid=18ed7t6oxk3k4>
- DANE. (22 de marzo de 2018). Estadísticas de Pobreza Multidimensional 2017. *Comunicado de Prensa*. Bogotá, Colombia: DANE. Obtenido de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/cp_pobreza_multidimensional_17_v2.pdf

- DANE. (2019). *Economía Naranja: Primer reporte 2019*. Obtenido de Pagina web DANE: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/sateli_cultura/economia-naranja/1er-reporte-economia-naranja-2014-2018.pdf
- DANE. (22 de marzo de 2020). *Empleo Informal y Seguridad Social*. Obtenido de Página Web DANE: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-informal-y-seguridad-social>
- Dauriz, L., Remy, N., & Tochtermann, T. (1 de febrero de 2014). *A multifaceted future: The jewelry industry in 2020*. Obtenido de McKinsey & Company: <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/a-multifaceted-future-the-jewelry-industry-in-2020>
- D'Aveni, R. (noviembre de 2007). *Mapping your competitive position*. Obtenido de Harvard Business: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/18159791>
- Departamento Nacional de Planeación. (2019). *Plan Nacional de Desarrollo 2018 - 2022 / Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad*. Obtenido de DNP: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Resumen-PND2018-2022-final.pdf>
- Drucker, P. (1990). *Managing the Nonprofit Organization: Principles and Practices*.
- Drucker, P., Hesselbein, F., & Johan, S. (2015). *Peter Drucker's Five Most Important Questions: Enduring Wisdom for Today's Leaders*. John Wiley & Sons.
- Ebrashi, R. (31 de mayo de 2013). *Social entrepreneurship theory and sustainable social impact*. Obtenido de Social Responsibility Journal: <https://doi.org/10.1108/SRJ-07-2011-0013>
- El Nuevo Siglo. (17 de marzo de 2019). *Colombia Sigue Lejos en Ranking de Conectividad*. Obtenido de El Nuevo Siglo: <https://www.elnuevosiglo.com.co/articulos/03-2019-colombia-sigue-lejos-en-ranking-de-conectividad>
- El Tiempo. (14 de diciembre de 2018). *Nuestras Artesanías nos Hablan de Identidad y nos Llenan de Orgullo*. Obtenido de El Tiempo: <https://www.eltiempo.com/vida/crecimiento-del-mercado-de-artesantias-colombianas-305380>

Fedesarrollo. (mayo de 2017). *Metodología de la Encuesta de Opinión del Consumidor*.

Obtenido de Fedesarrollo:

https://www.fedesarrollo.org.co/sites/default/files/encuestas_documentos/Encuesta%20de%20Opini%C3%B3n%20del%20Consumidor%20%28EOC%29%20-%20FEDESARROLLO.pdf

Filion, L. J. (August de 2011). Defining the Entrepreneur Complexity and Multi-Dimensional Systems Some Reflections. USA: World Encyclopedia of Entrepreneurship. Obtenido de World Encyclopedia of Entrepreneurship: expertise.hec.ca/...entrepreneurship/.../2008-03-Defining-the-Entrepreneur-Complexity-and-Multi-Dimensional-Systems-Some-Reflections

Friedman, M. (2007). *The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits*. Obtenido de Corporate Ethics and Corporate Governance: https://doi.org/10.1007/978-3-540-70818-6_14

Galindo, A. (2018). *Economía Naranja*. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

Gans, J., Scott, E., & Stern, S. (May - June de 2018). *Strategy for Start-ups*. Obtenido de Harvard Business Review: <https://hbr.org/2018/05/do-entrepreneurs-need-a-strategy>

García, M. J. (julio de 2015). *Estudio comparativo entre las metodologías ágiles y metodologías tradicionales para la gestión de proyectos software*. Obtenido de Universidad de Oviedo: <http://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/10651/32457/6/TFMMIJGarciaRodriguezRUO.pdf>

Gobernanza Forestal. (21 de agosto de 2009). *Pacto Intersectorial por la Madera Legal en Colombia*. Obtenido de Página web ICA:

https://www.ica.gov.co/areas/agricola/servicios/pacto-interseccional-de-madera/pacto-madera/pacto_intersectorial_maderalegal.aspx

González, D. (20 de septiembre de 2018). *Las Preocupaciones de la Economía Naranja*.

Obtenido de Las 2 Orillas: <https://www.las2orillas.co/las-preocupaciones-que-genera-la-economia-naranja/>

