

**Modalidad: Plan de Negocio**  
**Plan de negocio para la creación de una galería de arte contemporáneo emergente en el sur de Cali**

**Autor (es)**  
**Diana Cristina Concha Castaño**  
**Cristian Iván Ruiz Ocampo**

**Pontificia Universidad Javeriana**  
**Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas**  
**Maestría en Administración de Empresas**  
**Santiago de Cali**  
**2024**

**Modalidad: plan de negocio**  
**Plan de negocio para la creación de una galería de arte contemporáneo emergente en el sur de Cali**

**Autor (es)**  
**Diana Cristina Concha Castaño**  
**Cristian Iván Ruiz Ocampo**

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar por el título de magíster en administración de empresas**

**Director del trabajo de grado: Andrea Hurtado Ayala**  
**Profesión: Economista, PhD**

**Pontificia Universidad Javeriana**  
**Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas**  
**Maestría en Administración de Empresas**  
**Santiago de Cali**  
**2024**

Santiago de Cali, 15 de mayo de 2024

Doctor (a)  
Fabián Fernando Osorio Tinoco  
Decano  
Facultad De Ciencias Económicas y Administrativas  
Pontificia Universidad Javeriana  
La Ciudad

Por medio de la presente estamos entregando a usted el Trabajo de Grado cuyo título es “Plan de negocio para la creación de una Galería de arte contemporáneo emergente en el sur de Cali”.

Esperamos que este Trabajo cumpla con los requisitos académicos exigidos y que alcance el propósito para el cual fue elaborado.

Atentamente



Diana Cristina Concha Castaño  
1115062225 de Buga



Cristian Iván Ruiz Ocampo  
1144036840 de Cali

Santiago de Cali, mayo 15 de 2024

Doctor  
Fabian Fernando Osorio Tinoco  
Decano  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Pontificia Universidad Javeriana

La Ciudad

Por medio de la presente me permito comunicarle, que en mi calidad de director de trabajo de grado he leído detenidamente el informe final del estudio titulado **“PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA GALERÍA DE ARTE CONTEMPORÁNEO EMERGENTE EN EL SUR DE CALI “**, realizado por los estudiantes de Maestría en Administración de Empresas MBA **Diana Cristina Concha Castaño C.C 1115062225 & Cristian Iván Ruíz Ocampo C.C. 1144036840**, y considero que cumple con todos los requisitos requeridos para ser presentada a evaluación.

Atentamente



---

**ANDREA HURTADO AYALA**  
Director del Trabajo de Grado

ARTÍCULO 23 de la resolución N° 13 de julio 6 de 1946

“La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por sus alumnos en sus trabajos de Tesis. Sólo velará porque no se publique nada contrario al dogma y a la moral católica y porque la Tesis no contenga ataques o polémicas puramente personales; antes bien, se vea en ellas al anhelo de buscar la Verdad y la Justicia”.

**“PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA GALERÍA DE ARTE CONTEMPORÁNEO EMERGENTE EN EL SUR DE CALI.”**

Aprobado por el Comité de Trabajos de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Pontificia Universidad Javeriana para optar por el título de Magíster en Administración de Empresas”.



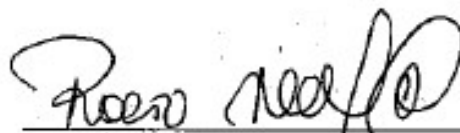
Fabian Fernando Osorio Tinoco

Decano

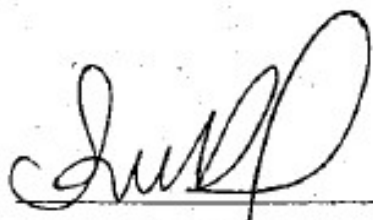
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas



Gladis Rodriguez Muñoz  
Directora de Posgrados



Rocio Morales Camacho  
Jurado



Andrea Hurtado Ayala  
Director del Trabajo de Grado

Santiago de Cali, 16 de julio de 2024

## Contenido

Índice de Tablas .....	9
Índice de Figuras.....	10
1. Descripción de la oportunidad.....	11
1.1. Antecedentes .....	11
1.2. Desarrollo de la idea de negocio .....	12
2. Estudio de mercado .....	15
2.1. Segmentos del mercado.....	15
2.2. Formulación de la investigación de mercados .....	17
2.2.1. Pregunta de investigación .....	17
2.2.2. Objetivos de investigación de mercados.....	18
2.2.3. Tipo de investigación.....	18
2.2.5. Fuentes y técnicas de recolección de información.....	23
2.2.6. Instrumentos de recolección de información.....	24
2.2.7. Análisis e interpretación de resultados .....	29
2.3. Conclusiones de la investigación de mercados .....	45
3. Análisis de inteligencia competitiva.....	52
3.1.1. Actores del sector .....	62
3.1.2. Estadísticas de consumo cultural.....	64
3.1.3. Análisis cinco fuerzas de Porter .....	65
4. Propuesta de la estrategia del negocio .....	68
4.2. Misión.....	68
4.3. Visión .....	69
4.4. Valores .....	69
4.5. Declaración de la estrategia.....	69
4.6. Objetivo estratégico.....	70
4.7. Alcance de la estrategia.....	70
5. Estrategia de mercadeo .....	70
5.1. Cálculo del mercado potencial .....	70
5.2. Objetivos de mercadeo .....	74

5.3.	Productos y servicios.....	74
5.4.	Marca.....	75
5.5.	Canales .....	76
5.6.	Estrategia de comunicación de mercadeo .....	77
5.7.	Estrategia de precios.....	85
5.8.	Modelo de negocios (Canvas).....	86
5.9.	Presupuesto de mercadeo y ventas.....	88
6.	Diseño técnico u operativo .....	94
6.1.	Procesos claves.....	94
6.2.	Recursos Claves .....	97
6.3.	Presupuesto de inversión y gastos de operación .....	98
7.	Diseño organizacional y legal.....	99
7.1.	Modelo organizacional.....	99
7.2.	Cargos y responsabilidades .....	100
7.3.	Estudio de referenciación salarial .....	104
7.4.	Tipo de sociedad a constituir.....	105
7.5.	Presupuestos de gastos de constitución organizacional .....	106
7.6.	Presupuesto de gastos de operación de la nómina.....	106
8.	Análisis de viabilidad financiera.....	113
8.1.	Monto de las inversiones y sus tiempos.....	113
8.2.	Estimación de ventas.....	114
8.3.	Estimación de costos y gastos .....	121
8.4.	Estado de resultados .....	122
8.5.	Flujo de caja .....	123
8.6.	Análisis de sensibilidad.....	123
8.7.	Cálculo del costo de capital y TIR, WACC y VPN .....	125
9.	Conclusiones.....	127
10.	Referencias bibliográficas.....	132
	Anexos .....	134
	Anexo 1. Matriz de análisis del grupo focal.....	134
	Anexo 2. Análisis por categorías/palabras clave.....	139

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1</b> Variables de segmentación .....	16
<b>Tabla 2</b> Clasificación de población de Cali por edad y sexo .....	22
<b>Tabla 3</b> Estimación de la muestra .....	23
<b>Tabla 4</b> Instrumento para grupo focal .....	25
<b>Tabla 5</b> Instrumento para encuesta.....	26
<b>Tabla 6</b> Ficha técnica de la encuesta .....	29
<b>Tabla 7</b> Ficha técnica grupo focal .....	38
<b>Tabla 8</b> Estimación del mercado potencial y objetivo .....	72
<b>Tabla 9</b> Acciones esperadas por UP Gallery de parte de su público objetivo .....	79
<b>Tabla 10</b> Indicadores de seguimiento del Plan de Mercadeo.....	83
<b>Tabla 11</b> Promedio de precios.....	86
<b>Tabla 12</b> Canvas (Modelo de Negocio) .....	87
<b>Tabla 13</b> Plan de acción del mix de marketing .....	88
<b>Tabla 14</b> Presupuesto total de mercadeo y ventas.....	91
<b>Tabla 15</b> Presupuesto de inversión y gastos de operación .....	98
<b>Tabla 16</b> Referenciación salarial.....	104
<b>Tabla 17</b> Presupuesto de gastos de constitución de la sociedad .....	106
<b>Tabla 18</b> Listado de salarios por cargo .....	106

## Índice de Figuras

<b>Figura 1</b> Edad.....	30
<b>Figura 2</b> Género .....	30
<b>Figura 3</b> Estrato.....	30
<b>Figura 4</b> Ocupación.....	31
<b>Figura 5</b> Frecuencia de visita a museos, galerías o exposiciones de arte en Cali.....	32
<b>Figura 6</b> Lugares para ver exposiciones de arte contemporáneo. ....	32
<b>Figura 7</b> Compras de tipo de obras de arte contemporáneo.....	33
<b>Figura 8</b> Otras obras o productos artísticos .....	33
<b>Figura 9</b> Sector de Santiago de Cali en el que desearían un espacio cultural dedicado al arte ...	34
<b>Figura 10</b> Interés en asistir a charlas o talleres con artistas locales.....	35
<b>Figura 11</b> Servicios adicionales dentro de una galería de arte.....	35
<b>Figura 12</b> Compras de obras de arte de artistas locales en el último año. ....	36
<b>Figura 13</b> Rango de precios de las compras de obras de arte de artistas locales.....	37
<b>Figura 14</b> Promedio de precios talleres de arte.....	37
<b>Figura 15</b> Consumo cultural en Colombia.....	65
<b>Figura 16</b> Prototipo de la marca.....	75
<b>Figura 17</b> Organigrama UP Gallery.....	99

## 1. Descripción de la oportunidad

### 1.1. Antecedentes

La ciudad de Santiago de Cali ha sido testigo en las últimas décadas de cambios trascendentales en los ámbitos económicos, políticos, ambientales y sociales, y se han venido esfumando recursos esenciales que son el cimiento del patrimonio cultural tangible e intangible.

En este contexto, es imperativo reconocer la necesidad apremiante de poner en el foco, la diversidad cultural del país. Proteger el patrimonio, la memoria histórica y las expresiones culturales estrechamente ligadas al territorio es un pilar fundamental de esta hoja de ruta. El territorio, como espacio dinámico donde interactúan procesos sociales, culturales, ambientales, políticos, económicos, es un elemento clave en este proceso.

Se ha evidenciado que la cultura es un factor esencial que enriquece la vida y el bienestar del ser humano. Durante los periodos de aislamiento, el arte, la música, el cine y la radio impregnaron cada espacio de significado. Los múltiples contenidos audiovisuales/digitales, al igual que los libros permitieron imaginar y conectar con otros y las artes en todas sus expresiones se ha consolidado como refugio de emociones y pensamientos.

Se toma como referencia el “Plan Nacional de Desarrollo 2022-2032: *Cultura para la Protección de la Diversidad de la Vida y el Territorio*, del Ministerio de Cultura”, entendiendo que las estrategias propuestas en dicho plan generarán las condiciones necesarias para promover los componentes de creación y circulación los cuales permiten “el acceso digno al arte y la cultura de todos los colombianos”.

El gobierno colombiano ha decidido promover y ver la cultura de forma plural, para ello se han integrado programas, políticas que visibilicen y reconozcan el arte y la cultura

como la “Ley 2184 de 06 de enero de 2022” que “establece el régimen jurídico para el fortalecimiento y la sostenibilidad de los oficios artísticos y culturales mediante su identificación, valoración y fomento a través de los procesos de transmisión, formación, educación e impulso a los saberes y oficios culturales asociados a las artes, industrias creativas y culturales y al patrimonio cultural”. En este sentido, el “Plan Nacional de Cultura” plantea un desafío de envergadura, e invita a alejarse de visiones simplistas que fragmentan la comprensión de la cultura, promoviendo una perspectiva amplia que subraya la importancia de proteger y valorar “la diversidad de la vida y el territorio en Colombia”. Estos desafíos proporcionan un cúmulo de oportunidades por explorar, Gray, C. (2007) plantean justamente cómo los países a lo largo del tiempo han experimentado cambios significativos en sus políticas públicas, sin desconocer el papel de las artes como puente articulador de campos interdisciplinarios, donde emergen posibilidades infinitas. La visión del Plan Nacional de Cultura se enmarca como un llamado a la acción, una invitación a colaborar y a tejer conexiones entre distintos ámbitos de la sociedad y la cultura.

Esta perspectiva amplia aspira a superar las limitaciones de las visiones estrechas que suelen dividir la comprensión del arte y la cultura. En consecuencia, se anhela un futuro donde el arte y la cultura actúen como puentes que unen a la humanidad con su entorno natural y social, impulsando una sociedad genuinamente sostenible.

## **1.2. Desarrollo de la idea de negocio**

En este sentido este proyecto surge de una **ruta descubierta** debido a que está orientado a promover el arte en la sociedad, las comunidades, territorios y servir de puente para el diálogo entre las diversas identidades culturales fomentando valores como la tolerancia, el respeto y la contribución a la circulación y visibilización del arte y la cultura. Dicho esto, corresponde

desarrollar en paralelo estrategias formativas orientadas a la construcción de comunidad, al reconocimiento, manifestación y diálogo reflexivo, a través de experiencias estéticas. Para ello, se busca promover habilidades de apreciación, creación e investigación artística en sus distintas formas, facilitar puentes entre diversos saberes a través de la circulación, comercialización y mediación artística, fomentando y visibilizando el tejido simbólico y las estéticas de la vida cultural en el contexto regional y nacional.

Este panorama permite cuestionarse sobre los espacios de arte en la ciudad de Cali, con el fin de desarrollar una consciencia de que el objeto con el que trabajan los artistas tiene un valor que supera su mera materialidad e instrumentalidad. A partir de esta premisa se aplican los criterios para el plan de negocios de este proyecto, trabajando constantemente con el patrimonio material e inmaterial. Por esta vía la figura de una galería de arte contemporáneo emergente impulsaría la construcción de nuevos perfiles basados en un compromiso ético hacia su entorno, su rol estaría al servicio de la sociedad y el crecimiento en distintos escenarios, los cuales fundamentalmente serían circular y difundir el arte contemporáneo emergente contribuyendo a su vez a la formación y al disfrute del arte en nuestra sociedad.

Cali es una ciudad rica por su diversidad cultural cuenta con instituciones de educación superior que forman artistas plásticos, maestros en artes visuales, licenciados en artes visuales, entre otros perfiles profesionales, también cuenta con instituciones técnicas que forman en arte; en este sentido y observando el intercambio cultural al sur de Cali donde se ubican las principales universidades de la ciudad, se ha indagado que hasta ahora no existen en este sector espacios que promuevan el arte contemporáneo emergente. Por esta razón pensar en un espacio que promueva, circule y comercialice arte contemporáneo de artistas jóvenes de corta y mediana trayectoria, posicionaría sin lugar a dudas al sur de Cali como un polo de desarrollo artístico y cultural. En

concordancia con las distintas ramas del conocimiento que fomentan el reconocimiento de valores estéticos, culturales, artísticos y simbólicos de diferentes comunidades y territorios; será este pues, el punto de partida para abordar el presente plan de negocio de una *“Galería de arte contemporáneo emergente en la ciudad de Santiago de Cali”*, que busca fomentar el desarrollo de arte en esta región, así mismo, se tendrá en cuenta el contexto nacional y local que permitirá aproximarse a los distintos modelos de gestión de las artes y la cultura, específicamente los modelos de negocio de galerías de arte. ¿Por qué nace este interés?, este interés nace de la necesidad de visibilizar y fortalecer la circulación del arte contemporáneo emergente en esta ciudad. Este documento servirá de base para identificar los sectores y agentes que hacen parte de este ecosistema, las políticas públicas que lo soportan y que se deben tener en cuenta para la construcción y la consolidación de estos espacios, tal como plantea al autor Mulcahy, K. V. (2006), hacer una lectura crítica de las políticas públicas es de suma importancia, dentro de las cuales se tiene un compromiso activo como ciudadanos, individuos, artistas, y gestores.

El presente trabajo de grado consiste en el diseño de un plan de negocio de un espacio de arte contemporáneo emergente al sur de la ciudad de Cali en el barrio Pance, cuyo objetivo es promover la circulación y visibilización de artistas de trayectoria corta y mediana dentro del arte nacional y mercados alrededor de la creación en artística. A su vez busca difundir y comercializar obras de arte de artistas emergentes.

La trayectoria que atraviesa este modelo de negocio contempla proyectos y labores en el campo artístico y cultural de la región, aspectos que se han desarrollado principalmente en el sector privado, ejemplo de ello son los objetivos de gestión cultural realizados en el Centro de Expresión Cultural adscrito a la Vicerrectoría del Medio Universitario de la Pontificia Universidad Javeriana Cali, institución católica de educación superior.

En el sector público se han realizado proyectos culturales del Ministerio de Cultura y liderados en el Instituto Departamental de Bellas Artes. Los principales logros tienen que ver con la gestión cultural, formación de públicos, producción de eventos artísticos, culturales y académicos, diseño y producción de exposiciones de artes plásticas/visuales y ejercicios de mediación en alianza y articulados con lo académico.

Esta experiencia en gestión cultural se ha dado principalmente en un contexto institucional, lo cual permite entender el sentido de las prácticas artísticas y culturales, cómo están configuradas, sus procesos y su relevancia para la comunidad universitaria y la ciudad. Desde el rol de especialistas en gestión de las artes y la cultura se reconoce la importancia de diseñar y construir espacios emergentes que fomenten el desarrollo y comercialización del trabajo de artistas jóvenes en el contexto local y nacional.

## 2. Estudio de mercado

### 2.1. Segmentos del mercado

En la siguiente tabla se realiza una caracterización sociodemográfica del segmento del mercado en dos tipologías:

1. **Usuarios:** Artistas jóvenes que buscan exponer y comercializar sus obras de arte contemporáneo. Edad promedio entre los 18 y 35 años.
2. **Clientes:** Apasionados por el arte y la cultura, conocedores, inquietos en busca de nuevas formas de entretenimiento cultural en la ciudad de Santiago de Cali, solteros, parejas, cosmopolitas, clase media alta, estudiantes universitarios, funcionarios, empresarios, jubilados sensibles y observadores. Edad: mayores de 18 años.

**Tabla 1** Variables de segmentación

<b>VARIABLES DE SEGMENTACION</b>	
<b>Región geográfica</b>	Sur Occidente
<b>Tamaño de la ciudad o área metropolitana</b>	2.200.000 - 2.800.000 habitantes
<b>Densidad</b>	Urbana
<b>Clima</b>	Cálido
<b>Edad demográfica</b>	18 en adelante
<b>Tamaño de la familia</b>	1-2
<b>Ciclo de vida de la familia</b>	Joven, soltero; joven, casado, sin hijos; joven, casado, hijo más pequeño menor de 6 años, mayor, casado, con hijos.
<b>Género</b>	Masculino, femenino
<b>Ingresos Mensuales (Cop)</b>	Igual o superior a 3 SMMLV
<b>Ocupación</b>	Profesionales, estudiantes, universitarios, empresarios, funcionarios, jubilados.
<b>Generación</b>	Baby Boomers, Generación X, Generación Y, Millenials, Centenials, Generación Z.
<b>Clase social</b>	Media, Media alta, alta baja, alta.
<b>Estilo de vida psicográfico</b>	Orientación a la cultura, apasionados por el arte, sensibles, cosmopolitas, creativos
<b>Actitud hacia el producto</b>	Entusiasta, positiva, innovadora

*Fuente:* elaboración propia basado en Kotler y Keller (2012)

De acuerdo con la Tabla 1, se puede inferir que el público objetivo de la galería de arte contemporáneo emergente en el sur de Cali está conformado principalmente por jóvenes profesionales, estudiantes universitarios, gestores culturales y ejecutivos de clase media-alta y alta, de 18 años en adelante. Son ciudadanos cosmopolitas, con interés en expresiones artísticas contemporáneas, que valoran la autenticidad y la creatividad. Buscan experimentar el goce estético e intelectual. Pertenecen a generaciones como los *Millennials*, *Centennials* y *Generacion Z*, en su mayoría solteros o casados con o sin hijos. Dada su etapa de vida, cuentan con ingresos medios y altos que les permiten destinar parte de su presupuesto al consumo cultural y artístico, como medio

de autorrealización personal. Se destaca en este análisis a los *early adopters*<sup>1</sup> que encuentran en propuestas emergentes como esta galería, una opción acorde a su identidad y anhelo de pertenecer a nuevos movimientos culturales, sociales, políticos y artísticos.

Psicográficamente se caracterizan por una fuerte sensibilidad estética, orientación cultural, pensamiento crítico y deseo de vivir experiencias enriquecedoras para el espíritu. Comprenden el arte como una experiencia sensible en sí misma, que alimenta el espíritu, retomando la visión griega.