- Grupo Bancolombia. (8 de diciembre de 2019). *Beneficios de la Ley Naranja para los Emprendedores Colombianos*. Obtenido de Página web Grupo Bancolombia: <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/innovacion/economia-digital/beneficios-ley-naranja>
- Harding, R., & Cowling, M. (2006). *Social entrepreneurship monitor*. London: *Global Entrepreneurship Monitor*.
- Herrera, N. (1996). *Listado General de Oficios Artesanales*. Bogotá: Centro de Investigación y Documentación Artesanal CENDAR.
- Inter- American Development Bank; Oxford Economics; British Council; Organization of American States. (julio de 2014). *The Economic Impact of the Creative Industries in the Americas*. Obtenido de IDB (Inter - American Development Bank) : <https://publications.iadb.org/en/publication/12503/economic-impact-creative-industries-americas>
- International, E. (july de 2019). *Jewellery in Mexico*. Obtenido de Euromotor International: <https://www.euromonitor.com/jewellery-in-mexico/report>
- Kirzner, I. (1973). *Competition and Entrepreneurship*. University of Chicago Press.
- Lhermitte, M., & Perrin, B. (diciembre de 2015). *Cultural Times: The first global map of cultural and creative industries*. Obtenido de UNESCO: https://en.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/cultural_times._the_first_global_map_of_cultural_and_creative_industries.pdf
- Magreta, J. (mayo de 2002). *Why Business Models Matter A Conversation*. Obtenido de Harvard Business Review: <https://motamem.org/wp-content/uploads/2018/04/why-business-model-matters.pdf>
- Mankiw, G. (2008). *Principles of Microeconomics*. South Western Cengage Learning.
- Maurya, A. (2012). *Runing Lean*. O'Reilly Media, Ed.
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (21 de noviembre de 2018). *Resolución 2210 de 2018: Uso del Sello Minero Ambiental Colombiano*. Obtenido de Ministerio de Ambiente

y Desarrollo Sostenible:

<https://www.minambiente.gov.co/images/normativa/app/resoluciones/0b-res%202210%20de%202018.pdf>

Ministerio de Cultura. (2001). *Plan Nacional de Cultura*. Bogotá: Ministerio de Cultura.

Ministerio de Cultura. (14 de julio de 2008 - 2010). *Documento CONPES 3533*. Obtenido de Página web ICA: <https://www.ica.gov.co/getattachment/a1be26c2-af09-4635-b885-c3fcea7291e4/2008cp3533.aspx>

Ministerio de Cultura. (19 de octubre de 2018). *Primera Sesión del Consejo Nacional de Economía Naranja*. Obtenido de Página web Ministerio de Cultura: <http://www.mincultura.gov.co/prensa/noticias/Paginas/-Primera-Sesión-del-Consejo-Nacional-de-Economía-Naranja.aspx>

Ministerio de Minas y Energía. (21 de octubre de 2016). *Decreto 1666 de 2016*. Obtenido de Agencia Nacional de Minería: https://www.anm.gov.co/sites/default/files/decreto_1666_de_2016.pdf

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (8 de marzo de 2019). *Consejo Nacional de Economía Naranja Anuncia Inversiones para el Emprendimiento Nacional*. Obtenido de Página web Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones: <https://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-82648.html>

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (7 de septiembre de 2019). *Tasa de Crecimiento Económico del Sector de las TIC Aumentó 4,04% en los Dos Primeros Trimestres de 2019*. Obtenido de MinTIC: https://mintic.gov.co/portal/604/w3-article-103393.html?_noredirect=1

Mises, L. (1998). *Human Action: A Treatise on Economics*. *South African Journal of Economics*. Volumen 19. Obtenido de Wiley Online Library: <https://doi.org/10.1111/j.1813-6982.1951.tb02703.x>

Naciones Unidas. (2017). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Obtenido de Página web PNUD: <http://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals/>

- Naciones Unidas. (2019). *Objetivos para Transformar Nuestro Mundo*. Obtenido de Página Naciones Unidas: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>
- Navarro, S. (2012). *La Artesanía Como Industria Cultural: Desafíos y Oportunidades*. Obtenido de Academia: https://www.academia.edu/37214849/LA_ARTESAN%C3%8DA_COMO_INDUSTRIA_CULTURAL_DESAF%C3%8DOS_Y_OPORTUNIDADES
- Nyssens, M. (2006). *Social Enterprise*. New York: Routledge.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2016). *Generación de modelos de negocio*. Obtenido de Convergencial Multimedial: <http://www.convergenciamultimedial.com/landau/documentos/bibliografia-2016/osterwalder.pdf>
- Patel, N. (11 de abril de 2020). *Customer Acquisition Cost: The One Metric That Can Determine Your Company's Fate*. Obtenido de NEILPATEL: <https://neilpatel.com/blog/customer-acquisition-cost/>
- Porter, M. (1998). *Ser Competitivo*. Obtenido de Google Books: https://books.google.com.pe/books?id=CIgKoErmS_MC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false
- Porter, M., & Kramer, M. (2011). *La creación de valor compartido*. Harvard Business Review.
- PROCOLOMBIA. (18 de mayo de 2019). *Fortalecimiento del Sector Artesanal Colombiano*. Obtenido de Página web PROCOLOMBIA: <https://compradores.procolombia.co/es/explore-oportunidades/sector-artesanal>
- Reichheld, F. (diciembre de 2003). *The One Number You Need to GROW*. Obtenido de Harvard Business Review: <https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow>
- Revista Dinero. (2015). *Los Artesanos Colombianos Avanzan Hacia la Internacionalización con el Reto de Lograr una Mayor Competitividad*. Obtenido de <https://www.dinero.com/economia/articulo/las-artesantias-colombianas-llegan-mercados-internacionales-exhiben-farex-2016/215594>

Ries, E. (2012). *El método Lean Startup: cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua*. E. Deusto, Ed.