Este público representa un nicho atractivo para la galería, al ser un espacio innovador de creaciones artísticas locales a precios accesibles. Las propuestas curatoriales, museográficas y montajes vanguardistas conectarán a los visitantes con las tendencias globales del arte contemporáneo.

## **2.2. Formulación de la investigación de mercados**

Para llevar a cabo la investigación de mercados se tendrá en cuenta la recopilación de información proveniente de las dos tipologías descritas en la segmentación del mercado. De tal forma que, se realiza un grupo focal con artistas que representan el segmento usuarios, y una encuesta dirigida a una muestra poblacional del segmento clientes.

### **2.2.1. Pregunta de investigación**

¿Cuál es el mercado potencial para el desarrollo de un plan de negocio de una galería de arte contemporáneo emergente al sur de la ciudad de Cali?

---

<sup>1</sup> Los **Early Adopters** constituyen un punto de apoyo para los nuevos lanzamientos. La difusión se sostiene en el boca oreja y es donde más pueden reforzar su reputación y ayudar a la empresa a adquirir más clientes. Son como una especie de “visionarios” que se encargan de influir en las decisiones de los potenciales clientes posteriores. (<https://thepower.education>).

### ***2.2.2. Objetivos de investigación de mercados***

#### **Objetivo General**

Analizar el mercado potencial para el desarrollo de un plan de negocio de una galería de arte contemporáneo emergente al sur de la ciudad de Cali

#### **Objetivos Específicos**

Objetivo específico 1: Conocer las tendencias de consumo de arte y cultura en la ciudad de Cali.

Objetivo específico 2: Conocer el poder adquisitivo y la capacidad de compra para obras de arte de la población de la ciudad de Cali.

Objetivo específico 3: Identificar espacios alternativos y complementarios dentro de una galería de arte.

Objetivo específico 4: Clasificar la experiencia de los artistas en la circulación de sus obras.

Objetivo específico 5: Identificar las expectativas y el alcance de los expositores y/o artistas.

### ***2.2.3. Tipo de investigación***

Considerar aplicar una investigación de tipo descriptiva en el plan de negocios de una galería de arte contemporáneo emergente, se fundamenta en la necesidad de obtener información precisa, detallada y objetiva sobre las características, comportamientos y percepciones del mercado objetivo. Este enfoque investigativo es especialmente pertinente en el contexto de emprendimientos culturales y creativos, donde comprender a profundidad las dinámicas del mercado del arte local es fundamental para el diseño de estrategias efectivas y la toma de decisiones estratégicas.

Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p. 108). En este sentido, una de las principales razones para optar por una investigación descriptiva en este caso es su capacidad para identificar y analizar variables claves relacionadas con el consumo cultural y la apreciación del arte contemporáneo en la ciudad de Cali.

Podemos decir que la investigación descriptiva se centra en la medición y caracterización de fenómenos claves y específicos, lo que la convierte en una herramienta ideal para abordar preguntas como: ¿cuál es la frecuencia de visita a espacios artísticos/culturales y galerías de arte en Cali?, ¿qué tipo de obras y experiencias artísticas son más valoradas por el público local?, ¿cuál es el perfil socioeconómico y demográfico de los potenciales compradores de arte emergente?, ¿qué servicios complementarios y propuestas de valor son más atractivos para los visitantes de una galería?, entre otras. La respuesta a estos interrogantes está basada en evidencia empírica contundente y es determinante para la construcción de un modelo de negocio sólido que responda a las necesidades y expectativas del mercado.

Paralelo a la herramienta descrita, en este tipo de investigación se emplearon técnicas como encuestas, entrevistas y grupos focales, para recopilar información valiosa sobre los desafíos y oportunidades que enfrentan los artistas emergentes en el proceso de circulación y comercialización de sus obras, las percepciones de los actores y agentes culturales sobre el mercado del arte en la ciudad, y las tendencias y prácticas de consumo cultural de diferentes segmentos de la población. Estos hallazgos cualitativos son fundamentales para el diseño de una galería que no solo sea rentable económicamente, sino que también tenga un impacto significativo en el desarrollo del mercado del arte local, la investigación descriptiva es base para la

configuración de un modelo de negocio que genere valor y contribuya al fortalecimiento del tejido artístico de la ciudad.

### **Población y muestra**

**Población Objetivo Segmento Usuarios:** hombres y mujeres artistas, curadores, gestores culturales entre los 18 y 35 años.

De acuerdo a la base de datos del Censo de artistas, creadores y gestores culturales del Departamento del Valle del Cauca al año 2021 publicado por la Gobernación del Valle del Cauca se registró un total de 1986 agentes culturales y artísticos. Para este modelo de negocio se filtraron las categorías de gestor cultural y creador, para posteriormente filtrar las actividades dentro del sector correspondientes a gestión cultural y creación dando como resultado 595 artistas registrados en la Ciudad de Cali (Ministerio de Cultura, 2024).

Según Flick (2009) “las entrevistas cualitativas permiten reconstruir la realidad tal como la experimentan los participantes en sus propias palabras”. En palabras de Flick (2009), “dar espacio a las expresiones y narrativas propias de grupos sociales específicos posibilita comprender los matices de sus realidades, necesidades y aspiraciones”. En este sentido, puede verse cómo las entrevistas cualitativas pueden complementar apropiadamente la información cuantitativa disponible, incorporando la voz viva y las visiones propias de los actores relevantes en determinado campo de estudio.

Por esta razón, para la etapa de estudio de mercado asociado a los usuarios, se utilizará la técnica de investigación cualitativa del grupo focal, cuya pertinencia en proyectos en el campo de la gestión cultural ha sido resaltada por autores como Kitzinger (2004) quien define los grupos focales “como una forma de entrevista grupal que capitaliza la comunicación entre investigador y

participantes, con el fin de generar datos cualitativos”. Propicia la expresión de ideas, creencias, cuentas detalladas de experiencias y emotividades que serían menos accesibles sin la interacción en un contexto de grupos pequeños de 6 a 10 personas.

De acuerdo con esta información, y siguiendo los criterios de Kitzinger (2004), se estimará como muestra para el grupo focal, a un total de 6 artistas de la ciudad de Cali, seleccionados mediante muestreo por conveniencia.

**Población Objetivo Segmento Clientes:** Apasionados por el arte y la cultura, conocedores, inquietos en busca de nuevas formas de entretenimiento cultural en la ciudad de Santiago de Cali con edades de 18 años en adelante.

“La ciudad de Santiago Cali ha experimentado un drástico cambio en su demografía en el 2023, con un incremento importante de personas mayores que representan el 18 % de la población, según datos del Departamento Administrativo Nacional de Estadística”. (Alcaldía de Santiago de Cali, 2023).

“Para el año 2023, la población de Santiago Cali se calcula en 2.280.522 habitantes, y la población mayor es la que registra mayor crecimiento. De acuerdo con proyecciones del DANE, se espera que esta categoría poblacional de mayores de 60 años o más, alcance los 410.216 individuos en el año 2023, de estos, el 60 % son mujeres y el 40 % son hombres”. (Alcaldía de Santiago de Cali, 2023).

La edad promedio en la ciudad es de 37 años, una ciudad joven y activa económicamente, pero con un promedio bajo de educación.

**Tabla 2** Clasificación de población de Cali por edad y sexo

<b>POBLACION DE CALI POR EDAD Y SEXO AÑO 2023</b>			
<b>EDADES</b>	<b>MUJERES</b>	<b>HOMBRES</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Menos de 12 años</b>	179.354	185.331	364.685
<b>12 a 17 años</b>	98.473	98.789	197.262
<b>18 a 24 años</b>	130.379	126.245	256.624
<b>25 a 29 años</b>	95.850	90.714	186.564
<b>30 a 34 años</b>	90.571	83.584	174.155
<b>35 a 39 años</b>	83.384	74.082	157.466
<b>40 a 44 años</b>	81.014	69.084	150.098
<b>45 a 49 años</b>	74.237	61.261	135.498
<b>50 a 54 años</b>	74.314	59.615	133.929
<b>55 a 59 años</b>	75.094	57.740	132.834
<b>60 a 64 años</b>	67.891	49.105	116.996
<b>65 años o más</b>	167.267	107.144	274.411
<b>TOTAL</b>	<b>1.217.828</b>	<b>1.062.694</b>	<b>2.280.522</b>

*Fuente:* Proyecciones del DANE para 2023 (DANE, 2022)

En el análisis de los porcentajes poblacionales por estrato se encuentra que, cerca el 50% de los caleños viven en estratos 1 y 2 y un poco más de la mitad de la población mayor en estos estratos mencionados anteriormente no ha superado la educación secundaria, donde el mayor nivel educativo alcanzado de la población más pobre es de nivel técnica.

La población de potenciales clientes para la ciudad de Santiago de Cali de 18 años en adelante es de 1.718.275, el 50 % pertenece a estratos 3, 4, 5 y 6, para una población total de estudio de 859.138 personas.

Para la estimación de la muestra se utiliza la siguiente fórmula estadística:

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

n = tamaño de muestra buscado

e = Error de estimación máximo aceptado

N = Tamaño de la población

p = Probabilidad de que ocurra el evento

Z = Parámetro estadístico/nivel de confianza q = Probabilidad de que no ocurra el evento

**Tabla 3** Estimación de la muestra

e	Z	N	p	q	Fórmula	Muestra
0,05	1,65	859.138	0,5	0,5	$\frac{1.65^2 * 859138 * 0.5 * 0.5}{0.05^2 (859138 - 1) + (1.65^2) * 0.5 * 0.5}$	272

**Nivel de Confianza:** 90%

*Fuente:* elaboración propia

#### 2.2.4. Fuentes y técnicas de recolección de información

Se utilizaron fuentes de información primaria y secundaria:

**Fuentes Primarias:** Las técnicas de recolección aplicadas fueron las encuestas dirigidas a clientes potenciales y el grupo focal con una muestra de usuarios y artistas, estas permitieron tener un contacto más cercano y directo con la fuente, profundizando en afinidades e intereses del potencial público objetivo. Para recopilar esta información se utilizaron técnicas, como el muestreo por conveniencia que según Otzen y Manterola (2017) “permite seleccionar aquellos casos accesibles de la población que acepten ser incluidos en la investigación. Esto se fundamenta en la conveniente accesibilidad y proximidad de los sujetos poblacionales para el investigador”. Por lo tanto, para el caso del grupo focal como se mencionó 2.2.4 de este trabajo, se toma el criterio de

Kitzinger (2004), de una muestra entre 6 y 10 personas, que para esta investigación se definió en 6 artistas, de la base de datos de artistas del Centro de Expresión Cultural de la Pontificia Universidad Javeriana Cali. Por su parte, para el caso de las 272 personas correspondiente a la muestra de clientes potenciales para la aplicación de la encuesta, también se empleó un muestreo por conveniencia donde se seleccionó a la Pontificia Universidad Javeriana sede Cali como una ubicación accesible y próxima a los investigadores que cuenta con las características poblacionales que se han descrito con anterioridad.

**Fuentes Secundarias:** Estas se obtuvieron de documentos, libros, páginas institucionales, revistas de arte y artículos en la web especializados en arte y cultura y artistas de trayectoria nacional e internacional.

#### ***2.2.6. Instrumentos de recolección de información***

##### **Instrumento para grupo focal**

Gibbs (2012), en su extensa obra sobre rigor y ética en investigación cualitativa, señala que "los grupos focales crean las condiciones para que la gente explore los sentidos que le da a sus realidades y experiencias, especialmente cuando se abordan temas que requieren una comprensión profunda de sus valores subyacentes". Estas conceptualizaciones de la técnica de grupo focal permiten sustentar su elección como método de recolección de información aplicable al propósito del actual estudio para el modelo de negocio de una galería de arte contemporáneo emergente.

El énfasis que otorgan estos autores a los grupos focales como espacio propicio para conectar experiencias, valores y subjetividades relacionadas con un tema, o campo, coincide plenamente con la intención de comprender desde una perspectiva cualitativa las dinámicas y lógicas del circuito de arte contemporáneo en la ciudad de Cali, así como las expectativas e

intereses de artistas y gestores culturales con respecto a modelos alternativos de circulación de obras. En este sentido, a través de esta técnica que promueve un intercambio comunicativo rico entre pares, fué posible llegar a insights necesarios para la adecuada configuración de la propuesta de valor de una galería de arte contemporáneo emergente en la ciudad de Cali.

En la Tabla 4 se presentan las preguntas abordadas en el grupo focal, que pretenden dar respuesta a los objetivos específicos 4 y 5 de la investigación de mercados. Este instrumento está conformado por un total de 8 preguntas abiertas.

**Tabla 4** Instrumento para grupo focal

<b>Preguntas articuladas con cada objetivo</b>	
<b>Objetivo 4 - Clasificar experiencias previas de circulación de obras</b>	
<b>1</b>	¿Ha intentado exponer o vender su trabajo artístico en espacios como una galería de arte? ¿Si, no y qué dificultades tuvo?
<b>2</b>	Según su experiencia, ¿cuáles son los obstáculos más frecuentes que enfrentan los artistas para dar a conocer sus obras?
<b>3</b>	En su opinión, ¿de qué forma una galería de arte contemporáneo emergente puede ayudar específicamente a mejorar la circulación y visibilidad del trabajo de artistas?
<b>4</b>	Si pudiera elegir 3 espacios alternativos fuera de una galería para exhibir sus obras, ¿cuáles elegiría y por qué?
<b>Objetivo 5 - Identificar las expectativas y el alcance de los expositores y/o artistas.</b>	
<b>5</b>	Como artista, ¿qué lo motivaría principalmente a participar en un nuevo espacio o circuito de arte contemporáneo emergente?
<b>6</b>	Aparte de ventas, ¿qué otros objetivos buscarían (máximo 3) al mostrar su trabajo en una galería de arte contemporáneo emergente?
<b>7</b>	En su opinión, ¿este tipo de espacios facilita que los artistas se conecten con un circuito más amplio de arte? ¿Cómo?
<b>8</b>	Idealmente, ¿le interesaría que su trabajo circule y sea exhibido también en otros espacios o ciudades? ¿Por qué?

*Fuente:* elaboración propia

### **Instrumento para la encuesta**

Para la realización de la encuesta que se presenta en la Tabla 5 se plantea un cuestionario de 14 preguntas dividido en 4 secciones: caracterización sociodemográfica, tendencias de consumo, espacios alternativos y capacidad de compra. En estas preguntas de selección múltiple

aplicada a los clientes potenciales de una galería de arte contemporáneo emergente al sur de Cali, se busca dar respuesta a los siguientes objetivos específicos de la investigación de mercados:

**Objetivo específico 1:** Conocer las tendencias de consumo de arte y cultura en la ciudad de Cali.

**Objetivo específico 2:** Conocer el poder adquisitivo y la capacidad de compra para obras de arte de la población de la ciudad de Cali.

**Objetivo específico 3:** Identificar espacios alternativos y complementarios dentro de una galería de arte.

**Tabla 5** Instrumento para encuesta

---

**Encuesta dirigida a clientes potenciales de una galería de arte contemporáneo emergente en Cali**

---

**Sección 1: Datos sociodemográficos**

- 1. Edad**
  - ( ) 18 a 30 años
  - ( ) 31 a 40 años
  - ( ) 41 a 60 años
  - ( ) Más de 60 años
- 2. Género**
  - ( ) Hombre
  - ( ) Mujer
  - ( ) No binario
- 3. Estrato socioeconómico**
  - ( ) Estrato 1
  - ( ) Estrato 2
  - ( ) Estrato 3
  - ( ) Estrato 4
  - ( ) Estrato 5
  - ( ) Estrato 6
- 4. ¿Cuál es tu ocupación?**
  - ( ) Estudiante
  - ( ) Empleado
  - ( ) Independiente
  - ( ) Jubilado

**Sección 2: Tendencias de consumo**

---

- 
5. **¿Con qué frecuencia visita museos, galerías o exposiciones de arte en Cali?**
- Una vez a la semana
  - 2 o 3 veces al mes
  - Una vez al mes
  - Una o dos veces al año
  - Nunca
6. **¿En qué tipo de lugares ha visto exposiciones de arte contemporáneo? (Puede seleccionar varias opciones)**
- Museos
  - Galerías privadas
  - Centros culturales
  - Bibliotecas
  - Cafés o bares
  - Espacios públicos (calles, parques, etc)
  - Ferias de arte
  - Otros: \_\_\_\_\_
7. **¿Qué tipo de obras de arte\* contemporáneo ha llegado a comprar? (Puede seleccionar varias opciones)**
- Pinturas
  - Fotografías
  - Dibujos
  - Esculturas
  - Grabados (serigrafías, litografías, etc.)
  - Video arte
  - Instalaciones
  - Arte digital
  - Otras obras únicas (performances, arte sonoro, etc.)
  - Nunca he comprado arte contemporáneo

\* Definimos *obra de arte* como una representación sensorial resultado de la creatividad y técnica del artista, que expresa una visión estética o comunica emociones e ideas, trascendiendo lo utilitario para ser apreciada en sí misma. La obra posee valores formales propios y provoca resonancias intelectuales y emotivas en el espectador, constituyéndose en un puente entre creador y público.

8. **Además de pinturas o fotografías, ¿qué otro tipo de obras o productos artísticos preferiría encontrar en una galería de arte contemporáneo?**
- Esculturas
  - Dibujos
  - Grabados
  - Serigrafías
  - Arte digital
  - Otra \_\_\_\_\_
-

---

### Sección 3: Espacios alternativos

9. **¿En qué sector de Cali le gustaría que existiera un nuevo espacio cultural dedicado al arte contemporáneo emergente\*?**

- Sur
- Norte
- Centro
- No tengo preferencia de zona

\* Cuando hablamos de artistas *emergentes* en la esfera del arte contemporáneo, nos referimos a aquellos creadores que se encuentran en la primera etapa de su trayectoria, subvirtiendo los cánones tradicionales y explorando nuevas formas de conceptualizar y producir obra artística. Les caracteriza su reciente irrupción en el circuito del arte, logrando paulatinamente repercusión mediática y académica a través de publicaciones especializadas y la inclusión en ferias, bienales y exhibiciones grupales o individuales. Suelen transgredir mediante el empleo de medios aún no legitimados dentro del supuesto “arte culto”, así como temáticas sociales, identitarias o tecnológicas que desafían el pensamiento hegemónico.

10. **¿Qué tan interesado estaría en asistir a charlas, talleres o conversatorios con artistas locales en un nuevo espacio cultural?**

- Muy interesado
- Algo interesado
- Poco interesado
- No me interesa

11. **De estos posibles servicios adicionales ¿cuáles le gustaría encontrar en la galería de arte contemporáneo? Seleccione máximo 3.**

- Café/Restaurante
- Sala de lectura
- Música en vivo
- Proyección de cine/cine arte
- Tienda de artículos de diseño
- Sala para niños
- Cursos y talleres de arte

### Sección 4. Capacidad de compra

12. **En el último año, ¿ha comprado obras de arte de artistas locales emergentes?**

- Sí
- No

13. **Si la respuesta es SI ¿En qué rango de precio?**

- Sí, entre \$50.000 y \$250.000
  - Sí, entre \$250.000 y \$500.000
  - Sí, más de \$500.000
-

---

No he comprado

**14. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un taller o curso de arte de 4 sesiones en pintura, escultura u otras técnicas en este lugar?**

Entre \$50.000 y \$150.000

Entre \$150.000 y \$250.000

Más de \$250.000

No tomaría los talleres

---

*Fuente:* elaboración propia

### **2.2.7. Análisis e interpretación de resultados**

Para la investigación de mercados se definieron 5 objetivos, 3 de estos objetivos se enmarcaron en una encuesta de 14 preguntas de selección múltiple y los 2 objetivos restantes en un grupo focal. A continuación, se describen los resultados por cada instrumento aplicado.

#### **2.2.7.1. Resultados de la encuesta.**

Los canales utilizados para la circulación de la encuesta fueron correo electrónico y WhatsApp, la fecha de inicio de circulación de la encuesta fue el día 15 de febrero de 2024 y está finalizó el día 29 de marzo de 2024, el tamaño de la muestra es de 272 personas, el número de encuestados fueron 284 personas que respondieron a 14 preguntas. En la Tabla 6 se presenta una ficha técnica de la encuesta.