Salguero, J., Peralta, M., Aguayo, F., & Ares, E. (28 de diciembre de 2016). *Aplicación de las tecnologías de la industria 4.0 al diseño y fabricación de productos artesanales*.

Obtenido de ResearchGate:

https://www.researchgate.net/publication/318075615_APLICACION_DE_LAS_TECNOLOGIAS_DE_LA_INDUSTRIA_4_0_AL_DISENO_Y_FABRICACION_DE_PRODUCTOS_ARTESANALES

Schumpeter, J. (2006). *History of Economic Analysis*. Routledge. Obtenido de Routledge Vol. 22: History of Economic Analysis

Serrano, M. (2018). *Pese al Crecimiento Económico, Colombia Sigue Siendo Uno de los Países Más Inequitativos del Mundo*. Obtenido de UN Periódico Digital:

<http://unperiodico.unal.edu.co/pages/detail/pese-al-crecimiento-economico-colombia-sigue-siendo-uno-de-los-paises-mas-inequitativos-del-mundo/>

UNESCO. (2019). *Políticas para la Creatividad Guía para el Desarrollo de las Industrias Culturales Creativas*. Obtenido de Página web UNESCO:

<http://www.unesco.org/new/es/culture/themes/cultural-diversity/diversity-of-cultural-expressions/tools/policy-guide/como-usar-esta-guia/sobre-definiciones-que-se-entiende-por-industrias-culturales-y-creativas/>

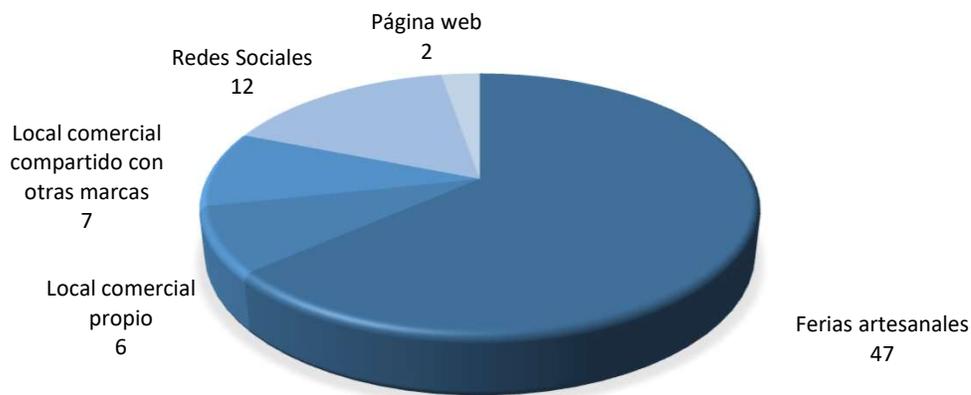
Xplane. (2019). *Empathy Map Worksheet*. Obtenido de Hubspot:

https://cdn2.hubspot.net/hubfs/375601/empathy_map_11x17.pdf

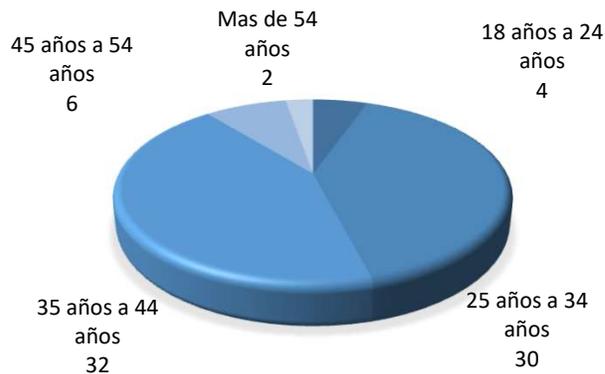
Zhu, F., & Furr, N. (april de 2016). *Products to platforms: Making the leap*. Obtenido de Harvard Business: <https://hbr.org/2016/04/products-to-platforms-making-the-leap>

Encuesta Neoartesanos

#	Pregunta	Cantidad
1	¿Qué canal de comercialización utiliza?	
	a. Ferias artesanales	47
	b. Local comercial propio	6
	c. Local comercial compartido con otras marcas	7
	d. Tienda online	0
	e. Redes Sociales	12
	f. Página web	2



2	¿Cuál es el rango de edad de sus clientes?	
	a. 18 años a 24 años	4
	b. 25 años a 34 años	30
	c. 35 años a 44 años	32
	d. 45 años a 54 años	6
	e. Mas de 54 años	2



3 ¿En qué ciudades y países tienes clientes?