**Tabla 6** Ficha técnica de la encuesta

<b>Fecha de Inicio de circulación</b>	<b>Fecha de finalización de circulación</b>	<b>Tamaño de la muestra</b>	<b>Número de encuestados</b>	<b>Número de preguntas</b>
15/02/2024	29/03/2024	272	284	14

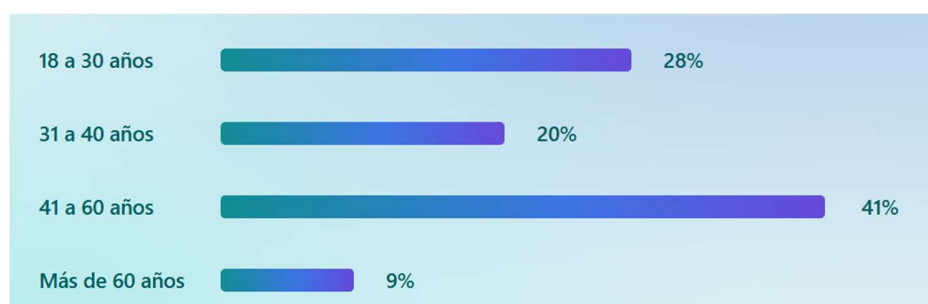
---

*Fuente:* Elaboración propia

### **Sección 1: Datos Sociodemográficos**

Del grupo de personas encuestadas el 41% están en los rangos de edades de 41 a 60 años, el 28% tiene un rango de edad de 18 a 30 años, el 20% tiene entre 31 a 40 años y el 9 restante tiene más de 60 años (Ver Figura 1).

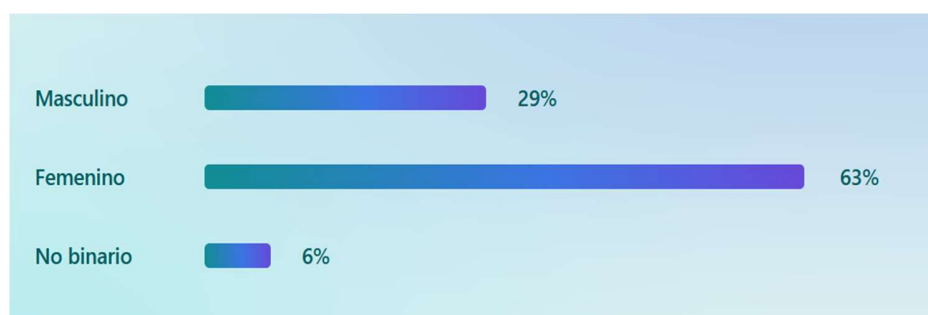
**Figura 1** Edad



*Fuente:* Elaboración propia.

El 63% de las personas encuestadas son de género femenino, el 29% pertenecen al género masculino y el 6% restante se clasifica como género no binario (Ver Figura 2).

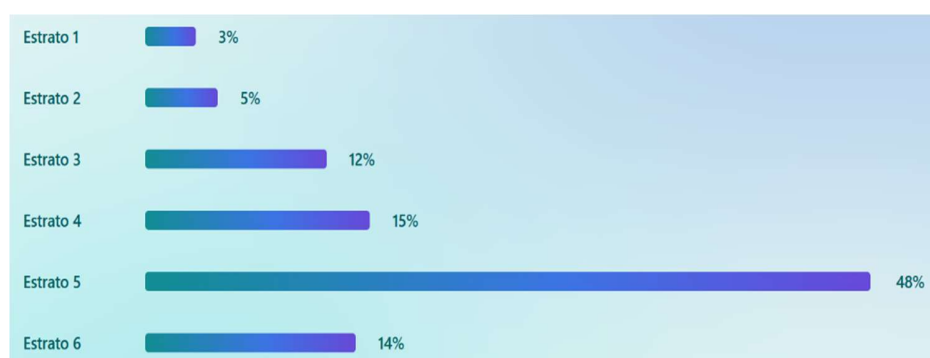
**Figura 2** Género



*Fuente:* Elaboración propia.

El 48% de las personas encuestadas pertenecen al estrato 5, el 15% al estrato 4, 14% viven en estrato 6 y el 12% pertenecen al estrato 3 (Ver Figura 3)

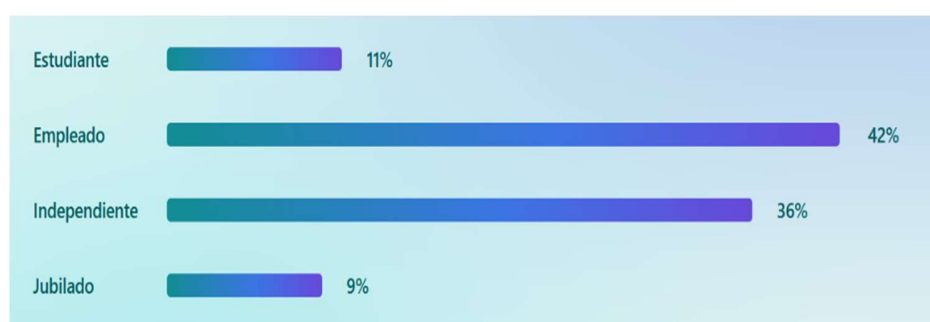
**Figura 3** Estrato



*Fuente:* Elaboración propia.

De los encuestados, el 42% son empleados, el 36% son independientes, el 11% son estudiantes y el 9% restantes son jubilados (Ver Figura 4).

**Figura 4** Ocupación



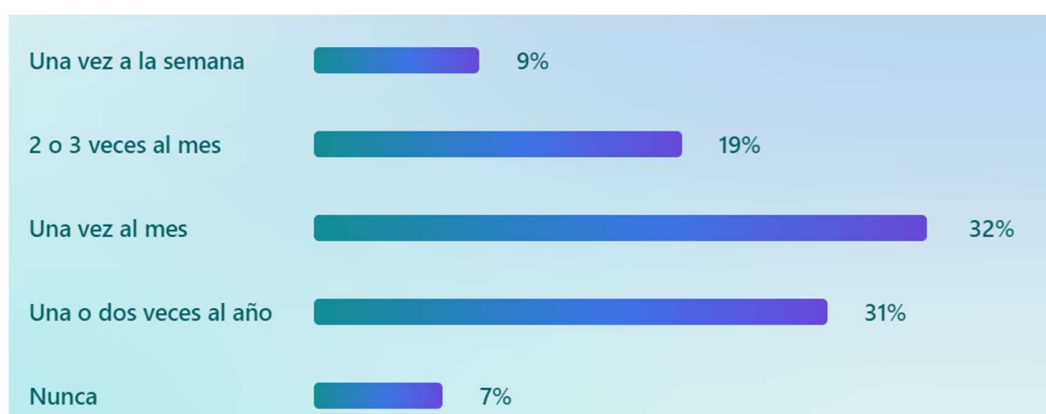
*Fuente:* Elaboración propia.

## Sección 2: Tendencias de Consumo

**Pregunta 5: ¿Con qué frecuencia visita museos, galerías o exposiciones de arte en Cali?**

El 32% de los encuestados afirma visitar museos, galerías o exposiciones de arte una vez al mes, el 31% de los encuestados aseguran visitarlos al menos una o dos veces al año mientras que el 19% de las personas afirman visitarlos entre 2 o 3 veces al mes (ver Figura 5).

**Figura 5** Frecuencia de visita a museos, galerías o exposiciones de arte en Cali.



*Fuente:* Elaboración propia.

**Pregunta 6: ¿En qué tipo de lugares ha visto exposiciones de arte contemporáneo?**

En cuanto a los lugares que mayormente visitan las personas para ver exposiciones de arte contemporáneo, el 34% de los encuestados afirmaron haberlas visto en galerías de arte, seguido por los museos con un 15% y en tercer lugar se posicionan los centros culturales con un porcentaje de 12% de participación (ver Figura 6).

**Figura 6** Lugares para ver exposiciones de arte contemporáneo.

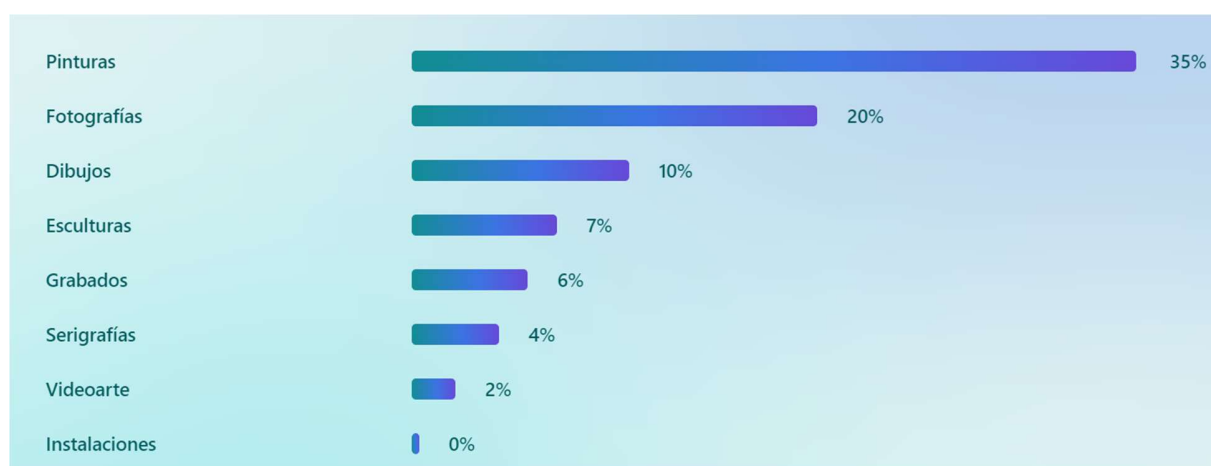


*Fuente:* Elaboración propia.

**Pregunta 7: ¿Qué tipo de obras de arte contemporáneo ha llegado a comprar?**

Por otro lado, respecto al tipo de obras de arte contemporáneo que suelen comprar los entrevistados, el 35% se orientan por las pinturas, el 20% por las fotografías, el 10% por los dibujos y el 7% por las esculturas (Ver Figura 7).

**Figura 7** Compras de tipo de obras de arte contemporáneo

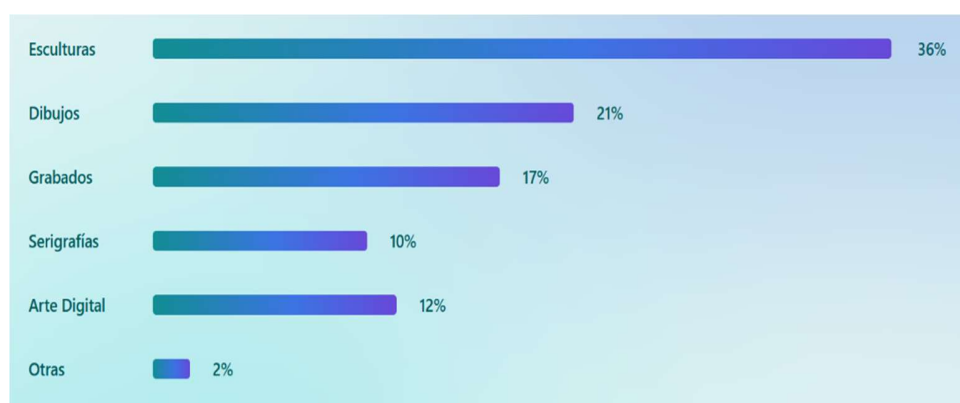


*Fuente:* Elaboración propia.

**Pregunta 8: Además de pinturas o fotografías, ¿qué otro tipo de obras o productos artísticos preferiría encontrar en una galería de arte contemporáneo?**

El 36% de las personas encuestadas respondieron que además de pinturas o fotografías, prefieren encontrar en una galería de arte obras como esculturas, el 21% afirma que le gustaría encontrar dibujos, e 17% prefieren los grabados, 10% las serigrafías, el 12% le gustaría encontrar arte digital (Ver Figura 8).

**Figura 8** Otras obras o productos artísticos



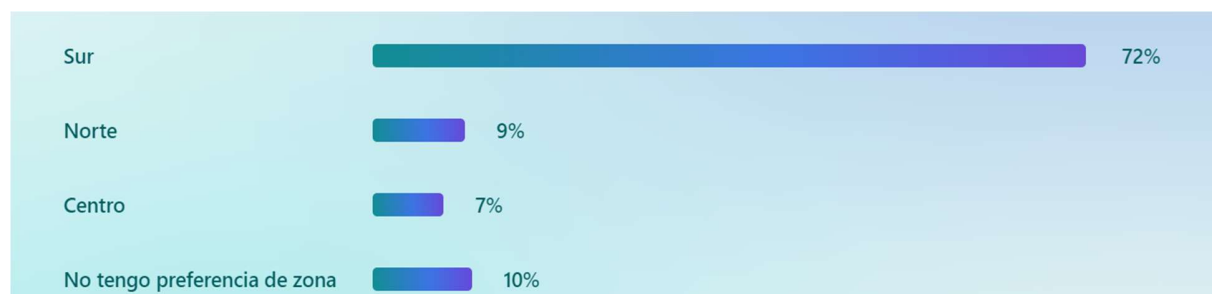
*Fuente:* Elaboración propia.

### Sección 3: Espacios alternativos

**Pregunta 9: En qué sector de Cali le gustaría que existiera un nuevo espacio cultural dedicado al arte contemporáneo emergente?**

En cuanto a las preferencias de sector en los que desearían que existiera un nuevo espacio cultural dedicado al arte, el 72% de la población encuestada se orienta por la zona sur de la ciudad de Santiago de Cali, el 9% preferiría que se ubicara en el norte y el 10% no tienen preferencia de zona (Ver Figura 9).

**Figura 9** Sector de Santiago de Cali en el que desearían un espacio cultural dedicado al arte

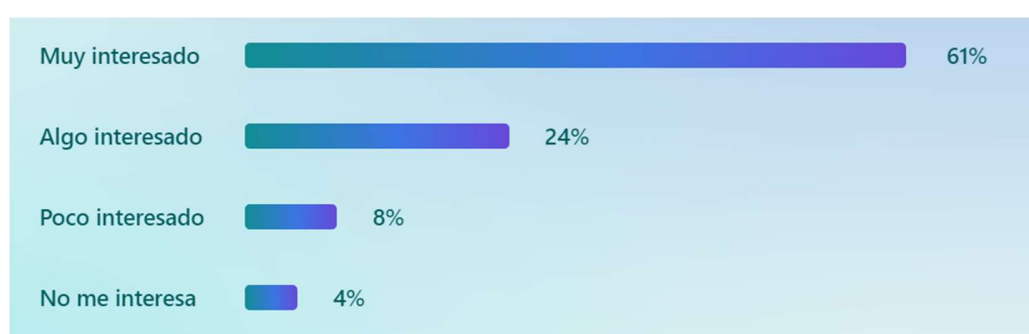


*Fuente:* Elaboración propia.

El 61% de las personas encuestadas respondieron estar muy interesadas en asistir a charlas o talleres con artistas locales y el 24% se encuentran algo interesados en las mismas (Ver Figura 10).

**Pregunta 10: ¿Qué tan interesado estaría en asistir a charlas, talleres o conversatorios con artistas locales en un nuevo espacio cultural?**

**Figura 10** Interés en asistir a charlas o talleres con artistas locales

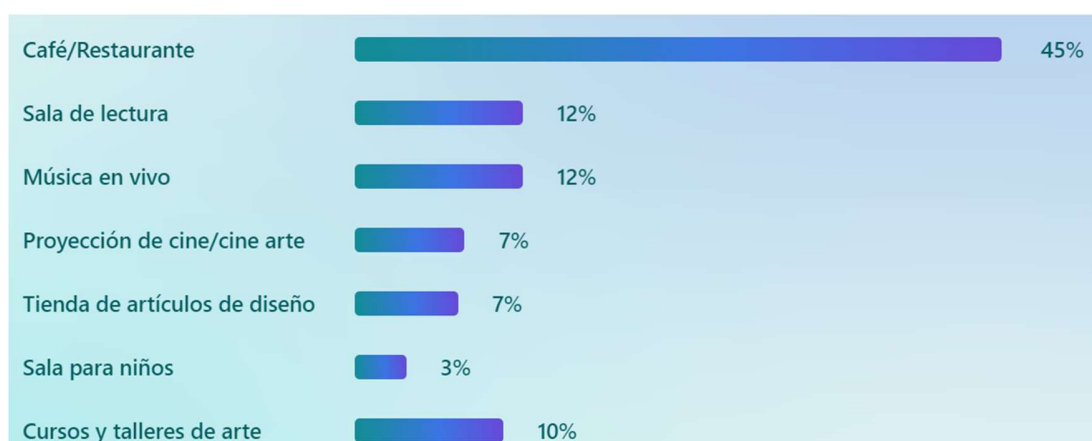


*Fuente:* Elaboración propia.

**Pregunta 11: De estos posibles servicios adicionales ¿cuáles le gustaría encontrar en la galería de arte contemporáneo?**

El 45% de los encuestados le gustaría que dentro de la galería de arte existiera un café/restaurante como espacio complementario, el 12% preferiría una sala de lectura y música en vivo y el 10% de los encuestados quisiera un espacio de cursos y talleres de arte (Ver Figura 11).

**Figura 11** Servicios adicionales dentro de una galería de arte.



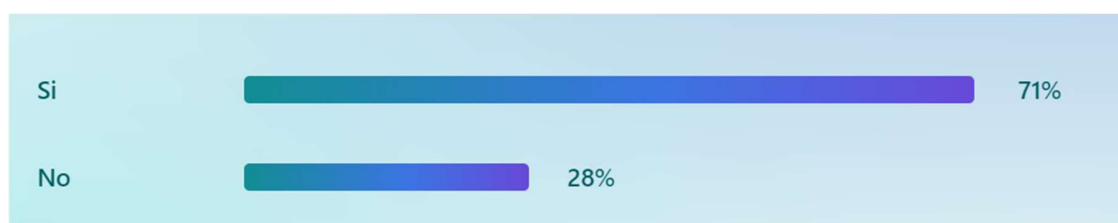
*Fuente:* Elaboración propia.

#### **Sección 4: Capacidad de compra**

##### **Pregunta 12: ¿ha comprado obras de arte de artistas locales?**

El 71% de los participantes ha comprado obras de arte de artistas locales en el último año y el 28% contestaron que no ha comprado obras de arte en el último año (Ver Figura 12).

**Figura 12** Compras de obras de arte de artistas locales en el último año.



*Fuente:* Elaboración propia.

##### **Pregunta 13: ¿En qué rango de precio?**

El 33% de estas compras oscilan en un rango de precios entre \$250.000 y \$500.000, mientras que el 29% de las compras están entre \$50.000 y \$250.000 (Ver Figura 13).

**Figura 13** Rango de precios de las compras de obras de arte de artistas locales.

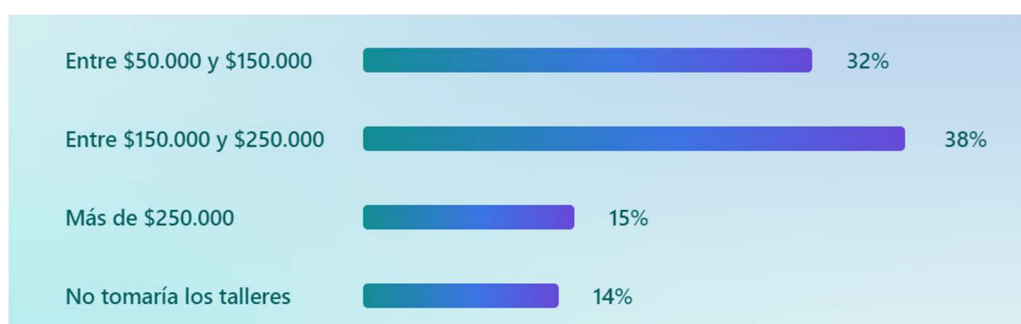


*Fuente:* Elaboración propia.

**Pregunta 14: ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un taller o curso de arte de 4 sesiones en pintura, escultura u otras técnicas en este lugar?**

El 38% de las personas entrevistadas estarían dispuestas a pagar entre \$150.000 y 250.000 por un taller o curso de arte de 4 sesiones en pintura, escultura u otras técnicas, el 32% pagaría entre \$50.000 y \$150.000, mientras que el 15% afirma que pagaría más de \$250.000 (Ver Figura 14).

**Figura 14** Promedio de precios talleres de arte



*Fuente:* Elaboración propia.