Colombia

Bogotá	61
Armenia	3
Barbosa	1
Barranquilla	3
Bucaramanga	3
Cali	14
Cartagena	10
Cúcuta	1
Florencia	1
Fusagasuga	1
Ibagué	1
Manizales	3
Medellín	20
Neiva	3
Pasto	1
Pereira	1
Pitalito	2
Popayán	2
San Agustín	1
San Andres	1
Santa Marta	6
Taganga	1
Tunja	1
Villa de Leyva	1

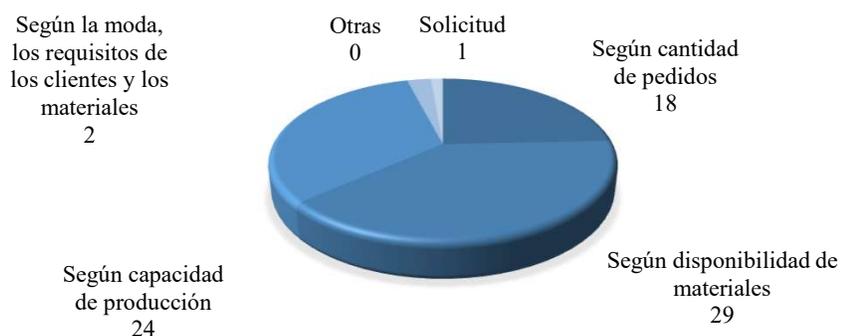
Otros Países

Alemania	1
Argentina	3
Australia	1
Bélgica	1
Bolivia	1
Brasil	1
Brasil	1
Brasil	1
Canadá	1
Chile	1
Costa Rica	3

Ecuador	3
España	2
Estados Unidos	2
Francia	3
Inglaterra	1
Italia	2
México	6
Panamá	2
Perú	5
Puerto Rico	2
Suiza	1
Venezuela	3

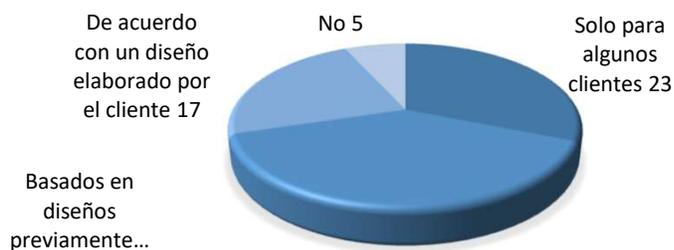
4 ¿Cómo determina la cantidad de producto que elabora y comercializa?

a. Según cantidad de pedidos	18
b. Según disponibilidad de materiales	29
c. Según capacidad de producción	24
d. Otras	0
e. Según la moda, los requisitos de los clientes y los materiales	2
f. Solicitud	1



5 ¿Elabora productos personalizados?

a. Solo para algunos clientes	23
b. Basados en diseños previamente definidos	29
c. De acuerdo con un diseño elaborado por el cliente	17
d. No	5



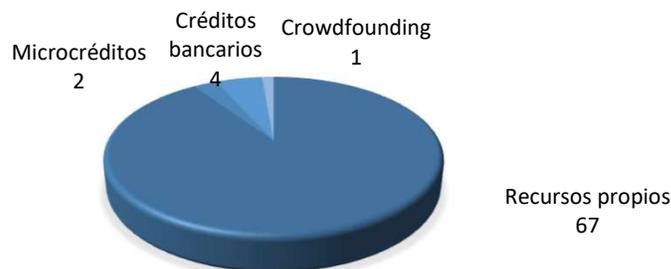
6 ¿Cuántas personas apoyan su labor como artesano?

0	35
1-5	32
5-10	3
Más de 10	4



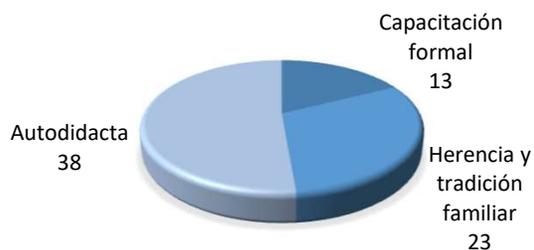
7 ¿Cómo financia su labor?

a. Recursos propios	67
b. Microcréditos	2
c. Créditos bancarios	4
d. Crowdfunding	1
e. Inversionistas de riesgo	0



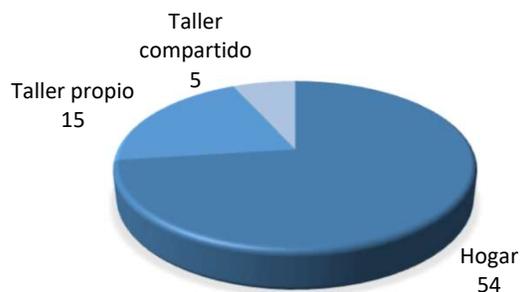
8 ¿Cómo adquirió las habilidades para la elaboración de sus productos?

a. Capacitación formal	13
b. Herencia y tradición familiar	23
c. Autodidacta	38



9 ¿Dónde elabora sus productos?

- a. Hogar 54
- b. Taller propio 15
- c. Taller compartido 5



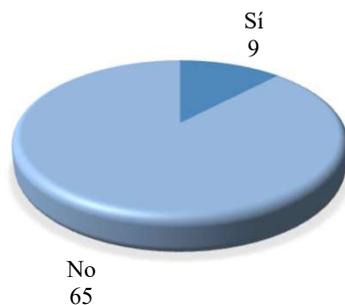
10 ¿Qué estrategias de fidelización de clientes utiliza?