### 2.2.7.2. Análisis Grupo Focal.

En el marco del estudio de mercado del trabajo de grado, se llevó a cabo al grupo focal conformado por 6 participantes de acuerdo con la información de la Tabla 7. Esta herramienta metodológica de análisis cualitativo aplicada en este proyecto contó con la participación de artistas, maestros y gestores artísticos y culturales reconocidos de la ciudad de Cali, la mayoría con proyección internacional, esto enriqueció el proceso investigativo de mercado al escuchar sus perspectivas, que aportan a la construcción de valor del modelo de negocio.

**Tabla 7** Ficha técnica grupo focal

<b>Fecha</b>	<b>Hora</b>	<b>Duración</b>	<b>Número de participantes</b>	<b>Moderadores</b>
13/02/2024	5:00 p.m.	2 horas 33 minutos	6	2

*Fuente:* elaboración propia

El siguiente es el perfil de los participantes del grupo focal:

#### **Liliana Vergara**

- Doctora en Bellas Artes, Universidad Complutense de Madrid España.
- Maestra en Artes Plásticas del Instituto Departamental de Bellas Artes de Cali.
- Directora de la Carrera de Artes Visuales, Pontificia Universidad Javeriana Cali.
- Artista y Docente Universitaria

#### **Carlos Quintero**

- Magister en Historia del Arte de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).
- Maestro en Artes Plásticas del Instituto Departamental de Bellas Artes de Cali.
- Docente Universitario.

**Paula Ocampo**

- Magister en Estética y Creación de la Universidad Tecnológica de Pereira.
- Maestra en Artes Visuales de la Pontificia Universidad Javeriana Cali.
- Ingeniera de Sistemas y Computación de la Universidad del Quindío.
- Artista y Docente.

**Vanessa Quintero**

- Magister en Diseño Fotográfico de la Universidad Iberoamericana de León México.
- Maestra en Artes Plásticas del Instituto Departamental de Bellas Artes de Cali.
- Artista, Gestora y Docente Universitaria

**Harvy Oviedo**

- Magister en Derechos Humanos y Cultura de Paz de la Pontificia Universidad Javeriana Cali.
- Maestro en Artes Plásticas del Instituto Departamental de Bellas Artes de Cali.
- Artista y Docente Universitario

**Andrés Pedroza**

- Diseñador de la Comunicación Visual, Universidad Autónoma de Occidente.
- Artista y Docente

En concordancia con los planteamientos sobre grupos focales de autores como Rodas Pacheco y Pacheco Salazar (2015), quienes señalan que esta capacidad para desentrañar las verdaderas motivaciones y preferencias de los consumidores es fundamental para el diseño y validación de propuestas de valor atractivas y diferenciadas. Asimismo, Edmunds (1999) menciona que “los grupos focales dan lugar a que el investigador capte los comentarios subjetivos, para luego evaluarlos, buscando de esta manera proveer un entendimiento de las percepciones, los

sentimientos, las actitudes y las motivaciones de los miembros del grupo”, esta riqueza de información cualitativa es invaluable para comprender a profundidad las necesidades, expectativas y tendencias emergentes en el mercado.

En el Anexo 1 se presenta la matriz de análisis realizada con base en las preguntas realizadas durante el grupo focal. Esta matriz comprende la transcripción de cada respuesta dada por los 6 participantes. El método de análisis utilizado, se denomina análisis temático que permite al investigador examinar datos cualitativos para encontrar patrones de significados con los cuales dar respuesta a las preguntas de investigación planteadas (Rodas Pacheco y Pacheco Salazar, 2015).

Se tomó cada pregunta como un tema, y a partir de la revisión de las palabras/frases más mencionadas por los entrevistados en cada pregunta, se dirigió el análisis final. En el Anexo 2 se presenta el análisis por categorías y palabras clave.

### **Análisis Global del grupo focal**

#### **Objetivo 4: Clasificar experiencias previas de circulación de obras**

Uno de los principales objetivos de los artistas es dar a conocer su trabajo, para esto se hace necesario comercializar su obra y conocer si enfrentó algún obstáculo para lograr este objetivo.

**¿Ha intentado exponer o vender su trabajo artístico en espacios como una galería de arte? ¿Si, no y qué dificultades tuvo?**

**Análisis:** es muy claro tanto en la percepción, como en la experiencia que tiene el artista cuando es joven y emergente, y aún ya maduro, el intentar mover/circular su obra artística, no es fácil. En primera instancia, y la más relevante es el bajo mercado de galerías de arte, hay un número

muy bajo 3, 4 galerías formales, las cuales son galerías de arte “tradicionales”, emergentes no existen, lo paradójico es que usuario y clientes si existen, hoy en día en la mayoría de las universidades privadas y públicas existen programas de arte, diseño y creación, no obstante, no hay mercado para circular como artistas emergentes. Solo en uno de los participantes fue sencillo por el vínculo o contacto directo que si existía con las galerías.

Entendiendo el mercado y la necesidad del artista, se aborda el tema de los obstáculos concretos en la circulación y visibilización de la obra.

**Según su experiencia, ¿cuáles son los obstáculos más frecuentes que enfrentan los artistas para dar a conocer sus obras?**

**Análisis:** En su mayoría concluyen que Cali es una ciudad que adolece de estos espacios emergentes, se ve o su percepción es que el circuito del arte es cerrado y con baja proyección para el artista, se sabe que la capital, Bogotá alberga un porcentaje bastante importante, significativo de galerías de arte, tanto tradicionales como emergentes, esa es la parte interesante, por lo tanto, para artistas emergentes, hay plataformas de circulación y visibilización. Por otro lado, aún se viven sesgos culturales, por ser artistas colombianos, a pesar de que en la actualidad hay suficientes plataformas tecnológicas y medios como las convocatorias públicas y privadas, prevalecen ciertas relaciones de poder. A su vez se identifican falta de espacios expositivos, mediadores y agentes culturales, o lo que se conoce como managers, para ser más precisos con el lenguaje del arte “marchantes”, persona que representa al artista, y circula su obra. A esto se le suma el agravante de la falta de formación del público respecto al consumo de arte y de parte del artista emergente, el desconocimiento sobre el funcionamiento/estructura de una galería de arte.

Siguiendo la línea de la circulación y visibilización de la obra, se indaga sobre posibles formas en que la galería de arte puede ayudar a lograr este objetivo.

**En su opinión, ¿de qué forma una galería de arte contemporáneo emergente puede ayudar específicamente a mejorar la circulación y visibilidad del trabajo de artistas?**

**Análisis:** Nuevamente y de manera general, en su mayoría, todos concluyen que al ser Cali una ciudad de pocos espacios de este tipo, poca apertura y un fenómeno de poca colectividad, pues si bien existen centros culturales, como el Centro Cultural Colombo Americano, La Alianza Francesa de Cali, El Centro Cultural Comfandi, La Secretaría de Cultura, El Banco de la República, estos son espacios donde se visibiliza la obra del artista pero no se vende, no se comercializa, así que las ideas sobre de qué otras formas una galería de arte contemporáneo puede mejorar esa necesidad, sería a través de estrategias de formación de públicos orientadas al consumo del arte, en principio local, conversaciones con artistas jóvenes, alianzas con agentes artísticos y culturales ya posicionados, captación de clientes potenciales, generar expectativas de los nuevos galeristas, o espacios emergentes, catálogos y subastas de arte.

Por último, en este objetivo se hace necesario conocer que otros espacios alternativos para la galería, son los más idóneos y porqué.

**Si pudiera elegir 3 espacios alternativos fuera de una galería para exhibir sus obras, ¿cuáles elegiría y por qué?**

**Análisis:** Se identifican espacios distintos a la galería para exhibir y comercializar la obra, como: moverse a otros espacios culturales de ciudades, los estudios del artista, universidades, centros culturales, ferias, cafés y bares que cuenten con las condiciones idóneas para exhibición de obras.

### **Objetivo 5: Expectativas, alcance e interés**

Para los artistas es de vital importancia expresar sus principales intereses y motivaciones al ser parte del mercado del arte.

**Como artista, ¿qué lo motivaría principalmente a participar en un nuevo espacio o circuito de arte contemporáneo emergente?**

**Análisis:** Las principales motivaciones que se encuentran y coinciden en general con los propios intereses del artista, son la proyección internacional, objetivo además implícito en este medio, el reconocimiento y prestigio que da la galería a los artistas tanto emergentes como maduros, por el respaldo que ofrece y toda la gama de beneficios de carácter moral, simbólico y material, por supuesto la comercialización y venta de la obra, lo cual es correlativo con las redes de contactos que se construyen entre la galería, el artista y el cliente.

Además de los intereses se indagó sobre otros objetivos implícitos o no explícitos en el ejercicio del artista al hacer parte de una galería.

**Aparte de ventas, ¿qué otros objetivos buscarían (máximo 3) al mostrar su trabajo en una galería de arte contemporáneo emergente?**

**Análisis:** Se encuentran objetivos adicionales aparte de la venta de obra, los cuales son correlativos, la circulación de la obra, su visibilización, las relaciones con curadores, críticos, coleccionistas, medios de comunicación, clientes, lo cual consolida una red de conexiones tanto a nivel local, nacional e internacional, se menciona nuevamente el prestigio que dan las galerías “el status”, sumado a los altos valores éticos que se adquieren cuando se llega a estos escenarios, se menciona también la posibilidad de incorporar plataformas digitales para la circulación y venta de obra.

En la investigación de mercado, la coherencia y pertinencia de la propuesta es base fundamental para su desarrollo a futuro, para esto conocer si para ellos este espacio les facilita ser reconocidos es relevante.

**En su opinión, ¿este tipo de espacios facilita que los artistas se conecten con un circuito más amplio de arte? ¿Cómo?**

**Análisis:** De manera unánime se concluye que sí, que este tipo de espacio facilita la conexión de los artistas con otros escenarios más amplios, al generar conexiones, vínculos con los agentes del medio, colaboraciones y contrataciones sólidas que posicionan al artista, además de la oportunidad que subyace de formación de más roles dentro de este medio, como marchantes, managers, dilers, entre otros.

Por último, se consulta sobre el interés de circulación y exhibición paralelos a la galería, siendo esta definitivamente una plataforma que impulsa su trabajo a otros escenarios.

**Idealmente, ¿le interesaría que su trabajo circule y sea exhibido también en otros espacios o ciudades? ¿Por qué?**

**Análisis:** Todos los participantes concluyen que es de gran valor, importancia y una necesidad la de circular y exhibir en otros espacios y ciudades, por la proyección que esto implica, que esto trae para el artista, nuevamente la reflexión sobre las nuevas experiencias que se tienen, las redes y oportunidades de transitar de una manera orgánica, de la mano de expertos que potencian el proceso creativo y la sostenibilidad del artista y del mercado.

### 2.3. Conclusiones de la investigación de mercados

Los hallazgos de la investigación de mercados llevada a cabo reflejan un panorama alentador en términos de la viabilidad y pertinencia de la propuesta.

A continuación, se realiza el análisis de la investigación cuantitativa y cualitativa por cada uno de los objetivos específicos del proyecto.

**Objetivo específico 1:** Conocer las tendencias de consumo de arte y cultura en la ciudad de Cali.

Los hallazgos de la investigación cuantitativa en relación a las tendencias de consumo cultural en la ciudad de Cali son prometedores para la viabilidad del proyecto. Un porcentaje significativo del 32% de los encuestados afirma visitar espacios como museos, galerías y exposiciones de arte al menos una vez al mes, lo que indica un segmento de consumidores activos y sensibles en los escenarios del arte plástico y visual.

Paralelo a este hallazgo se logró identificar los lugares preferidos de este público para el consumo de arte, estos son: galerías (34%), museos (15%) y centros culturales (12%). Esta información es valiosa y permite orientar estratégicamente los esfuerzos de posicionamiento y las alianzas del proyecto, para integrarse de manera orgánica al circuito artístico local preestablecido y de esta manera capitalizar el flujo de visitantes en estos espacios.

Un hallazgo que vale la pena señalar especialmente son las categorías de obras más demandadas, las cuales son: pinturas (35%), fotografías (20%) y dibujos (10%). Contar con este nivel de detalle sobre las preferencias del público es fundamental para perfilar el portafolio de productos y servicios que responda asertivamente a los gustos del mercado la ciudad de Cali. Aunado a la notable preferencia del 72% de los encuestados que se inclinan por una ubicación en el sur de la

ciudad, lo cual plantea coordenadas precisas para el diseño de la propuesta de valor a la medida de este contexto.

En este sentido la investigación revela un panorama de consumo cultural propicio en la ciudad de Cali, con un público objetivo activo y con preferencias claras, que valida la oportunidad de mercado de la galería de arte emergente en el sur de Cali, estos hallazgos son un valioso insumo para la toma de decisiones estratégicas en el modelo de negocio.

**Objetivo específico 2:** Conocer el poder adquisitivo y la capacidad de compra para obras de arte de la población de la ciudad de Cali.

La investigación de mercado realizada permitió vislumbrar un escenario financiero alentador para el proyecto, sustentado en el poder adquisitivo y la disposición de compra del público objetivo. Los resultados de la encuesta revelan que un 50% de los participantes pertenecen a los estratos socioeconómicos 5 y 6, lo cual indica un nicho con una capacidad de gasto significativa. Este hallazgo se refuerza al constatar que el 88% de los encuestados ha adquirido obras de artistas locales en el último año, evidenciando un hábito activo de consumo en el mercado del arte.

Respecto a los rangos de precios, se identificó que el 33% de las compras realizadas oscilan entre \$250.000 y \$500.000, una cifra que sugiere un presupuesto considerable destinado a la adquisición de obras de arte. En esta misma línea, se evidencia la disposición del 38% de los encuestados a pagar entre \$150.000 y \$250.000 por talleres o cursos de arte de 4 sesiones, esto refleja un interés por servicios complementarios que generan fuentes adicionales de ingresos para la galería.

Este panorama permite estimar los volúmenes de ventas potenciales y el promedio de compra, considerando la capacidad adquisitiva real del público. Adicionalmente, brinda lineamientos para

la fijación de precios tanto de las obras exhibidas como de los servicios paralelos, en concordancia con los gastos identificados.

Desde una mirada estratégica, los hallazgos sobre el poder adquisitivo del público objetivo son un respaldo clave para la viabilidad económica del proyecto. Confirman la existencia de un mercado con la capacidad y disposición necesarias para adquirir arte contemporáneo emergente y participar en actividades paralelas, lo que permite visualizar un flujo de ingresos sostenible para la galería. Esta solidez financiera es un factor crítico para la atracción de inversores, futuros accionistas y el acceso a financiamiento y la toma de decisiones de crecimiento en el mediano y largo plazo.

**Objetivo específico 3:** Identificar espacios alternativos y complementarios dentro de una galería de arte.

A partir del estudio de mercado se evidencian las expectativas y preferencias del público objetivo en cuanto a espacios alternativos y servicios complementarios dentro de un modelo de negocio de una galería de arte contemporáneo. Uno de los hallazgos más significativos es el interés del 72% de los encuestados por contar con un nuevo espacio cultural dedicado al arte contemporáneo emergente en la zona sur de Cali. Esta cifra no solo reafirma la pertinencia de la ubicación geográfica seleccionada, sino que evidencia una demanda por propuestas innovadoras que diversifiquen la oferta cultural y artística en la ciudad.

Paralelo a esto en el estudio de mercado se identificó un entusiasmo elevado del público por participar en la dinámica de la galería. Un porcentaje del 61% de los encuestados manifestó estar muy interesado en asistir a charlas, talleres y conversatorios con artistas locales. Estos hallazgos son clave para el diseño de una estrategia de programación cultural que fomente el engagement y

la fidelización del público, superando la mera contemplación pasiva del espectador frente a la obra artística.

Respecto a los servicios adicionales que se ofrecerían, los participantes expresaron una clara inclinación por espacios de encuentro y socialización, como café/restaurante (45%), sala de lectura (12%) y música en vivo (12%). La integración de estos elementos en el modelo de negocio puede generar importantes ventajas competitivas, al ofrecer una experiencia integral que atraiga a visitantes y turistas. También se evidencia un interés del 10% en talleres de arte, lo cual sugiere nuevamente una oportunidad para diversificar las fuentes de ingresos y fortalecer el rol educativo/pedagógico de la galería.

Sin lugar a duda, estos hallazgos cobran gran valor en la configuración de una propuesta de valor diferencial. Esto indica que el público demanda un espacio multifuncional, que combine la exhibición de arte contemporáneo emergente con una agenda dinámica de actividades culturales, artísticas y servicios complementarios. Esta visión integral de la galería de arte, responde a las tendencias globales de consumo cultural y es un factor de éxito en el mercado del arte actual.

En este sentido es de suma importancia integrar estos elementos en la planeación estratégica de la galería, lo cual permitirá no solo satisfacer las expectativas del público, sino también lograr posicionarse como un referente innovador en el circuito artístico local. La creación de estos espacios alternativos y servicios complementarios abre la puerta a alianzas estratégicas con agentes y actores clave del ecosistema cultura y artístico, lo cual fortalece la reputación de la marca y genera oportunidades de monetización adicionales.

**Objetivo específico 4:** Clasificar la experiencia de los artistas en la circulación de sus obras.

El análisis cualitativo realizado a través del grupo focal con artistas, maestros y gestores culturales reveló los desafíos que enfrentan los artistas emergentes en el proceso de circulación de sus obras. La información recopilada es valiosa para comprender las dinámicas del mercado y el rol que puede desempeñar la galería en la solución de las problemáticas identificadas.

Uno de los hallazgos más importantes es la percepción generalizada de una escasez de galerías especializadas de arte contemporáneo emergente en Cali. Los participantes coinciden en señalar que, a pesar de la existencia de una oferta académica diversa en programas relacionados con las artes plásticas y visuales, persiste a lo largo del tiempo, una falta de escenarios dedicados específicamente a la exhibición y comercialización de obras de artistas, sobre todo en etapas tempranas de sus carreras. Esta carencia representa una barrera significativa para la visibilización y el posicionamiento de nuevos talentos en el circuito artístico.

Cabe también destacar que, los artistas señalan la prevalencia de circuitos cerrados y poco permeables en el mercado del arte en Cali. Mencionan la dificultad para establecer contactos y generar oportunidades de circulación por fuera de los canales tradicionales, lo que limita su capacidad de proyección y crecimiento profesional. En este sentido, se identificó una falta de mediadores especializados, como curadores, críticos y gestores, que faciliten su inserción en redes más amplias de intercambio y reconocimiento.

Un hallazgo a su vez relevante es el desconocimiento generalizado, tanto por parte de los artistas como del público, sobre el funcionamiento y las dinámicas propias de las galerías de arte. Esta brecha de información dificulta la construcción de relaciones sólidas y mutuamente beneficiosas entre los creadores y estos espacios de promoción y comercialización.

De esta manera podemos afirmar que estos hallazgos respaldan la pertinencia del modelo de negocio de la galería de arte contemporáneo emergente, como una plataforma de visibilización y comercialización para los artistas emergentes de la ciudad. El proyecto tiene el potencial de convertirse en un agente de cambio en el ecosistema artístico, al brindar oportunidades de circulación, generar redes de contactos y proporcionar acompañamiento especializado en la gestión de la carrera de los artistas.

La identificación de estos puntos claves en la experiencia de los artistas es crucial para el diseño de una propuesta de valor que responda asertivamente a sus necesidades y expectativas. La galería debe posicionarse como un aliado estratégico que no solo exhibe y comercializa obras, sino que también brinda herramientas de formación, networking y proyección de los artistas en un contexto nacional y a futuro internacional. Esto implica la planeación y articulación de programas de mentoría, la creación de espacios de encuentro con agentes clave del circuito y la implementación de estrategias de comunicación que visibilicen el talento emergente.

Es así como el análisis cualitativo de la experiencia de los artistas emergentes en la circulación de sus obras es un insumo de gran valor para la configuración de un modelo de negocio que, más allá de la rentabilidad económica, tenga un impacto significativo en sus carreras. Al identificar las problemáticas y ofrecer soluciones innovadoras, la galería se posiciona como un referente y motor de crecimiento para el arte contemporáneo emergente en la ciudad de Cali.

**Objetivo específico 5:** Identificar las expectativas y el alcance de los expositores y/o artistas.

El análisis que se llevó a cabo a través del grupo focal con artistas, maestros y gestores culturales proporcionó información valiosa sobre las expectativas y aspiraciones de los artistas frente a su

participación en una galería de arte contemporáneo. Estos hallazgos son fundamentales pues responden a las necesidades y objetivos de este segmento del mercado.