- a. Descuentos 46
- b. Productos adicionales 17
- c. Mención en redes sociales 10
- d. Sorteo de productos 1



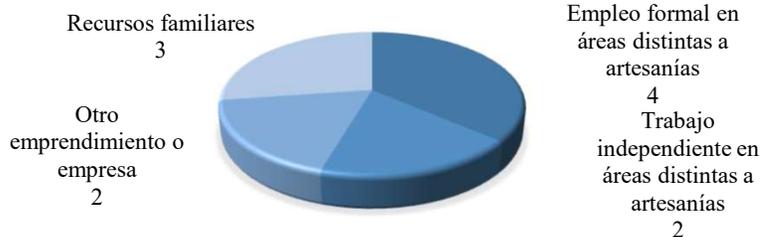
11 ¿Tiene otra fuente de ingresos?

- a. Sí 9
- b. No 65



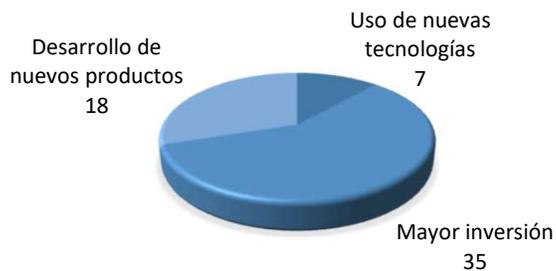
12 Si tiene otra fuente de ingresos, especifique ¿cuál?

- a. Empleo formal en áreas distintas a artesanías 4
- b. Trabajo independiente en áreas distintas a artesanías 2
- c. Otro emprendimiento o empresa 2
- d. Recursos familiares 3



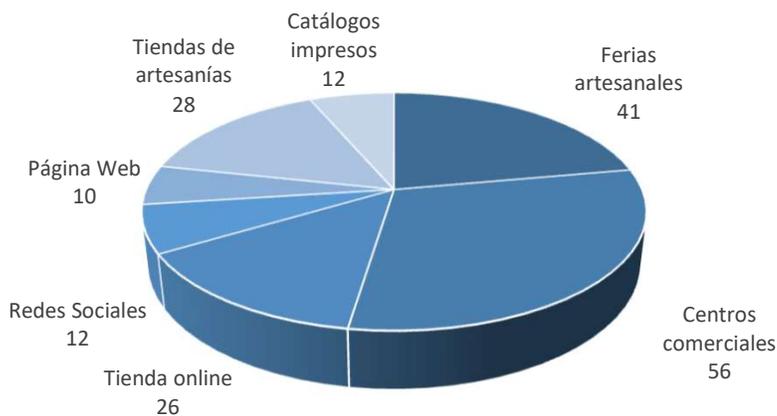
13 ¿Cómo le gustaría fortalecer su negocio artesanal?

- a. Uso de nuevas tecnologías 7
- b. Mayor inversión 35
- c. Desarrollo de nuevos productos 18
- d. Estrategias de colaboración y asociación con otros artesanos 0

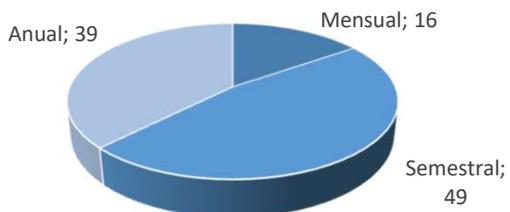


Anexo 2 Encuesta Clientes

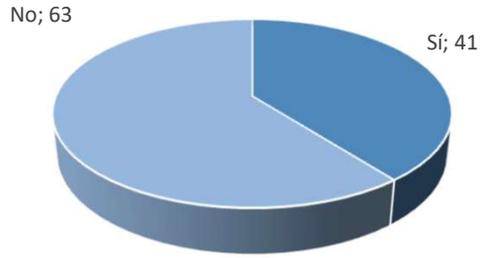
#	Pregunta	Cantidad
1	¿Dónde adquiere sus accesorios?	
a.	Ferias artesanales	41
b.	Centros comerciales	56
c.	Tienda online	26
d.	Redes Sociales	12
e.	Página Web	10
f.	Tiendas de artesanías	28
g.	Catálogos impresos	12



2	¿Con que frecuencia adquiere accesorios?	
a.	Mensual	16
b.	Semestral	49
c.	Anual	39

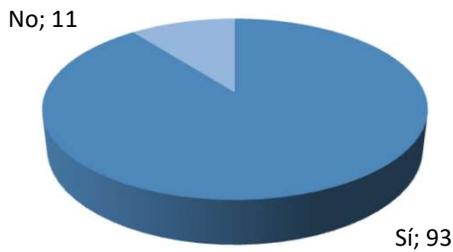


3	¿Ha adquirido accesorios personalizados?	
a.	Sí	41
b.	No	63



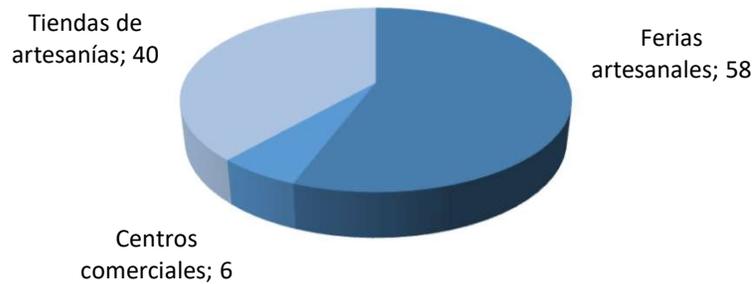
4 ¿Le gustaría adquirir accesorios personalizados?

- | | |
|-------|----|
| a. Sí | 93 |
| b. No | 11 |



5 ¿A dónde llevarías a un extranjero para adquirir accesorios artesanales en Bogotá?

- | | |
|--------------------------|----|
| a. Ferias artesanales | 58 |
| b. Centros comerciales | 6 |
| c. Tiendas de artesanías | 40 |



6 ¿Qué probabilidades hay de que recomiendes accesorios artesanales de origen colombiano?

- | | |
|-------------|----|
| Promotores | 72 |
| Pasivos | 30 |
| Detractores | 2 |

Anexo 3 Cálculo de la Muestra

Total de la población	N	820
Tamaño de la muestra	n	63
Nivel de confianza	Z	1,65 para un nivel de confianza del 90%
Probabilidad de éxito	p	0,5
Probabilidad de fracaso	q	0,5
Precisión o error admisible	d	0,1 10 % de error

Si la población es finita, es decir conocemos el total de la población y deseásemos saber cuántos del total tendremos que estudiar la respuesta sería:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

donde:

- ▶ N = Total de la población
- ▶ $Z_{\alpha}^2 = 1.96^2$ (si la seguridad es del 95%)
- ▶ p = proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)
- ▶ q = 1 – p (en este caso 1-0.05 = 0.95)
- ▶ d = precisión (en este caso deseamos un 3%).

Anexo 4 Bases de datos Artesanos

Nombre	Teléfono de contacto	Correo electrónico
Hernán Darío Herrera	3012483352	
Juan Bedoya	3185093643	
Neidy Nieto	3204662682	
Omar Vasquez	3217084675	
Olga Mercedes Cipriano	3146460617	
Daniel Centeno	3007107958	
Gustavo Torres	3106878945	
Javier Enrique Cortes	3005008075	
Eduardo Gonzales		pattas@gmail.com
Doris Suarez		suarezdoris25563@gmail.com
Diana Pardo		labsuarezcauca@gmail.com
Javier Munera		jartesano@hotmail.com
Juliana Jerez		julianajerezromel@hotmail.com
Fausto Maldonado		
Rolan Andrés Pacheco		
Isabel Cristina Hernández		
Alejandro Jerez Rueda		alejo_ke97@hotmail.co
Milena Lucia Jiménez Chilito	3218417717	milenaluciajimenezchilito@gmail.com
Juan Carlos Pinzón		yyupache@hotmail.com
Diego Durango Vargas		dfdurangov@outlook.com
Adriana Garay Moreno		amgraym@gmail.com
Alexander Yoynovick	3223722189	
Ibeth Dahiana Escobar		ideav22@hotmail.com
Sirley Morales	3143485347	
Rubén Darío Pérez	3214051957	
Michel Katherine Arciniegas	3104837154	
Daliana Vasquez		daliana-428@hotmail.com
Fernando Villegas		fvillegas@gmail.com
Jorge Sánchez	3195519265	
Jenifer Rodríguez		yeale1705@hotmail.com
Alejandro Ramo		alejandroraayore@gmail.com
Carolina Salazar	3108588705	info@carolinasalazar.com
Catalina Correa	3175152450	evagranatte@gmail.com
Astrid Ardila	3134958965	Astriddila@hotmail.com
Brigitte Paola Castro Soto	3115683817	Brigitte-01.01@hotmail.com
Dinalú Mosquera	3243391167	gigidinjoyeria@gmail.com
Carol Edith Romero C	3013848424	caedrocalderon@gmail.com
Juan Camilo	3114493879	juanfajardop@usantotomas.edu.co

Nombre	Teléfono de contacto	Correo electrónico
Sonia Giraldo	3015036081	soniagiraldo808@hotmail.es
Carolina parra	3132050687	Caritoparra75@gmail.com
Trinidad Valero	3203131389	Reingeniarte2011@gmail.com
Esther Andrea López Garzón	3106986504	consentidojoyas@hotmail.com
Jennifer Alejandra Gómez Gómez	3127343511	d.i.jagomez@gmail.com
María Rodríguez	3057038572	stephaniax18@hotmail.com
Uriel Vargas		uriperla@hotmail.com
Ana Monpotes		
Doris Morales Cortes		moralescortesdoris@gmail.com
Nicolas Hernández	3015150397	
Elsa Lara		elsamarialara4@hotmail.com
Yolanda Saavedra		lanitastejidos@gmail.com
Camila Romero		camilaromerob@gmail.com
Armando Vanegas	3174277493	
Claudia Patricia López	3016964977	artesanias.redoma@gmail.com
Alejandro Murcia	3132893315	karuntrece@hotmail.com
Raquel Pacheco		
Alba Satigny	3008701057	Tulipanojoyeria@gmail.com
Teresa	3213053609	Renodfetri@gmail.com
María Estefanía	3057038572	Teffity.jewelary@gmail.com
Laura Vargas		Lvargasgalvisb@gmail.com
Mabel Yaneth Diaz Gaitán	3114970304	Mabelyaneth03@hotmail.com
Gladis Herreño	3203548620	
María Gonzales		mgdisenoscosinas@hotmail.com
Milena Rodríguez		
Camila Zúñiga		dannadelrio@gmail.com
Jorge Martínez	3126958344	
Rubén Cortez	3057799879	