Cabe señalar como uno de los hallazgos más destacados, el anhelo de los artistas por espacios que ofrezcan una proyección internacional. Los participantes expresaron un marcado interés por galerías que además de brindar oportunidades de exhibición local, tengan la capacidad de conectarlos con circuitos artísticos globales. Esto invita a la construcción de redes de contactos sólidas, la participación en ferias de arte internacionales y la generación de alianzas estratégicas con instituciones y agentes culturales de otros países.

Paralelo a este hallazgo se evidenció la importancia que los artistas le dan al reconocimiento y la validación simbólica que puede brindar una galería de arte para ellos. Superando la venta de la obra, los artistas buscan espacios que contribuyan a la construcción de su prestigio y reputación en el mundo del arte. Esto se logra a través de la asociación con una galería de arte posicionada y respetada en el mercado, la generación de publicaciones y material crítico sobre su trabajo, y la interlocución con un público especializado.

En este sentido los artistas manifestaron una clara expectativa frente a la capacidad de las galerías para facilitar la comercialización de la obra artística. Si bien el aspecto económico no es el único factor, sí es un elemento crucial para la sostenibilidad de sus carreras. Por lo tanto, esperan contar con un equipo profesional que asesore y acompañe el proceso de venta, construya relaciones sólidas con coleccionistas y compradores potenciales, y genere estrategias efectivas de promoción y posicionamiento en el mercado.

Estos aspectos son relevantes y para los participantes es de suma importancia los servicios complementarios que agreguen valor a su experiencia como expositores. Mencionan la relevancia

de contar con espacios de formación, como charlas, talleres y conversatorios entorno a la obra, que les permita fortalecer sus habilidades. Otorgando valor a la existencia de plataformas digitales y canales de comunicación que amplíen el alcance y visibilidad de su trabajo, en sintonía con las tendencias actuales de marketing.

Estos hallazgos son de gran importancia para la concreción del modelo de negocio y la propuesta de valor diferencial de la galería. Puesto que indican la necesidad de configurar un espacio de exhibición y venta de obras, el cual se posicione como un aliado estratégico de los artistas emergentes.

## **1. Análisis de inteligencia competitiva**

### **3.1. Análisis Externo**

Las galerías de arte en Colombia, arraigadas en el siglo XIX, se entrelazan con la fascinante historia cultural y artística del país. Este periodo se distingue por una transformación de gran calado en el ámbito social y político. En este contexto de cambios agitados, surgió un creciente interés por las manifestaciones artísticas.

La semilla para el esplendor de las galerías de arte empezó a germinar con la creación de instituciones culturales y espacios dedicados a la exhibición y promoción del arte. Bogotá, epicentro crucial para el desarrollo de la escena artística colombiana, desempeñó un papel fundamental en este contexto. Un hito relevante en este proceso se identifica con la fundación de la “Sociedad de Amigos del País” en 1823, entidad con la noble misión de fomentar el arte y la educación cultural, lo cual soporta el análisis de autores como Fabio Rodríguez Amaya en el 2003 quien narra cómo a partir de estos sucesos históricos “una gran máquina entra en acción, crítica, certámenes, premios, medios de información y comunicación, reconocimientos, publicidad, etc. Y

a través de las galerías y mercantes se convierte en objeto de uso y consumo”, el arte. Esta sociedad promovió la importancia de las artes y fue pionero al gestar espacios de exhibición y promoción del arte más allá de sus fronteras.

Con el devenir del siglo XIX, el interés y apoyo a las artes visuales se fortalecieron. Este entusiasmo y compromiso propiciaron la creación de la Galería de San Carlos en 1864, para este momento La Galería de San Carlos se alzó como un símbolo para la exhibición y apreciación de obras de arte, contribuyendo de manera sustancial al florecimiento de la escena artística en el país.

El siglo XX fue testigo de un notable auge en la expansión de las galerías de arte en Colombia. La década de 1950 marcó un hito trascendental con la creación del MAMBO (Museo de Arte Moderno de Bogotá), que se estableció rápidamente como un centro vital para la exhibición de arte contemporáneo. Retomando las palabras de Carpio Ochoa (2017), “Hacia 1950 existía en amplios sectores de la sociedad colombiana la conciencia de la necesidad de crear una institución que conservara y difundiera las obras más significativas de sus artistas”. De manera simultánea, surgieron galerías privadas que desempeñaron un papel crucial al fomentar y respaldar a artistas locales e internacionales. Este fenómeno contribuyó de manera significativa a afianzar aún más la presencia del arte en la sociedad colombiana, robusteciendo su identidad cultural.

Las galerías de arte en Colombia ocupan un lugar eminente en la escena artística del país. Ciudades como Bogotá, Medellín, Cali y otras, albergan una diversidad de galerías que exponen una amplia gama de obras, desde expresiones artísticas contemporáneas hasta el rico patrimonio del arte indígena y folclórico. Estas instituciones culturales continúan siendo pilares fundamentales para la promoción y visibilización del arte colombiano, al tiempo que facilitan valiosos vínculos con la comunidad artística a nivel internacional.

En este sentido, el surgimiento y la evolución de las galerías de arte en Colombia durante los siglos XIX y XX representan un testimonio del compromiso del país con la promoción de las artes plásticas, visuales y la cultura. Estas galerías se han transformado en elementos clave de la escena artística colombiana, desempeñando un papel esencial en la difusión y apreciación del arte, tanto a nivel nacional como internacional. Este legado cultural sigue siendo un componente invaluable de la identidad de Colombia y una contribución significativa al mundo del arte.

El surgimiento de las galerías de arte contemporáneo en Bogotá representa un capítulo de profundo significado en la escena artística de la ciudad. A lo largo de las últimas décadas, Bogotá ha experimentado una transformación notable, consolidándose como un epicentro crucial para la apreciación y promoción del arte contemporáneo en el contexto colombiano y latinoamericano. Diversos factores clave han impulsado este fenómeno, que se presta a un análisis más detenido desde una perspectiva histórica y cultural.

Primero, el crecimiento de la comunidad artística en Bogotá ha sido fundamental en la evolución de las galerías de arte. Conforme la ciudad se expandía y diversificaba, surgió una demanda creciente de espacios dedicados a la exhibición y el estudio del arte contemporáneo. Esto se debió a un incremento tanto en la producción de obras por parte de artistas locales como en la llegada de creadores extranjeros atraídos por el dinamismo y la efervescencia cultural de la ciudad. Estos artistas, al adentrarse en la exploración y expresión de temas, estilos y discusiones artísticas globales, incentivaron la necesidad de galerías especializadas en este tipo de arte.

En segundo lugar, los cambios sociopolíticos vividos en Colombia en las últimas décadas han sido cruciales en la consolidación de Bogotá como centro de arte contemporáneo. La superación de conflictos y la búsqueda de una identidad nacional más diversa y abierta han fomentado un ambiente propicio para el arte contemporáneo, el cual a menudo aborda temas de

relevancia social y desafía las convenciones culturales. La transformación de Bogotá en una ciudad más abierta a nuevas influencias culturales y a la diversidad de expresiones artísticas ha sido un factor decisivo en el auge de las galerías de arte contemporáneo.

Este posicionamiento de las galerías de arte contemporáneo en Bogotá es el resultado de la convergencia de distintos factores históricos, culturales y sociales. La expansión de la comunidad artística, junto con cambios sociopolíticos significativos, ha permitido a Bogotá establecerse como un epicentro de promoción del arte contemporáneo. Esta evolución merece ser analizada a la luz de su contexto histórico, lo que arroja una comprensión más profunda de la transformación de la ciudad en un centro de vanguardia artística.

La activa presencia de las galerías de arte contemporáneo de Bogotá en ferias internacionales de arte, como ArtBo, ha desempeñado un papel transcendental en la consolidación de la ciudad en el escenario global del arte contemporáneo. Estas ferias han proporcionado a las galerías locales una plataforma inigualable para entablar conexiones con coleccionistas y curadores de diversas latitudes, lo que ha propiciado un enriquecedor intercambio y un crecimiento del comercio de obras de arte contemporáneo. Este fenómeno ha contribuido significativamente a situar a Bogotá como un destino de relevancia para la apreciación y adquisición de arte contemporáneo en el ámbito latinoamericano e internacional.

Paralelo a esto, la influencia de nuevas generaciones de artistas y curadores ha sido un motor esencial en el surgimiento de galerías de arte contemporáneo en Bogotá. Estas generaciones han adoptado un enfoque vanguardista que valora la experimentación, la diversidad de medios artísticos y el diálogo con temas de relevancia global. Su labor ha contribuido de manera decisiva al posicionamiento del arte contemporáneo en la ciudad, introduciendo nuevas perspectivas y

enfoques que reflejan los desafíos y cuestionamientos de la contemporaneidad en un mundo en constante cambio.

La versatilidad y flexibilidad de los espacios de exhibición en las galerías de arte contemporáneo de Bogotá constituyen un componente clave de su éxito. Estos espacios, más allá de albergar únicamente exposiciones tradicionales, frecuentemente se convierten en epicentros de actividad cultural, dando cabida a eventos, charlas, performances y colaboraciones interdisciplinarias. Esta apertura hacia diversas formas de expresión artística y la integración de otras disciplinas culturales convierten a las galerías en auténticos centros culturales activos que atraen a una audiencia diversa y fomentan un diálogo multidimensional.

Finalmente, la colaboración y el networking entre las galerías de arte contemporáneo en Bogotá han fomentado un sentido de comunidad y apoyo mutuo en la escena artística. Esta colaboración entre actores culturales ha contribuido a consolidar a la ciudad como un importante referente para el arte contemporáneo en América Latina. La interacción constante entre galerías, artistas y curadores ha enriquecido el diálogo artístico y ha sido crucial en la consolidación de Bogotá como lugar relevante en el mapa global del arte contemporáneo, donde voces de la contemporaneidad se entrelazan en un mosaico cada vez más variado.

El crecimiento de las galerías de arte contemporáneo en Bogotá es un reflejo elocuente de la evolución de la ciudad en su condición de centro cultural y artístico dinámico. Estas instituciones han sido relevantes al promover la obra de artistas contemporáneos, locales e internacionales, enriqueciendo así el diálogo artístico y cultural de la urbe. La ciudad de Bogotá, con su escena de arte contemporáneo, se ha consolidado en el contexto global del arte contemporáneo, aportando a la apreciación y comprensión de las tendencias artísticas y culturales de la contemporaneidad.

El mapeo de las galerías de arte contemporáneo en Bogotá traza un vívido reflejo de la evolución cultural y artística de la ciudad a lo largo del tiempo. Conforme Bogotá ha crecido poblacional y diversificado su comunidad artística, ha sido un centro vital para la apreciación y promoción del arte contemporáneo, a nivel nacional e internacional. Entre las galerías más prominentes que han contribuido al desarrollo y difusión del arte contemporáneo en la ciudad, se destaca las siguientes, resaltando además que el número de galerías asciende en más de 200 a la fecha:

**Galería NC:** Este espacio cultural se ha comprometido de manera decidida a fomentar el arte contemporáneo en Colombia, ejerciendo como representante de una variada gama de artistas, tanto nacionales como internacionales. Sus exposiciones han transitado temáticas que abarcan desde la exploración de la identidad cultural hasta la incursión en nuevos medios artísticos.

**Galería El Museo:** Localizada en sus inicios en el Museo El Chicó, esta galería ha ostentado una posición de relevancia en la exhibición de arte contemporáneo. Ha destacado la obra de artistas colombianos y extranjeros, promoviendo la diversidad cultural y fomentando la experimentación artística en una atmósfera de gran relevancia cultural.

**Instituto de Visión:** En el epicentro de la promoción del arte contemporáneo en Bogotá, esta galería se ha caracterizado por su liderazgo y apertura a la vanguardia artística. Ha colaborado con artistas que han desafiado las convenciones artísticas, contribuyendo de manera significativa a los diálogos globales que caracterizan al arte contemporáneo.

Este breve repaso por las galerías de arte contemporáneo en Bogotá ilustra su impacto fundamental en el desarrollo de una escena artística pujante y diversa. A medida que estas instituciones continúan su labor, Bogotá consolida su posición en el escenario global del arte

contemporáneo, sirviendo como epicentro de apreciación, producción y discusión de las tendencias artísticas y culturales que caracterizan nuestra época.

Las galerías de arte contemporáneo en Bogotá constituyen un capítulo fundamental en la escena artística de la ciudad, así como un testimonio sólido de su dinamismo y evolución. Estas instituciones culturales han asumido una posición especializada y vital en la promoción de obras de arte que capturan las tendencias y cuestionamientos actuales, ofreciendo un espacio crucial para la expresión artística y la experimentación.

En particular, la SKETCH Gallery se ha destacado por su dedicación a la promoción del arte contemporáneo, con un énfasis marcado en la promoción del arte urbano y el graffiti. Ha proporcionado una plataforma indispensable para que los artistas urbanos exhiban su trabajo y desafíen las normas artísticas convencionales. De este modo, la galería ha contribuido a la expansión de las fronteras del arte contemporáneo y ha fomentado la apreciación de formas de expresión artística que a menudo se pasan por alto.

Por otro lado, Flora Ars+Natura no se limita a ser una galería convencional, sino como un espacio interdisciplinario que promueve la convergencia entre arte, naturaleza y cultura. A través de exposiciones y programas que exploran las relaciones entre el individuo y su entorno, esta institución ha nutrido la conciencia ambiental y ha proporcionado un entorno propicio para la reflexión y el diálogo sobre las cuestiones ambientales contemporáneas. Su enfoque innovador ha ampliado el espectro del arte contemporáneo al incorporar elementos de la naturaleza y la ecología en el discurso artístico.

Estas galerías contemporáneas no solo se destacan por su papel en la promoción de obras de arte vanguardistas, sino también por su contribución significativa a la comprensión del arte contemporáneo en la sociedad. A través de diversos escenarios como exposiciones, charlas,

eventos y programas educativos, han facilitado un mayor entendimiento de las corrientes artísticas y culturales del momento, estimulando la crítica del arte, tan necesaria en nuestro contexto. Además de su labor a nivel local, estas galerías han trascendido las fronteras nacionales y han conectado a Bogotá con el panorama artístico global. Su participación en ferias de arte y colaboraciones con artistas y curadores de todo el mundo ha fortalecido la posición de la ciudad como un centro cultural y artístico de relevancia en Latinoamérica.

En última instancia, el auge de las galerías de arte contemporáneo en Bogotá es un testimonio del vigor cultural y artístico de la ciudad. Estas instituciones han desempeñado un papel esencial en la promoción del arte contemporáneo, ampliando el espectro de la apreciación artística y fomentando la apertura a nuevas perspectivas artísticas y culturales. Su relevancia radica no solo en su capacidad para exhibir y promover obras de arte, sino también en su capacidad para nutrir el pensamiento y disfrute del arte en nuestra sociedad, lo que contribuye de manera significativa al enriquecimiento de la diversidad y vitalidad de la escena artística de Bogotá.

Las galerías de arte contemporáneo no solo han ejercido su influencia en Bogotá sino también en otras ciudades de Colombia, como Cali, lo que ha fortalecido los lazos entre artistas, curadores, críticos y el público, y ha permitido una mayor conexión entre estas ciudades y el panorama artístico a nivel nacional e internacional. Este impacto ha sido notable en Cali, ciudad con una rica historia cultural y artística.

El contexto histórico de las galerías de arte en Cali se remonta a la década de 1950, cuando aumentó el interés por las artes visuales en la ciudad. Surgieron colectivos de artistas y grupos culturales que tenían como propósito visibilizar el arte en la región. Aunque en ese momento no existían muchas galerías formales, se llevaron a cabo exposiciones de arte en espacios culturales

y salas de exposición temporales. Fue en las décadas de los 70 y 80 cuando comenzaron a establecerse las primeras galerías de arte formales en Cali.

Galerías emblemáticas como la “Galería de la Asociación de Artistas Plásticos” y el Museo de Arte Contemporáneo La Tertulia fueron cruciales en la promoción del arte en la ciudad, al ofrecer a artistas locales y nacionales la oportunidad de exhibir sus obras. Estos espacios contribuyeron significativamente al crecimiento de la escena artística en Cali y marcaron el inicio de una mayor proliferación de galerías de arte en la ciudad. Surgieron galerías privadas, como la Galería Cafam, que representaba a una variedad de artistas y presentaban exposiciones de arte contemporáneo.

Además, el Museo de Arte Contemporáneo La Tertulia continúa desempeñando un papel fundamental en la promoción de las artes visuales, tal como lo expone el autor Bellard (2018) en su artículo sobre el Museo La Tertulia donde reconoce cómo este museo es uno de los pocos espacios dedicados al arte contemporáneo en la ciudad, al ofrecer un escenario de exposición para obras de arte contemporáneo y consolidarse como uno de los lugares más idóneos para el desarrollo artístico en Cali.

En las últimas décadas, la ciudad de Cali ha sido testigo de un notable crecimiento en su escena artística, lo que representa un hito significativo en el desarrollo cultural y la promoción del arte contemporáneo en la región. Este auge ha surgido diversas galerías de arte contemporáneo que han impactado tras las fronteras de sus espacios expositivos. Estas galerías han enriquecido la vida cultural de Cali, no solo como lugares de exhibición, sino como motores fundamentales en la promoción del arte contemporáneo a nivel local, nacional e internacional.

Entre las galerías que han tenido un mayor impacto en este contexto se encuentra Espacio ArtNexus ha trascendido la definición convencional de galería, convirtiéndose en un centro

cultural dedicado a la promoción del arte contemporáneo y el intercambio cultural. A través de sus exposiciones y eventos, ArtNexus ha abordado cuestiones actuales y globales a través del arte contemporáneo, fomentando la interacción con la comunidad y enriqueciendo el diálogo cultural para el país.

Por otro lado, Galería La Cometa, fue un actor destacado en el diálogo cultural de Cali, organizando exposiciones, charlas y eventos relacionados con el arte contemporáneo. La galería ha contribuido significativamente a la comprensión y apreciación del arte actual en la ciudad y ha sido puente para artistas, críticos, coleccionistas y el público en general, facilitando la interacción y la discusión en torno al arte contemporáneo, hoy en día opera en Bogotá, Medellín, Madrid y Miami.

Cali alberga galerías de arte contemporáneo adicionales que también han tenido un gran impacto en la promoción del arte en la ciudad. Entre estas galerías se encuentran Galería Jenny Vilá, Galería Gris, que han contribuido al enriquecimiento del panorama artístico en Cali y han fortalecido el arte contemporáneo en la región.

A pesar de su relevancia en la promoción y consolidación del arte contemporáneo en la ciudad, muchas de estas galerías operan con recursos limitados, lo que pone en riesgo su sostenibilidad. Los gastos asociados con la organización de exposiciones, la contratación de personal especializado, la promoción y el mantenimiento de los espacios pueden representar un desafío significativo, especialmente para aquellas dedicadas a respaldar a artistas emergentes y la experimentación artística.

La falta de apoyo financiero y estructuras sólidas de financiamiento puede limitar su capacidad para contribuir de manera constante al diálogo cultural y al desarrollo artístico en Cali.

Además, la variabilidad en los presupuestos de arte y cultura a nivel gubernamental y el acceso limitado a recursos privados dificultan aún más la estabilidad de estas instituciones culturales.

Para abordar este problema, es fundamental buscar formas de garantizar la sostenibilidad financiera de las galerías de arte contemporáneo en Cali. Esto podría incluir la búsqueda de fuentes de financiamiento estables a través de alianzas con instituciones culturales, la promoción de programas de economía cultural y el fomento de la colaboración con el sector privado y patrocinadores interesados en respaldar la escena artística local.

La relevancia de la sostenibilidad de las galerías de arte contemporáneo vigentes y nuevas galerías radica en su contribución a la identidad cultural y artística de la ciudad, así como en su papel en la promoción de artistas emergentes y la exploración de nuevas perspectivas artísticas. Resolver los desafíos financieros que enfrentan estas galerías es fundamental para mantener la vitalidad del escenario artístico contemporáneo en Cali y para continuar fortaleciendo la conexión entre la comunidad artística local y la esfera del arte a nivel nacional e internacional.

### ***3.1.1. Actores del sector***

**Usuarios/Artistas Emergentes:** Actualmente los artistas emergentes en la ciudad de Cali laboran en un escenario incierto por las características asociadas a la ruta de búsqueda y descubrimiento, aunque en el país ya existen movimientos alternativos de artistas que usan nuevas técnicas en sus obras, de las cuales podemos identificar expresiones de problemas sociales de nuestra ciudad y de la cultura caleña o expresiones de justicia y obras con una fuerte expresión política, que caracteriza a este nicho.