Anexo 5 Flujo de caja Modelo de negocio

	2020		2021			
	NOVIEM	DICIEM	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL
INGRESOS Ventas Operativos	\$ 12.465.000	\$ 12.465.000	\$ 12.844.093	\$ 12.844.093	\$ 12.844.093	\$ 12.844.093
Ventas	\$ 12.465.000	\$ 12.465.000	\$ 12.844.093	\$ 12.844.093	\$ 12.844.093	\$ 12.844.093
No Operativos						
Capitales semilla	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
TOTAL INGRESOS	\$ 15.465.000	\$ 15.465.000	\$ 13.844.093	\$ 13.844.093	\$ 13.844.093	\$ 13.844.093
TOTAL RECAUDO	\$ 15.465.000	\$ 15.465.000	\$ 13.844.093	\$ 13.844.093	\$ 13.844.093	\$ 13.844.093
TOTAL EGRESOS OPERATIVOS	\$ 9.560.729	\$ 8.610.729	\$ 11.366.773	\$ 11.366.773	\$ 11.366.773	\$ 11.366.773
COSTOS	\$ 8.105.729	\$ 8.105.729	\$ 8.346.415	\$ 8.346.415	\$ 8.346.415	\$ 8.346.415
Pago artesanos	\$ 7.479.000	\$ 7.479.000	\$ 7.706.456	\$ 7.706.456	\$ 7.706.456	\$ 7.706.456
Pasarela de pagos	\$ 626.729	\$ 626.729	\$ 639.959	\$ 639.959	\$ 639.959	\$ 639.959
GASTOS						
Nómina						
Administ	\$ -	\$ -	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Honorarios Contadora	\$ -	\$ -	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000
Mercadeo	\$ 480.000	\$ 480.000	\$ 494.598	\$ 494.598	\$ 494.598	\$ 494.598
Mantenimiento página web	\$ 275.000	\$ 25.000	\$ 25.760	\$ 25.760	\$ 25.760	\$ 25.760
Varios	\$ 700.000	\$ -	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000
Tecnología	\$ -	\$ -	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000
TOTAL GASTOS	\$ 1.455.000	\$ 505.000	\$ 3.020.358	\$ 3.020.358	\$ 3.020.358	\$ 3.020.358
TOTAL COSTOS Y GASTOS	\$ 9.560.729	\$ 8.610.729	\$ 11.366.773	\$ 11.366.773	\$ 11.366.773	\$ 11.366.773
FLUJO CAJA OPERATIVO	\$ 5.904.272	\$ 6.854.272	\$ 2.477.320	\$ 2.477.320	\$ 2.477.320	\$ 2.477.320
FLUJO CAJA NETO	\$ 5.904.272	\$ 6.854.272	\$ 2.477.320	\$ 2.477.320	\$ 2.477.320	\$ 2.477.320

	2023				2024		
	SEPTIEM	OCTUBRE	NOVIEM	DICIEM	ENERO	FEBRERO	MARZO
INGRESOS Ventas Operativos	\$ 14.189.968	\$ 14.189.968	\$ 14.189.968	\$ 14.189.968	\$ 15.201.959	\$ 15.201.959	\$ 15.201.959
Ventas	\$ 14.189.968	\$ 14.189.968	\$ 14.189.968	\$ 14.189.968	\$ 15.201.959	\$ 15.201.959	\$ 15.201.959
No Operativos							
Capitales semilla							
TOTAL INGRESOS	\$ 14.189.968	\$ 14.189.968	\$ 14.189.968	\$ 14.189.968	\$ 15.201.959	\$ 15.201.959	\$ 15.201.959
TOTAL RECAUDO	\$ 14.189.968	\$ 14.189.968	\$ 14.189.968	\$ 14.189.968	\$ 15.201.959	\$ 15.201.959	\$ 15.201.959
TOTAL EGRESOS OPERATIVOS	\$ 12.512.810	\$ 12.512.810	\$ 12.512.810	\$ 12.512.810	\$ 13.285.313	\$ 13.285.313	\$ 13.285.313
COSTOS	\$ 9.208.656	\$ 9.208.656	\$ 9.208.656	\$ 9.208.656	\$ 9.859.146	\$ 9.859.146	\$ 9.859.146
Pago artesanos	\$ 8.513.981	\$ 8.513.981	\$ 8.513.981	\$ 8.513.981	\$ 9.121.175	\$ 9.121.175	\$ 9.121.175
Pasarela de pagos	\$ 694.675	\$ 694.675	\$ 694.675	\$ 694.675	\$ 737.971	\$ 737.971	\$ 737.971
GASTOS							
Nómina							
Administ	\$ 1.061.885	\$ 1.061.885	\$ 1.061.885	\$ 1.061.885	\$ 1.093.862	\$ 1.093.862	\$ 1.093.862
Honorarios Contadora	\$ 637.131	\$ 637.131	\$ 637.131	\$ 637.131	\$ 656.317	\$ 656.317	\$ 656.317
Mercadeo	\$ 546.425	\$ 546.425	\$ 546.425	\$ 546.425	\$ 585.394	\$ 585.394	\$ 585.394
Mantenimiento página web	\$ 103.016	\$ 103.016	\$ 103.016	\$ 103.016	\$ 106.118	\$ 106.118	\$ 106.118
Varios	\$ 106.189	\$ 106.189	\$ 106.189	\$ 106.189	\$ 109.386	\$ 109.386	\$ 109.386
Tecnología	\$ 849.508	\$ 849.508	\$ 849.508	\$ 849.508	\$ 875.089	\$ 875.089	\$ 875.089
TOTAL GASTOS	\$ 3.304.154	\$ 3.304.154	\$ 3.304.154	\$ 3.304.154	\$ 3.426.167	\$ 3.426.167	\$ 3.426.167
TOTAL COSTOS Y GASTOS	\$ 12.512.810	\$ 12.512.810	\$ 12.512.810	\$ 12.512.810	\$ 13.285.313	\$ 13.285.313	\$ 13.285.313
FLUJO CAJA OPERATIVO	\$ 1.677.159	\$ 1.677.159	\$ 1.677.159	\$ 1.677.159	\$ 1.916.646	\$ 1.916.646	\$ 1.916.646
FLUJO CAJA NETO	\$ 1.677.159	\$ 1.677.159	\$ 1.677.159	\$ 1.677.159	\$ 1.916.646	\$ 1.916.646	\$ 1.916.646

	2024		2025				
	NOVIEM	DICIEM	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO
INGRESOS Ventas Operativos	\$ 15.201.959	\$ 15.201.959	\$ 16.284.873	\$ 16.284.873	\$ 16.284.873	\$ 16.284.873	\$ 16.284.873
Ventas	\$ 15.201.959	\$ 15.201.959	\$ 16.284.873	\$ 16.284.873	\$ 16.284.873	\$ 16.284.873	\$ 16.284.873
No Operativos							
Capitales semilla							
TOTAL INGRESOS	\$ 15.201.959	\$ 15.201.959	\$ 16.284.873	\$ 16.284.873	\$ 16.284.873	\$ 16.284.873	\$ 16.284.873
TOTAL RECAUDO	\$ 15.201.959	\$ 15.201.959	\$ 16.284.873	\$ 16.284.873	\$ 16.284.873	\$ 16.284.873	\$ 16.284.873
TOTAL EGRESOS OPERATIVOS	\$ 13.285.313	\$ 13.285.313	\$ 14.104.977	\$ 14.104.977	\$ 14.104.977	\$ 14.104.977	\$ 14.104.977
COSTOS	\$ 9.859.146	\$ 9.859.146	\$ 10.554.985	\$ 10.554.985	\$ 10.554.985	\$ 10.554.985	\$ 10.554.985
Pago artesanos	\$ 9.121.175	\$ 9.121.175	\$ 9.770.924	\$ 9.770.924	\$ 9.770.924	\$ 9.770.924	\$ 9.770.924
Pasarela de pagos	\$ 737.971	\$ 737.971	\$ 784.061	\$ 784.061	\$ 784.061	\$ 784.061	\$ 784.061
GASTOS							
Nómina							
Administ	\$ 1.093.862	\$ 1.093.862	\$ 1.126.715	\$ 1.126.715	\$ 1.126.715	\$ 1.126.715	\$ 1.126.715
Honorarios Contadora	\$ 656.317	\$ 656.317	\$ 676.029	\$ 676.029	\$ 676.029	\$ 676.029	\$ 676.029
Mercadeo	\$ 585.394	\$ 585.394	\$ 627.095	\$ 627.095	\$ 627.095	\$ 627.095	\$ 627.095
Mantenimiento página web	\$ 106.118	\$ 106.118	\$ 106.110	\$ 106.110	\$ 106.110	\$ 106.110	\$ 106.110
Varios	\$ 109.386	\$ 109.386	\$ 112.671	\$ 112.671	\$ 112.671	\$ 112.671	\$ 112.671
Tecnología	\$ 875.089	\$ 875.089	\$ 901.372	\$ 901.372	\$ 901.372	\$ 901.372	\$ 901.372
TOTAL GASTOS	\$ 3.426.167	\$ 3.426.167	\$ 3.549.992	\$ 3.549.992	\$ 3.549.992	\$ 3.549.992	\$ 3.549.992
TOTAL COSTOS Y GASTOS	\$ 13.285.313	\$ 13.285.313	\$ 14.104.977	\$ 14.104.977	\$ 14.104.977	\$ 14.104.977	\$ 14.104.977
FLUJO CAJA OPERATIVO	\$ 1.916.646	\$ 1.916.646	\$ 2.179.896	\$ 2.179.896	\$ 2.179.896	\$ 2.179.896	\$ 2.179.896
FLUJO CAJA NETO	\$ 1.916.646	\$ 1.916.646	\$ 2.179.896	\$ 2.179.896	\$ 2.179.896	\$ 2.179.896	\$ 2.179.896