Los artistas emergentes tienen múltiples medios de expresión plásticos, visuales, performáticos donde se integran distintas técnicas y medios de expresión, lo que convierte a estas técnicas que anteriormente estaban separadas como una relación complementaria.

En los últimos años el arte emergente se ha popularizado gracias al internet y las social media, las cuales posibilitan que estos artistas puedan tener un alcance masivo y des enmarcado de la geografía tradicional, dando a conocer sus obras de forma rápida y directa.

Otro fenómeno importante es el de la concesión de becas para promover el arte emergente a través de instituciones, ferias de arte, bienales y convocatorias.

La Cámara de Comercio de Bogotá con su programa bandera ARTBO como promoción y fortalecimiento de las artes plásticas y visuales sirve como vitrina de proyección de artistas emergentes.

**Clientes:** el mercado de venta y compra de obras de arte es un mercado altamente activo y variable, puesto que con el tiempo los gustos van cambiando, algunos lo hacen por colección, otros por pasión y algunos solo por diversión y observación, en este sentido se pueden clasificar de la siguiente manera: inversor, coleccionista y el buscador de estética.

Estos clientes no solo terminan convirtiéndose en compradores sino agentes activos de la escena artística y cultural.

Los compradores valoran la obra desde diferentes bases y entienden que la aproximación al arte es en principio por un interés estético, simbólico, cultural, económico, lo cual se traduce en status social.

Algunas personalidades de los compradores de arte son:

**Comprador Inversor:** En contraste con otros activos financieros convencionales, la adquisición de obras de arte conlleva ciertos desafíos inherentes en lo que respecta a la gestión de riesgos, la implementación de medidas de aseguramiento y los costos asociados a las transacciones. No obstante, el mercado del arte ha demostrado una sólida valoración y un alto potencial de revalorización, convirtiéndose en un componente estratégico dentro de las carteras de inversión de

los grandes inversionistas, ofreciendo así una alternativa viable para la optimización del patrimonio económico.

**Comprador Coleccionista:** Los coleccionistas representan casi dos tercios de la demanda en el mercado del arte. En su mayoría, estos individuos se caracterizan por ser personas cultivadas y exitosas en sus respectivas trayectorias profesionales. Para ellos, el arte trasciende el ámbito meramente económico, adquiriendo un valor simbólico y subjetivo para sus vidas. El verdadero coleccionista no es un simple comprador de obras de arte, sino un apasionado amante del arte cuyo objetivo primordial es aportar valor y sentido a su colección.

**Comprador Buscador de Estética/Belleza:** Es un comprador apasionado por el arte, curioso y con intereses particulares, que buscan divertirse y disfrutar de espacios donde puedan ver diferentes técnicas y obras de arte que generen sensaciones.

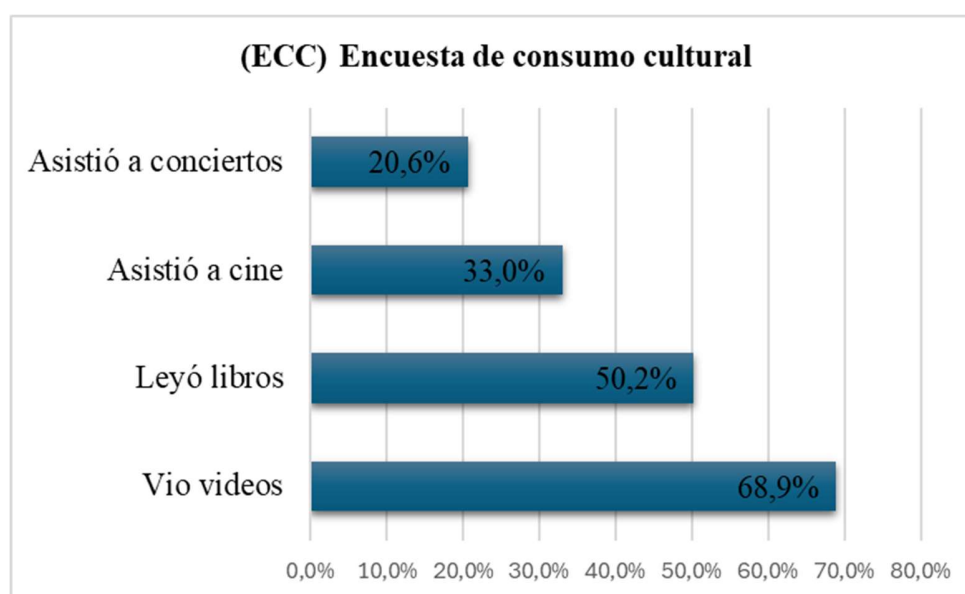
### ***3.1.2. Estadísticas de consumo cultural***

Según los datos recopilados en la Encuesta de Consumo Cultural realizada por el DANE para el año 2020, se evidenció que la actividad cultural con mayor afluencia por parte de la población de 12 años y más fueron los conciertos, recitales, eventos, presentaciones o espectáculos de música en vivo, ya sea en espacios abiertos o cerrados, representando un 20,6% del total. Le siguieron en orden de preferencia la asistencia a ferias o exposiciones artesanales con un 17,0%, las presentaciones de teatro, ópera o danza con un 11,8%, y las exposiciones, ferias o muestras de fotografía, pintura, grabado, dibujo, escultura o artes gráficas con un 7,1%.

Cabe destacar que los conciertos, recitales, presentaciones o espectáculos de música en vivo fueron los eventos con mayor participación tanto de hombres (21,6%) como de mujeres

(19,6%). Por otro lado, la actividad cultural más concurrida fue la visita a parques, reservas naturales o zoológicos (22,7%), seguida por la asistencia a fiestas municipales o departamentales (17,7%), parques temáticos o de diversiones (14,1%) y carnavales, fiestas o eventos nacionales (12,1%).

**Figura 15** Consumo cultural en Colombia



*Fuente:* DANE, año 2020

### **3.1.3. Análisis cinco fuerzas de Porter**

El análisis del plan de negocio de una galería de arte contemporáneo emergente a través del marco de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter, Porter, M. E. (1979), permitirá obtener una comprensión certera de la dinámica en la industria de las galerías de arte, así como interpretar con precisión el nivel de competencia existente en el sector, facilitando el desarrollo eficiente de estrategias de mercadeo idóneas.

**Poder de negociación de los clientes:** En el ámbito de las galerías de arte, los precios se establecen de manera fija, determinados mediante un acuerdo entre el galerista y el artista. En este sentido, se identifica que el poder de negociación de los clientes es limitado en cuanto al precio, mientras que la oferta de obras de arte disponible en las galerías es amplia.

**Poder de negociación de los proveedores:** En este contexto, los proveedores son los propios artistas, ya que la actividad principal consiste en la distribución, exhibición y venta de obras de arte, actuando la galería como intermediario entre el artista, quien suministra sus piezas, y el galerista, encargado de brindar visibilidad y exponer las obras. Dado que la oferta de arte y la aparición de nuevos artistas es abundante, el poder de negociación de los proveedores es limitado, aunque se tienden a mantener relaciones de largo plazo.

**Amenaza de nuevos competidores:** Respecto al mercado de las galerías de arte es altamente accesible, con pocas barreras de entrada, por lo que el reto principal radica en implementar estrategias que permitan alcanzar reconocimiento, prestigio, visibilidad, fidelización de artistas y clientes, y generar confianza. Por lo tanto, la amenaza de nuevos competidores se considera media-alta. Es crucial diferenciarse de las galerías tradicionales para crear una ventaja competitiva sostenible.

**Amenaza de sustitución:** Se identifica respecto a la amenaza de sustitución un nivel elevado, ya que la mayoría de los visitantes y compradores de arte participan en esta actividad por disfrute, y es factible que el consumidor satisfaga la misma necesidad mediante otras actividades como asistir al cine, visitar museos o incluso realizar viajes.

**Rivalidad entre los competidores existentes:** Se puede afirmar que la rivalidad entre los competidores existentes es media-alta, aunque la oferta en este sector de la ciudad sea baja, ya que no existen galerías de arte en la zona sur de Cali

### 3.2. Propuesta base

Con base en el resultado del estudio de mercado, el grupo focal, la encuesta y el análisis de contexto se evidencian los siguientes retos:

Uno de los principales retos clave radica en la diferenciación y el posicionamiento. Según el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter, la amenaza de nuevos competidores en el mercado de galerías de arte es media-alta debido a las pocas restricciones para ingresar al sector. Este resultado indica que es crucial implementar estrategias que permitan lograr reconocimiento, prestigio, visibilidad, fidelización tanto de artistas como de clientes.

Otro desafío importante es la gestión de la oferta y los proveedores (artistas), esto debido a que la oferta de arte y la aparición de nuevos artistas es muy alta, por lo que el poder de negociación de los proveedores (artistas) es bajo. Sin embargo, mantener relaciones de largo plazo con los artistas es fundamental. La fidelización y retención de clientes también representa un reto significativo.

La amenaza de sustitución en el sector es muy alta, ya que los visitantes y compradores de arte pueden satisfacer su necesidad de disfrute y goce estético a través de otras actividades como cine, conciertos o viajes. Por lo tanto, es clave implementar estrategias de fidelización y retención de clientes.

En este sentido el modelo de negocio presente se debe establecer como un espacio innovador y vanguardista dedicado a impulsar el talento emergente del arte contemporáneo en Cali, generando experiencias inspiradoras y transformadoras en torno al arte.

### **3. Propuesta de la estrategia del negocio**

UP GALLERY ofrece un espacio innovador y vanguardista dedicado a impulsar el talento emergente del arte contemporáneo en Cali. Esta propuesta se fundamenta en generar experiencias inspiradoras y transformadoras en torno al arte, brindando a artistas de corta y mediana trayectoria una plataforma única para exponer, comercializar y proyectar su obra a nuevos públicos y coleccionistas. Con un enfoque ético, transparente y socialmente responsable, impulsa el desarrollo profesional de estos creadores, fomentando la inclusión y el intercambio cultural en un ambiente colaborativo que promueve los nuevos lenguajes artísticos y consolida al sur de Cali como un polo de desarrollo en arte y cultura.

#### **3.2. Misión**

Promover y dinamizar la escena artística emergente en Cali, generando un espacio de encuentro, intercambio y comercialización para artistas de trayectoria corta y mediana, que impulse su desarrollo profesional y visibilización, a la vez que acerca el arte contemporáneo a nuevos públicos.

### **3.3. Visión**

Ser referente en la ciudad en la promoción y circulación de nuevos talentos artísticos, consolidando un espacio de referencia para el arte que dinamice la escena cultural, impulse artistas emergentes y genere experiencias enriquecedoras alrededor del arte para la comunidad.

### **3.4. Valores**

- Compromiso con el arte emergente y los nuevos lenguajes
- Ética y transparencia en las relaciones y procesos
- Trabajo en equipo y colaboración
- Innovación y adaptación al cambio
- Responsabilidad social y ambiental

### **3.5. Declaración de la estrategia**

La estrategia de la galería de arte contemporáneo se centra en la promoción selectiva de talentos emergentes con propuestas innovadoras, generando alianzas estratégicas con la academia e instituciones culturales para impulsar su formación, creación de redes y proyección comercial, desarrollando una programación expositiva de calidad y una experiencia enriquecedora en torno al arte para atraer a nuevos coleccionistas y públicos; implementando un modelo de gestión ágil, un equipo calificado y procesos transparentes que generen confianza en artistas y clientes.

### **3.6. Objetivo estratégico**

Obtener reconocimiento en la promoción de artistas emergentes con propuestas de valor innovadoras en los próximos 5 años.

### **3.7. Alcance de la estrategia**

El alcance de la estrategia está enfocado particularmente en la selección minuciosa de talentosos artistas emergentes que exploren nuevas técnicas del arte, aportándole a la galería un enfoque innovador y vanguardista, así como el conjunto de productos y servicios relacionados con este mercado. Dicho alcance contempla la implementación de un modelo de gestión ágil y eficiente, respaldado por un equipo calificado y experto en el ámbito del arte contemporáneo. En este sentido, se establecerán procesos transparentes en cada etapa del proyecto, desde la selección de los artistas hasta la comercialización de las obras, generando confianza en los artistas representados, clientes y coleccionistas, esta galería estaría en el sector de Pance, al sur de Santiago de Cali.

## **4. Estrategia de mercadeo**

### **5.1. Cálculo del mercado potencial**

Como definición del mercado potencial se puede encontrar que 72% de los encuestados desearía que existiera un nuevo espacio cultural en el sur de Cali dedicado al arte. El 62 % de las personas encuestadas están muy interesadas en asistir a charlas, talleres o conversatorios con artistas locales en este nuevo espacio cultural de Cali. El 49 % pertenecen al estrato 5 y el 88 % aseguran haber comprado obras de artistas locales en el último año. 197 de las personas

encuestadas les gustaría encontrar un café restaurante como espacio alternativo dentro de la galería de arte.

La población total de estudio es de 859.138, el 32% de los encuestados afirman visitar museos o galerías de arte al menos 1 vez al mes, teniendo como base este porcentaje se aplica al total de la población de estudio y el resultado es de 274.924

De este resultado como respuesta a la pregunta número 7 respecto a qué tipo de obra de arte compraría el 35% de los encuestados afirma que compraron pinturas, es decir 96.223, 20% de ellos compraron fotografías, para una población de 54.985 y el 10% oriento su compra a los dibujos, es decir 27.492 personas.

Como respuesta a la pregunta número 11 de servicios adicionales que les gustaría encontrar en la galería de arte, un porcentaje de 10% de los encuestados, 27.492 personas les gustaría que se incluyeran actividades formativas como cursos o talleres, 45% afirman que les gustaría encontrar un café/restaurante, 12% quieren espacios de música en vivo y el 7% de los encuestados quisieran ver proyecciones de cine. Por otro lado 7% de estos quieren encontrar productos de marca.

La periodicidad de exhibición de las obras de arte en la categoría de pintura será de 2 veces al año, fotografía 1 vez al año y dibujo 1 vez al año, se realizarán 6 actividades formativas al mes.

El café restaurante tiene puertas abiertas todo el año, los eventos culturales de música en vivo tendrán una periodicidad de 1 vez al mes, la proyección de cine se realizará 2 veces al mes y la tienda de productos de marca estará abierta todo el año.

Se fijaron los precios promedios de consumo de restaurantes y productos de marca junto con los precios de las entradas a las actividades formativas y eventos, estas se irán incrementando en un porcentaje promedio del IPC de 7.41%. (Ver tabla 8)

**Tabla 8** Estimación del mercado potencial y objetivo

Productos y Servicios	Descripción	Mercado objetivo	Periodicidad de eventos	Unidades/Precios	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027	Año 2028
<b>Exhibición y venta de obras de arte contemporáneo de artistas emergentes: Creación del espacio donde nuestros artistas podrán exhibir y comercializar sus obras y tener alcance al público objetivo (Pinturas)</b>	El resultado de la pregunta No. 7 de la encuesta es de 35%	96.223	2 al año	Venta de obras por año	180	185	191	197	203
<b>Exhibición y venta de obras de arte contemporáneo de artistas emergentes: Creación del espacio donde nuestros artistas podrán exhibir y comercializar sus obras y tener alcance al público objetivo (Fotografía)</b>	El resultado de la pregunta No. 7 de la encuesta es de 20%	54.985	1 al año	Venta de obras por año	320	330	339	350	360
<b>Exhibición y venta de obras de arte contemporáneo de artistas emergentes: Creación del espacio donde nuestros artistas podrán exhibir y comercializar sus obras y tener alcance al público objetivo (Dibujo)</b>	El resultado de la pregunta No. 7 de la encuesta es de 10%	27.492	1 al año	Venta de obras por año	295	304	313	322	332
<b>Actividades formativas: Talleres, charlas y visitas guiadas donde artistas, curadores y demás agentes y actores del medio formarán en diferentes temas en torno a cada exhibición, temas relacionados a pintura, escultura, dibujo, performance, arte digital, entre otros, estos talleres tendrán una duración promedio de 2 a 4 horas y el cupo mínimo para la apertura es de 10 personas.</b>	El resultado de la pregunta No.11 de la encuesta es de 10%	27.492	6 actividades al mes	Asistentes por año	398	680	680	680	680
<b>Café/restaurante: Carta con café orgánico y de origen, con una carta de comida saludable y snacks.</b>	El resultado de la pregunta No.11 de la encuesta es de 45%	123.716	Todo el año (12 meses)	Consumo promedio	41.000	44.038	47.301	50.806	54.571
<b>Eventos culturales, conciertos y performances donde diversos artistas emergentes de distintos géneros se presentarán en las tardes y noches de los días jueves, viernes, sábados, domingos y festivos fines de semana y podrán dar a conocer (Música en vivo).</b>	El resultado de la pregunta 11 de la encuesta (música en vivo 12%)	32.991	1 al mes	Precios	20.000	21.482	23.074	24.784	26.620

<b>Eventos culturales, conciertos y performances donde diversos artistas emergentes de distintos géneros se presentarán en las tardes y noches de los días jueves, viernes, sábados, domingos y festivos fines de semana y podrán dar a conocer (Proyección de cine).</b>	El resultado de la pregunta 11 de la encuesta (Proyección de cine 7%)	19.245	2 por mes	Precios	10.000	10.741	11.537	12.392	13.310
<b>Productos de marca: Espacio de la galería donde se podrán encontrar para la compra, libros de artistas, tulas, bolsos, agendas, termos, vasos, postales, llaveros y pequeñas figuras de colección.</b>	El resultado de la pregunta No.11 de la encuesta es de 7%	19.245	Todo el año (12 meses)	Precio promedio	55.000	59.076	63.453	68.155	73.205

*Fuente:* Elaboración propia

## **4.2. Objetivos de mercadeo**

- Incrementar un 15% las ventas anuales de obras de arte a partir del segundo año.
- Lograr más de 6 exposiciones anuales con artistas emergentes.
- Atraer una asistencia promedio de 300 personas en los eventos de opening de las exposiciones.
- Generar recall de marca en el 70% del target en los primeros 2 años.
- Posicionar la galería entre los 3 primeros resultados de búsqueda en Google para “galería de arte contemporáneo Cali” en los primeros 2 años.

## **4.3. Productos y servicios**

A continuación, se presentan cada uno de los productos y servicios que se ofrecerán en la galería:

- Exhibición y venta de obras de arte contemporáneo de artistas emergentes: Creación del espacio donde los artistas podrán exhibir y comercializar sus obras y tener alcance al público objetivo.
- Actividades formativas: Talleres, charlas y visitas guiadas donde artistas, curadores y demás agentes y actores del medio formarán en diferentes temas en torno a cada exhibición, temas relacionados a pintura, escultura, dibujo, performance, arte digital, entre otros, estos talleres tendrán una duración promedio de 2 a 4 horas y el cupo mínimo para la apertura es de 10 personas.
- Café/restaurante: Carta con café orgánico y de origen, con una carta de comida saludable y snacks.
- Eventos culturales, conciertos y performances donde diversos artistas emergentes de distintos géneros se presentarán en las tardes y noches de jueves a domingos de acuerdo a

programación previa.

- **Productos de marca:** Espacio de la galería donde se podrán encontrar para la compra, libros de artistas, tulas, bolsos, agendas, termos, vasos, postales, llaveros y pequeñas figuras de colección.

#### 4.4. Marca

Nombre: **UP GALLERY.**

Logo: Letras estilizadas formando figuras geométricas con perspectiva.

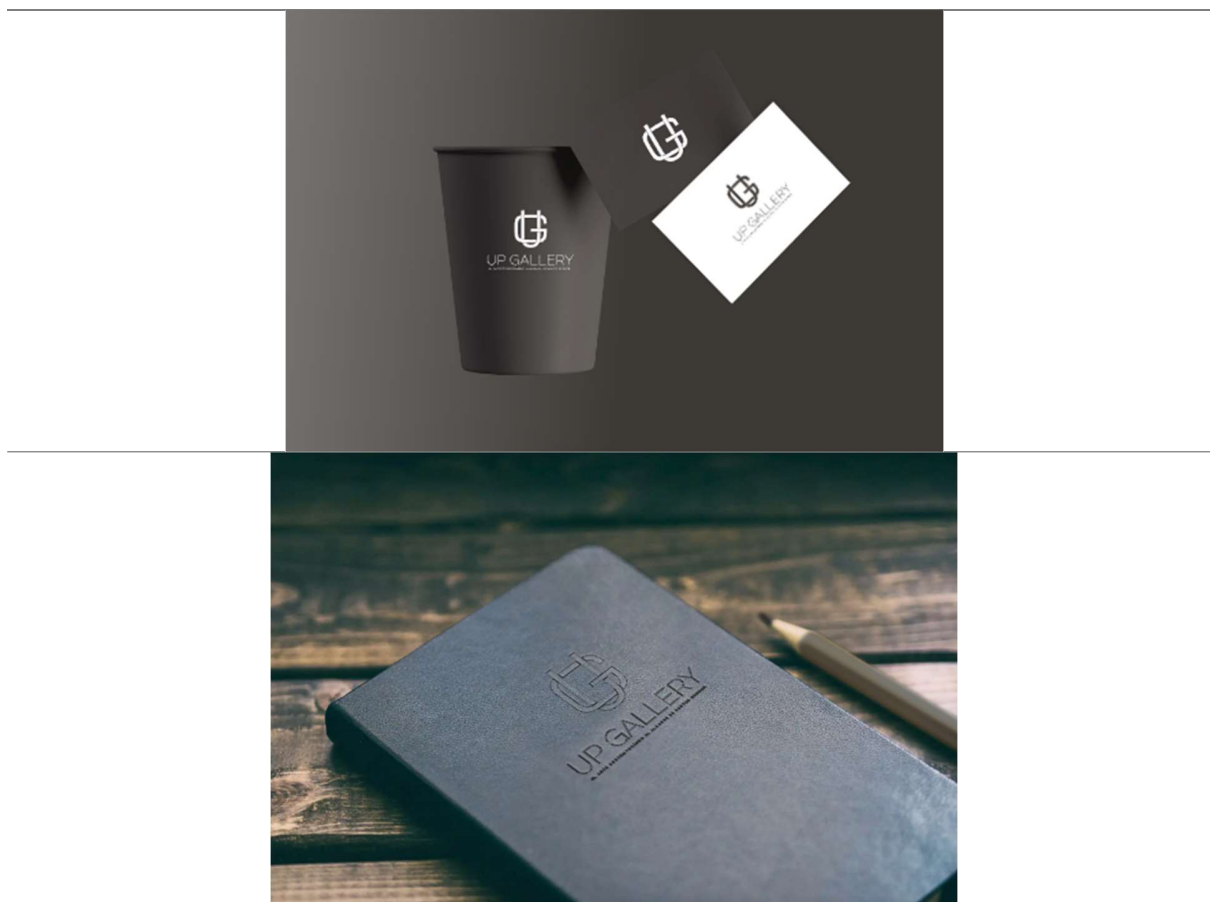
Eslogan: **El arte contemporáneo al alcance de nuevos mundos.**

Atributos: Innovadora, dinámica, inspiradora, transformadora, incluyente.

Prototipo: En la Figura 16 se plantea el prototipo de la marca.

**Figura 16** Prototipo de la marca





*Fuente:* Elaboración propia

#### **4.5. Canales**

- Galería física en el sur de Cali, este será el espacio donde los artistas podrán exhibir sus obras y es el punto de encuentro entre coleccionistas y aficionados.
- Página web transaccional: Será un canal online de exhibición y comercialización donde las personas que vayan a disfrutar del espacio físico de la galería puedan interactuar y comprar de forma fácil y práctica.
- Redes sociales: son un canal estratégico y de largo alcance que permitiría la interacción y la cercanía del público y los artistas.

- Alianzas con empresa pública/privada, hoteles y restaurantes para exhibición y venta de obra.

#### **4.6. Estrategia de comunicación de mercadeo**

##### **Brand Foundation (Fundamentos de la marca)**

¿De dónde viene UP Gallery?: UP Gallery nace de la pasión por el arte contemporáneo y la necesidad de dar visibilidad a artistas emergentes en la ciudad de Cali, representa la vanguardia, la innovación y la expresión artística.

¿A qué se dedica UP Gallery?: Se dedica a promover y comercializar obras de arte contemporáneo de artistas emergentes de la región, brindándoles una plataforma para darse a conocer y conectar con potenciales compradores y circulación en el campo del arte.

¿Qué es lo que hace a UP Gallery diferente?: Lo que hace diferente a UP Gallery es su enfoque en el arte contemporáneo emergente de la región, ofreciendo una selección cuidadosa de obras únicas y de alta calidad. Se destaca por su compromiso con los artistas locales y su visión de convertirse en un referente de la escena artística contemporánea en Cali.

¿Para quién existe UP Gallery?: Existe principalmente para los amantes del arte, coleccionistas y público en general interesado en adquirir obras de arte contemporáneo de artistas emergentes, a su vez existe para los artistas emergentes de la región, brindándoles una plataforma para visibilizarse y comercializar sus obras.

¿Cómo es UP Gallery como persona?: UP Gallery se proyecta como el arquetipo de Creador, una persona apasionada por la expresión artística, la innovación y la originalidad. Es visionaria, audaz y siempre busca nuevas formas de expresión. También representa el arquetipo

de Explorador, con una mentalidad abierta y curiosa, dispuesta a descubrir y promover nuevos talentos artísticos.

¿Por qué causa lucha UP Gallery?: Lucha por dar visibilidad y reconocimiento al arte contemporáneo emergente de la región, promoviendo la expresión artística.

¿Qué es lo que valora UP Gallery?: Valora la autenticidad, la originalidad y la calidad en las obras de arte. Valora el talento y la pasión de los artistas emergentes, así como la apreciación y el disfrute del arte por parte del público.

Concepto Estratégico: UP Gallery, la plataforma que conecta el arte contemporáneo emergente en la ciudad de Cali.

### **ROI (Relevancia, Impacto y Oportunidad)**

¿Cuál es el objetivo de la comunicación?: El objetivo principal es posicionar a UP Gallery como el referente del arte contemporáneo emergente en Cali, atrayendo a coleccionistas, amantes del arte y público en general interesado en adquirir obras de arte únicas y de calidad.

¿A quién debemos influir?: Se busca influir a dos públicos principales: los artistas, los coleccionistas, interesados en el arte contemporáneo de la región.

¿Qué acción exactamente quiere UP Gallery que hagan como resultado de estar expuestos a esta comunicación?: Se espera que los amantes del arte y coleccionistas visiten la galería física, se interesen por las obras exhibidas y se conviertan en compradores o seguidores de UP Gallery. En cuanto a los artistas emergentes, se busca que presenten sus obras para ser consideradas y promovidas por la galería.

**Tabla 9** Acciones esperadas por UP Gallery de parte de su público objetivo

<b>Meta</b>	<b>Obtener nuevos clientes potenciales</b>	
<b>Público objetivo</b>	<b>Artistas</b>	<b>Clientes</b>
<b>Acción</b>	Llevar a la galería referidos que tengan las condiciones para aplicar como clientes potenciales (consumo, tamaño y sector socio-económico)	Presentar clientes referidos a la galería que tengan las condiciones para aplicar como clientes potenciales (consumo, tamaño y sector socio-económico)
<b>Recompensa</b>	Entrar en el portafolio de artistas de UP Gallery	Envío de detalle personalizado, especial, distinto al material de catálogos de exposiciones artísticas
<b>Resultado</b>	Artistas representados por la galería	Clientes con alto nivel de compromiso con UP Gallery que ayuden a consolidar la marca
<b>Medios</b>	Presencial, digital, what's app	Presencial, digital

*Fuente:* Elaboración propia

¿Qué recompensa prometeremos, y con qué respaldaremos esa recompensa?: UP Gallery promete ofrecer una selección cuidadosa de obras de arte contemporáneo emergente únicas y de alta calidad, respaldada por un equipo experto en el campo del arte y posicionarse como una plataforma de promoción y venta profesional.

¿Cuál tono y estilo de comunicación calzará mejor con la personalidad de UP Gallery y con los objetivos?: El tono y estilo de comunicación debe ser inspirador, vanguardista y apasionado, reflejando la esencia del arte contemporáneo emergente. Se debe transmitir la emoción y el goce estético del arte, al tiempo que se destaca la calidad y exclusividad de las obras ofrecidas.

¿Cuándo y dónde estará la audiencia objetivo más receptiva hacia nuestra comunicación?: La audiencia objetivo estará más receptiva en los espacios y eventos relacionados con el arte, como galerías, exposiciones, ferias de arte y actividades culturales. Es importante tener presencia en

línea, a través de redes sociales y en paralelo plataformas de venta de arte en línea, ya que gran parte del público objetivo busca y se informa sobre arte a través de medios digitales.

¿Cuál es la idea clave en esta estrategia?: UP Gallery, el espacio que conecta el arte contemporáneo emergente con los amantes del arte en Cali.

### **Capas de la comunicación**

Para implementar las estrategias de comunicación, se utilizará el modelo de las capas de comunicación, de la siguiente manera:

**Conocimiento:** Etapa de conocimiento y posicionamiento de la marca, donde UP Gallery se dará a conocer al público objetivo.

**Conversaciones:** Se iniciará contacto con el público, generando interacciones y relaciones con las audiencias.

**Experiencia:** Se generará valor a partir de las experiencias, utilizando el conocimiento del público para crear una diferenciación.

**Personal:** Se personalizará el servicio y se fortalecerá la relación con la audiencia, brindando una atención directa y específica.

### **Modelo de Capas de la comunicación**

Para la primera capa llamada *conocimiento*, se implementarán las siguientes estrategias:

**Redes Sociales:** Se creará una presencia sólida en redes sociales como Instagram, Tik Tok, Facebook y Twitter, se compartirán imágenes de las obras de arte disponibles, información sobre los artistas emergentes y eventos relacionados con la galería. Se utilizarán hashtags relevantes para generar una mayor interacción con la comunidad de amantes del arte.

**Sitio Web:** Se desarrollará un sitio web atractivo y fácil de navegar, donde se presentará la galería, su concepto, los artistas representados y las obras disponibles para compra. Se incluirán secciones informativas sobre el arte contemporáneo emergente.

**Colaboraciones, eventos y ferias:** UP Gallery participará en eventos locales relacionados con el arte, como ferias, exposiciones y muestras colectivas. Esto con el fin de establecer colaboraciones con otras galerías, espacios culturales y artistas reconocidos para aumentar la visibilidad y credibilidad de la marca.

**Publicidad en medios locales:** Se realizará publicidad en medios locales relevantes, como revistas culturales, periódicos y guías de eventos, para dar a conocer UP Gallery y sus próximas exposiciones o eventos.

Para la segunda capa llamada *conversaciones*, se implementarán las siguientes estrategias:

**Interacción en redes sociales:** Se fomentará la interacción con el público a través de las redes sociales, respondiendo comentarios, compartiendo contenido relevante y organizando concursos o sorteos para aumentar el engagement.

**Eventos de apertura y vernissages:** Se organizarán eventos de apertura y vernissages para cada nueva exposición, invitando a coleccionistas, amantes del arte y público en general. Estos eventos serán una oportunidad para establecer conversaciones y conexiones con el público objetivo.

**Visitas guiadas y charlas:** Se ofrecerán visitas guiadas y charlas con los artistas representados por UP Gallery, permitiendo al público conocer de primera mano la inspiración y el proceso creativo detrás de las obras.

**Contenido formativo:** Se creará contenido educativo sobre el arte contemporáneo emergente, como blogs, podcasts o videos, para fomentar la conversación y la interconectividad.

La tercera capa corresponde a la **Experiencia** y para ella se implementarán las siguientes estrategias:

**Exposiciones:** Se organizarán exposiciones, donde los visitantes puedan sumergirse completamente en el universo creativo de los artistas emergentes representados por UP Gallery. Esto puede incluir instalaciones, proyecciones y elementos interactivos que enlacen la experiencia.

**Talleres de arte:** Se ofrecerán talleres con artistas y maestros invitados, donde los visitantes podrán aprender técnicas y procesos creativos. Esto generará una experiencia enriquecedora y permitirá una conexión más profunda con el arte contemporáneo.

**Eventos culturales y artísticos:** Se organizarán eventos culturales y artísticos que combinen el arte visual con otras disciplinas como la música, la danza o la gastronomía, creando experiencias únicas e inmersivas para el público.

Para la última capa llamada *personal*, se implementarán las siguientes estrategias:

**Servicio de asesoría y comisariado:** Se ofrecerá un servicio personalizado de asesoría y comisariado para los artistas, coleccionistas y amantes del arte, donde se les ayudará a identificar y adquirir obras que se ajusten a sus intereses y gustos particulares.

**Programa piloto de membresía:** Se probará un programa piloto de membresía exclusivo para los coleccionistas y seguidores más leales de UP Gallery, ofreciendo beneficios especiales como acceso especial a exposiciones, eventos privados y descuentos en la compra de obras.

**Experiencias personalizadas:** Se organizarán experiencias personalizadas, como visitas privadas a los estudios de los artistas emergentes representados, o eventos exclusivos para miembros y coleccionistas VIP, brindando una atención y experiencia única y personalizada.

Con estas estrategias adicionales, UP Gallery podrá establecer conversaciones significativas, generar experiencias memorables y fortalecer las relaciones personales con su público objetivo, logrando un mayor posicionamiento y engagement en la escena del arte contemporáneo emergente en Cali.

**Tabla 10** Indicadores de seguimiento del Plan de Mercadeo

<b>Medio</b>	<b>Tácticas</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Ferias de arte</b>	Participar en las principales ferias de arte de Colombia	Ferias priorizadas asistidas/eventos priorizados
<b>Colaboraciones</b>	Alianzas estratégicas con galerías emergentes consolidadas	Colaboraciones realizadas/ Colaboraciones priorizadas
<b>Editorial digital</b>	Realizar reels del proceso de la obra en redes sociales	Engagement the post – aumento %
<b>Influenciadores</b>	Realizar vínculos con expertos e influenciadores que sean referentes de arte emergente y ayuden a posicionar la marca	Métricas de redes sociales
<b>Webs/landing</b>	Posicionar en páginas especializadas de eventos de arte	Métricas de redes sociales/ingresos por el canal
<b>Medios de comunicación</b>	Posicionamiento en Instagram y TikTok	Número de seguidores
<b>Eventos de arte</b>	Alquiler de stands en las ferias y eventos de arte	Ventas realizadas / ventas planeadas
<b>Redes sociales</b>	Incentivar las compras por canales como Instagram y TikTok	Ventas realizadas / ventas planeadas
<b>Email marketing</b>	Envió regular de correos directos para la validar la experiencia de compra en la galería	Tasa de apertura de correos/tasa respuesta de correos

*Fuente:* Elaboración propia

En este sentido la ejecución de este plan de mercadeo no solo impactará positivamente en el crecimiento y rentabilidad de UP Gallery, sino que también fomentará el desarrollo del ecosistema artístico local, promoverá la visibilidad de artistas emergentes y contribuirá al enriquecimiento cultural de la comunidad caleña. Posterior a la ejecución efectiva de este plan, UP Gallery podrá experimentar un crecimiento sostenido en sus ventas y rentabilidad. Al posicionarse como la plataforma líder de arte contemporáneo emergente que promueve la adquisición de obras de arte contemporáneo de calidad, la galería atraerá a un público especializado y también aficionado de las artes. La galería es una suerte de vitrina excepcional para conectar con coleccionistas, curadores y amantes del arte, permitiéndoles compartir su visión artística y difundir su trabajo a una audiencia más amplia. Este impacto en la carrera de los artistas emergentes tendrá un efecto dominó en la comunidad artística local, impulsando la creatividad, la innovación y el desarrollo de nuevos talentos. En un futuro UP Gallery será un actor clave en la escena artística de Cali fortaleciendo el ecosistema artístico de la ciudad. Las estrategias de experiencia propuestas en el plan de mercadeo, como exposiciones inmersivas, talleres y clases, contribuirán al enriquecimiento cultural y al fomento de la apreciación del arte contemporáneo.

La comunidad local tendrá la oportunidad de sumergirse en un mundo de expresión artística de vanguardia, ampliando sus horizontes y cultivando un gusto refinado por el arte. Se puede concluir entonces que el plan de mercadeo de UP Gallery fomentará la fidelización y el engagement del público a través de estrategias como las experiencias personalizadas. Estos esfuerzos crearán una comunidad leal y comprometida de seguidores, quienes se sentirán parte integral de la galería y su misión de promover el arte contemporáneo emergente en la ciudad. Dicha conexión emocional con el público no solo garantizará un flujo constante de visitantes y

compradores, sino que también generará un efecto de voz a voz positivo, atrayendo a más personas a descubrir el mundo del arte contemporáneo que ofrece UP Gallery.

#### **4.7. Estrategia de precios**

Para el presente modelo de negocio, se propone implementar una estrategia de precios de penetración con discriminación. Esta estrategia busca facilitar el ingreso al mercado local, atraer una base sólida de clientes y posicionar la propuesta de valor de la galería de manera efectiva. En la etapa inicial, se fijarán precios accesibles que no excedan el 30-40% del precio de mercado para obras similares. Esto permitirá democratizar el acceso al arte emergente y atraer a segmentos de clientes más sensibles al precio, como artistas independientes, estudiantes, egresados de carreras de arte o afines y compradores esporádicos que buscan experiencias culturales a mediano costo. No obstante, esta estrategia se complementará con una discriminación de precios según el perfil y capacidad de compra de otros segmentos objetivo clave, por ejemplo, coleccionistas particulares, empresas patrocinadoras o clientes corporativos con mayor poder adquisitivo, se asignarán precios que oscilen entre el 60% y 80% del precio de mercado, justificados por la trayectoria del artista, técnicas utilizadas, calidad de materiales y valor simbólico/cultural de cada pieza. Esta discriminación basada en la capacidad económica y motivaciones de compra, aunada a precios iniciales bajos, posibilitará que la galería atraiga un volumen considerable de clientes de distintos niveles socioeconómicos y gustos artísticos. Esta estrategia facilitará la visibilidad, reconocimiento de marca y posicionamiento de la propuesta de valor en el mercado cultural de la ciudad de Cali. Esta estrategia dual de penetración con discriminación es fundamental para realizar ajustes e incrementos paulatinos en la política de precios, a medida que la galería consolide su

trayectoria, prestigio y posicionamiento dentro del circuito del arte contemporáneo emergente en la ciudad y el país.

**Tabla 11** Promedio de precios

<b>PRODUCTOS Y SERVICIOS</b>	<b>PRECIOS</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
<b>Exhibición y ventas de obras de arte</b>	\$50.000 - \$500.000	La galería cobrara al artista un 55% del total de las ventas
<b>Actividades formativas (talleres, charlas)</b>	\$110.000 por persona	Cupo mínimo 10 personas
<b>Café/Restaurante</b>	Promedio de las bebidas: \$15.000 Promedio de Snacks y platos fuertes: \$26.000	
<b>Eventos culturales</b>	\$20.000 - \$ 55.000	Cover por persona
<b>Productos de marca</b>	\$35.000 - \$75.000	Por unidad

*Fuente:* Elaboración propia

#### **4.8. Modelo de negocios (Canvas)**

En la Tabla 12 se plantea el esquema de modelo de negocios. Es importante destacar que este modelo de negocio se basa en una indagación y consideración de las necesidades y oportunidades específicas del contexto cultural y artístico de la ciudad de Cali. Las estrategias propuestas para la identificación de alianzas estratégicas, patrocinio, recaudación de fondos, análisis de políticas culturales, colaboración con el sector privado son fundamentales para el éxito de la galería. No obstante, es importante recordar que la ejecución de este modelo requerirá un compromiso continuo y esfuerzo para establecer y mantener relaciones sólidas con las partes interesadas y la comunidad artística. La planificación cuidadosa y la adaptabilidad a medida que se implementan las estrategias son esenciales para garantizar el éxito a largo plazo de la galería.

**Tabla 12** Canvas (Modelo de Negocio)

ALIADOS	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONES	SEGMENTOS DE CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Artistas, críticos, curadores.</li> <li>• Instituciones académicas y culturales.</li> <li>• Coleccionistas privados.</li> <li>• Empresas para patrocinos y adquisición de piezas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representación de artistas y comercialización de obras de arte.</li> <li>• Revisión de portafolio del artista.</li> <li>• Gestión y curaduría de exposiciones de artistas emergentes.</li> <li>• Café-Restaurante: programación cultural, performances, talleres, charlas.</li> <li>• Construcción de comunidad en torno al arte.</li> </ul>	<p>UP GALLERY ofrece un espacio innovador y vanguardista dedicado a impulsar el talento emergente del arte contemporáneo en Cali. Nuestra propuesta se fundamenta en generar experiencias inspiradoras y transformadoras en torno al arte, brindando a artistas de corta y mediana trayectoria una plataforma única para exponer, comercializar y proyectar su obra a nuevos públicos y coleccionistas. Con un enfoque ético, transparente y socialmente responsable, impulsamos el desarrollo profesional de estos creadores, fomentando la inclusión y el intercambio cultural en un ambiente colaborativo que promueve los nuevos lenguajes artísticos y consolida al sur</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesoría personalizada para formación de colecciones.</li> <li>• Interacción con artistas y participación en eventos.</li> <li>• Construcción de comunidad de seguidores de arte a través de experiencias compartidas con aliados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coleccionistas privados de arte contemporáneo emergente, tanto consolidados como nuevos.</li> <li>• Instituciones y empresas con programas de adquisición de arte y cultura.</li> <li>• Público general con interés en explorar el arte contemporáneo emergente.</li> <li>• Comunidades creativas, académicos, críticos y amantes del arte contemporáneo.</li> </ul>
	<p><b>RECURSOS CLAVE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo especializado en arte contemporáneo.</li> <li>• Espacios expositivos y Café-Restaurante.</li> <li>• Sistemas de inventario, plataformas de venta y comercialización de obras.</li> <li>• Reputación, redes de contactos y posicionamiento en el circuito artístico local/regional.</li> </ul>		<p><b>CANALES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Galería física con espacios multifuncionales en ubicación estratégica.</li> <li>• Plataforma de comercio electrónico integrada y presencia sólida en redes sociales.</li> <li>• Participación en ferias, bienales y circuitos de arte nacional e internacional.</li> <li>• Alianzas para exhibiciones rotativas en hoteles, corporaciones</li> </ul>	

	de Cali como un polo de desarrollo en arte y cultura.	y espacios públicos.
<b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b>		<b>FLUJO DE INGRESOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alquiler de espacio y operación de la galería.</li> <li>• Honorarios de administración, ventas y servicios tercerizados.</li> <li>• Inversión en montajes, curaduría, museografía y material para exposiciones.</li> <li>• Promoción, publicidad, relaciones públicas y participación en ferias de arte.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comisiones por ventas de obras de arte.</li> <li>• Patrocinios corporativos y alianzas de cooperación.</li> <li>• Talleres, cursos, charlas y otros eventos/actividades artísticas, culturales y formativas.</li> <li>• Venta de merchandising, catálogos y productos de artistas representados.</li> </ul>	

Fuente: Elaboración propia

#### 4.9. Presupuesto de mercadeo y ventas

Se plantean los siguientes planes de acción de acuerdo con las variables del mix de marketing.

**Tabla 13** Plan de acción del mix de marketing

VARIABLES	PLANES DE ACCIÓN	ACTIVIDADES	COSTOS POR ACTIVIDAD	TIEMPO	RESPONSABLE
<b>PRODUCTO</b>	Plan 1: Construir la identidad de marca y slogan.	Reunión inicial con el equipo de marketing y diseño para definir los objetivos del key visual y slogan.	\$ -	1 semana	CEO - CMO
		Generar ideas creativas y conceptos preliminares.	\$ -	1 semana	CEO - CMO
		Desarrollar bocetos y propuestas visuales.	\$ 3.000.000	3 semanas	CEO - CMO
		Diseñar el manual de imagen básico, papelería y avatar de redes sociales	\$ 4.450.000	1 mes	CEO - CMO
		Revisar la estrategia y el diagnostico de consultoría de marca.	\$ 6.968.000	3 días	CEO - CMO

<b>PRECIO</b>	Plan 2: Analizar y fijar los precios.	Recopilar de información de precios de la competencia.	Gestión del encargado	1 vez por exposición o por lanzamiento de producto	CEO - CFO
		Analizar y comparar los precios y estrategias de fijación de precios utilizadas por los competidores.	Gestión del encargado	1 vez por exposición o por lanzamiento de producto	CEO - CFO
		Identificar brechas de precios y elasticidad de la demanda.	Gestión del encargado	1 vez por exposición o por lanzamiento de producto	CEO - CFO
		Revisar estructura de costos y determinar los márgenes de rentabilidad deseados.	Gestión del encargado	1 vez por exposición o por lanzamiento de producto	CEO - CFO
		Desarrollar diferentes escenarios de fijación de precios y simular el impacto en las ventas y márgenes.	Gestión del encargado	1 vez por exposición o por lanzamiento de producto	CEO - CFO

<b>VARIABLES</b>	<b>PLANES DE ACCIÓN</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>COSTOS POR ACTIVIDAD</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<b>DISTRIBUCIÓN</b>	Plan 3: Estructurar y definir los canales de comercialización físicos y virtuales.	Diseñar sitio web - ecommerce.	\$ 6.740.000	Única vez	CEO – CMO COO
		Diseñar campañas publicitarias en Google ads.	\$ 4.240.000	1 vez por mes	CMO
		Diseñar plantillas HTML.	\$ 1.350.000	1 vez por mes	CMO
		Revisar y coordinar los lanzamientos de obra y eventos.	\$ 3.100.000	1 vez por evento	COO
		Diseñar y distribuir el espacio físico para cada actividad o producto.	Gestión del encargado	1 vez por evento	COO

<b>PROMOCIÓN</b>	Plan 4: Planear las campañas de promoción.	Diseñar el material publicitario.	\$ 3.280.000	1 vez por evento o por lanzamiento o	CMO
		Diseñar e imprimir el material P.O.P., invitaciones y brochoures.	\$ 6.920.000	1 vez por evento o por lanzamiento o	CMO
		Tomar e imprimir fotos y grabación de videos.	\$ 6.235.000	1 vez por evento o por lanzamiento o	CMO
		Gestionar las relaciones públicas, y las estrategias de medios de comunicación.	\$ 17.195.000	1 vez por evento o por lanzamiento o	CMO
		Administrar y diseñar la parrilla de contenido para redes sociales.	\$ 4.490.000	Semanal	CMO

*Fuente:* Elaboración propia.

Para el desarrollo de los planes de acción del marketing mix surge el presupuesto asignado de mercadeo y ventas, como se detalla en la Tabla 14. Este presupuesto abarca diversos rubros estratégicos como marca, publicidad, material POP, diseño gráfico, fotografía y video, diseño web, coordinación de eventos, creatividad e innovación, y marketing.

El plan de mercadeo y el estricto cumplimiento de este, tienen un impacto en la salud financiera de la galería, y en la misma proporción impactan en el punto de equilibrio, sin embargo, un plan de mercadeo efectivo puede incrementar el volumen de ventas, lo que a su vez reduce el punto de equilibrio de la empresa. Esto es porque a medida que las ventas aumentan, se distribuyen mejor los costos fijos y se logra el punto de equilibrio más rápidamente.

Inicialmente el plan de mercadeo aumentará los costos, pero dado a la buena ejecución del CFO se mejorará la rentabilidad a largo plazo al aumentar los ingresos más que proporcionalmente a los costos incrementales y el control de los costos variables.

**Tabla 14** Presupuesto total de mercadeo y ventas

<b>Elemento</b>	<b>Valor COP</b>	<b>Periodicidad</b>
<b>MARCA</b>		
<b>Logo</b>	\$ 1.100.000	Anual
<b>Manual de imagen básico</b>	\$ 1.600.000	Anual
<b>Diseño de papelería</b>	\$ 700.000	Anual
<b>Key Visual</b>	\$ 1.100.000	Anual
<b>Slogan</b>	\$ 1.000.000	
<b>Diseño de avatar para red social</b>	\$ 550.000	Anual
<b>Infografía</b>	\$ 1.400.000	
<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$ 7.450.000</b>	
<b>PUBLICIDAD</b>		
<b>Pasacalles</b>	\$ 300.000	1 vez por evento
<b>Pendón</b>	\$ 380.000	1 vez por evento
<b>Señalética</b>	\$ 1.800.000	1 vez por evento
<b>Valla</b>	\$ 800.000	1 vez por evento
<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$ 3.280.000</b>	
<b>MERCHANDISING O MATERIAL P.O.P.</b>		
<b>Agenda</b>	\$ 200.000	1 vez por evento
<b>Botón</b>	\$ 100.000	1 vez por evento
<b>Saltarín</b>	\$ 250.000	1 vez por evento
<b>Móvil</b>	\$ 340.000	1 vez por evento
<b>Floor Graphic</b>	\$ 470.000	1 vez por evento
<b>Brandeo de souvenir</b>	\$ 160.000	1 vez por evento
<b>Cenefa</b>	\$ 340.000	1 vez por evento
<b>Diseño de Backing</b>	\$ 950.000	1 vez por evento
<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$ 2.810.000</b>	
<b>DISEÑO DE IMPRESOS</b>		
<b>Afiche – Póster</b>	\$ 550.000	1 vez por evento
<b>Correo directo plano</b>	\$ 450.000	1 vez por evento

<b>Invitación plana</b>	\$ 250.000	1 vez por evento
<b>Invitación animada</b>	\$ 380.000	1 vez por evento
<b>Plegable Brochure 2 a 3 cuerpos</b>	\$ 600.000	1 vez por evento
<b>Programa de evento</b>	\$ 250.000	1 vez por evento
<b>“Take one”</b>	\$ 430.000	1 vez por evento
<b>Tótem</b>	\$ 1.200.000	1 vez por evento
<b>Volante media carta / Oficio (1 cara)</b>	\$220.00	1 vez por evento
<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$ 4.110.000</b>	

---

#### FOTOGRAFIA Y VIDEO

---

<b>Fee fotográfico</b>	2.400.00	1 vez por evento
<b>Hora sesión fotográfica</b>	\$ 180.000	1 vez por evento
<b>Día de sesión fotográfica</b>	\$ 1.600.000	1 vez por evento
<b>Retoque digital por fotografía</b>	\$ 95.000	1 vez por evento
<b>Grabación de material para redes sociales</b>	\$ 400.000	1 vez por evento
<b>Día de grabación con drone</b>	\$ 1.600.000	1 vez por evento
<b>Hora de grabación con drone</b>	\$ 320.000	1 vez por evento
<b>Cubrimiento en video de evento por día</b>	\$ 630.000	1 vez por evento
<b>Cubrimiento fotográfico de evento por día</b>	\$ 570.000	1 vez por evento
<b>Render</b>	\$ 840.000	1 vez por evento
<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$ 6.235.000</b>	

---

#### DISEÑO WEB

---

<b>Producción sitio web HTML</b>	\$ 2.700.000	Anual
<b>Banner – Animación básica</b>	\$ 440.000	Anual
<b>Administración presupuesto campañas publicitarias Google ADS</b>	\$ 640.000	Mensual
<b>Asesoría y desarrollo de estrategia SEO en web nueva</b>	\$ 3.600.000	Mensual
<b>Diseño de plantillas HTML</b>	\$ 1.350.000	Anual
<b>Sitio e-commerce</b>	\$ 3.600.000	Anual

**SUBTOTAL \$ 12.330.000**

---

**COORDINACION DE EVENTOS**

---

<b>Creación de un evento</b>	\$ 1.100.000	1 vez por evento
<b>Coordinación evento académico, protocolario, artístico o cultural.</b>	\$ 680.000	1 vez por evento
<b>Coordinación evento masivo</b>	\$ 800.000	1 vez por evento
<b>Coordinación evento activación de marca</b>	\$ 520.000	1 vez por evento
<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$ 3.100.000</b>	

---

**CREATIVIDAD E INNOVACION**

---

<b>Consultoría de marca</b>	\$ 440.000	Única vez
<b>Estrategia y concepto creativa</b>	\$ 5.600.000	1 vez por evento o lanzamiento
<b>Guion para videos web 30"</b>	\$ 840.000	1 vez por evento o lanzamiento
<b>Redacción 500 palabras para libro o web</b>	\$ 38.000	1 vez por evento o lanzamiento
<b>Redacción 500 palabras en inglés para libro o web</b>	\$ 50.000	1 vez por evento o lanzamiento
<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$ 6.968.000</b>	

---

**MARKETING**

---

<b>Investigación de mercado</b>	\$ 2.800.000	Única vez
<b>Entrevista básica</b>	Moderación: \$210.000 – Análisis: \$260.000	Única vez
<b>In home visit / Etnografía</b>	Moderación: \$410.000 – Análisis: \$440.000	Única vez
<b>Acompañamiento punto de venta</b>	Moderación: \$400.000 – Análisis: \$380.000	
<b>Elaboración de propuestas</b>	\$ 240.000	Cuando se requiera
<b>Creación Test de marca</b>	\$ 280.000	Cuando se requiera
<b>Creación de prueba para Focus Group</b>	\$ 280.000	Única vez
<b>Asesoría de marketing o publicidad</b>	\$ 280.000	Cuando se requiera
<b>Asesoría en Visual marketing</b>	\$ 300.000	Mensual

<b>Estrategia de marketing</b>	\$ 3.200.000	Cuando se requiera
<b>Gestión de RRPP / Lobby</b>	Desde \$1.600.000	1 vez por
<b>Estrategia de medios</b>	\$ 2.050.000	1 vez por evento o lanzamiento
<b>Gestión en comunidad virtual</b>	\$ 1.040.000	Mensual
<b>Content manager</b>	\$ 4.600.000	Mensual
<b>Diseño de parrilla de contenidos</b>	\$ 1.400.000	Mensual
<b>Otras actividades de estrategia de comunicación</b>	\$ 1.515.000	Cuando se requiera
<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$ 21.685.000</b>	
<b>GRAN TOTAL</b>	<b>\$ 67.968.000</b>	

*Fuente:* Elaboración propia

## 5. Diseño técnico u operativo

Para la exhibición de las obras de arte en la galería y el café/restaurante se consideran los siguientes procesos y recursos claves.

### 6.1. Procesos claves

***Representación de artistas y comercialización de obras de arte, curaduría y gestión de exposiciones:*** La galería promocionará sus artistas y creará una marca con su nombre y estilo estético en el mercado del arte; el proceso inicia con el contacto del artista a la galería o través de convocatorias que realice la galería para atraer artistas, se procede a la revisión del portafolio, para la valoración de su obra, posterior a este encuentro se concreta una reunión con el equipo técnico de la galería, y el gerente financiero donde se valoriza la obra, después de esto se firma el contrato de mutuo acuerdo entre la galería y el artista donde se fijará, la cantidad de obras a exhibir, el tiempo de exhibición, el porcentaje del cobro de la comisión que en este caso es de 55% para la

galería y 45% para el artista del total de la venta durante la exhibición y demás condiciones generales.

La primera reunión de acercamiento tiene una duración aproximada de 2 horas, la segunda reunión con el equipo especializado en arte y financiero tiene una duración promedio de 6 horas e incluso puede extenderse hasta 2 días.

La etapa de firma de contrato puede extenderse hasta un plazo de 3 días hábiles para la lectura, aceptación y firma por ambas partes.

Posterior a la firma se concretarán reuniones entre el equipo de exhibición de la galería y el artista para la coordinación logística y la forma como se distribuirá y se ambientará el espacio.

Luego de esta reunión se empiezan a ejecutar estrategias de marketing para el lanzamiento y promoción de la exhibición en las fechas acordadas, el equipo de marketing se encarga de toda la estrategia de lanzamiento y publicidad para que la temporada de exhibición logre tener un alcance exitoso al público objetivo y se hace el lanzamiento oficial.

***Revisión de portafolio del artista:*** La revisión del portafolio de los artistas es una etapa fundamental en el proceso de selección y contratación. Este ejercicio se lleva a cabo desde una perspectiva especializada del campo artístico, con el objetivo de evaluar la coherencia, calidad y potencial de la obra presentada por los artistas. La revisión permite a la galería analizar detenidamente la trayectoria, técnica, estilo y temáticas abordadas por el artista. Este proceso implica una mirada crítica y experta que va más allá de una simple apreciación estética. Los galeristas y directivos buscan identificar la solidez conceptual, la madurez creativa y singularidad de la propuesta artística de cada artista.

***Café/restaurante:*** El líder de cocina diseñará un menú orientado a café orgánicos y comida saludable y ligera que sea de rápida preparación, este menú quedará documentado con los

ingredientes, tiempos y formas de preparación junto con cada uno de los utensilios o elementos de cocina necesarios para su cocción, forma de servir o emplatar y posterior conservación y almacenamiento.

La impresión de la carta con los precios posteriores al diseño del equipo de marketing, donde se incluyen los precios de cada plato y las bebidas y algunas fotos de los platos como imagen de referencia, estará disponible en formato digital.

Las sillas, mesas y todo el mobiliario ambientado estarán a cargo de la administración del restaurante junto con el mesero para que sean distribuidas con el fin de optimizar espacios dentro de la galería garantizando el confort de los comensales.

***Programación cultural, performances y talleres:*** El equipo administrativo junto con el galerista se encargará de la gestión y organización de los performances, talleres y de toda la programación cultural de la galería, en una reunión iniciando año, se programarán tentativamente actividades y eventos coherentes y pertinentes para la galería, posteriormente se realizarán reuniones mensuales para confirmar los eventos que se harán y gestar las estrategias para esto, después del proceso de organización se inicia el proceso de contacto de cada uno de los proveedores o participantes para garantizar la gestión logística y cumplir con los fechas y tiempos establecidos, se harán listas de chequeo con seguimientos diarios, comunicación vía mail, whats app y llamadas telefónicas con todos los actores y participantes para garantizar que todos los recursos físicos, materiales e intelectuales estén al alcance de todos.

***Construcción de comunidad:*** en un trabajo de campo integrado entre el galerista y el equipo de marketing se diseñará la estrategia de construcción de comunidad en redes sociales, circuitos de arte y cultura, voz a voz, radio, y televisión para crear la comunidad de mayor reconocimiento en el sur de Cali, este trabajo de engagement surgirá en conversaciones y

acercamientos con grandes artistas, curadores gestores culturales, coleccionistas y aficionados al arte y la cultura, la idea es conectar y construir un ecosistema donde el arte contemporáneo emergente sea el propósito principal que atraiga audiencias de manera efectiva.

## **5.2. Recursos Claves**

- Equipo especializado integrado por el galerista que junto con el equipo administrativo, financiero, legal y de talento humano se encarga de administrar los recursos claves para el correcto funcionamiento de la representación de los artistas y garantizar el éxito de la exhibición de las obras
- Espacio físico de 280 metros cuadrados donde funcionara la galería de arte y debe tener las condiciones físicas para garantizar la exhibición y el flujo de visitantes, así como una bahía de 45 metros donde funcionara el café restaurante, ambos espacios contarán con las adecuaciones locativas pertinentes
- Sistemas de inventarios, plataforma de venta y comercialización de obra: adquisición de sistema contable e inventarios CG UNO Versión 8.5 con modelo comercial y gestión de ventas que permitirá controlar todo el inventario de la galería y del café-restaurante, permite generar facturas, causación contable, presupuesto y generación de estados financieros.
- Reputación, redes de contactos y posicionamiento en el circuito artístico local y regional: A través de estrategias de posicionamiento en redes sociales, círculos de arte y cultura y en alianza con gestores culturales con el fin de poner en el radar este nuevo espacio de arte y cultura y este se convierta en el lugar de mayor recordación en el medio artístico de la ciudad de Cali.

### 5.3. Presupuesto de inversión y gastos de operación

En la Tabla 15 se plantea el presupuesto de activos fijos que requieren adquirirse para poner en funcionamiento la galería de arte, así como la estimación de los gastos operacionales mensuales.

**Tabla 15** Presupuesto de inversión y gastos de operación

<b>INSUMOS</b>	<b>COSTO</b>	<b>PERIODICIDAD</b>
<b>GASTOS DE INVERSION INICIAL Y/O ACTIVOS FIJOS</b>		
Pintura y adecuaciones locativas	60.000.000	Única vez
Soportes fijos de pared	900.000	Única vez
Teléfonos celulares	1.600.000	Única vez
Computadores portátiles	5.200.000	Única vez
Computador de escritorio	2.750.000	Única vez
Sillas de oficina	2.400.000	Única vez
Escritorios	3.650.000	Única vez
Contenedores de basura	250.000	Única vez
Sistema contable y de inventario cg uno 8.5	2.115.000	Única vez
Caja de dinero	450.000	Única vez
Batería de cocina	32.520.000	Única vez
Estufa	4.250.000	Única vez
Campana - sistema de extracción	1.298.000	Única vez
Horno	3.050.000	Única vez
Microondas	450.000	Única vez
Freidoras	680.000	Única vez
Vajillas	15.780.000	Única vez
Sartenes	10.350.000	Única vez
Lavavajillas	1.290.000	Única vez
Tostadora	179.000	Única vez
Cafeteras	185.000	Única vez
Batidoras	145.000	Única vez
Cortadoras y cuchillos	216.000	Única vez
Neveras y congeladores	6.328.000	Única vez
Vasos	1.620.000	Única vez
Utensilios de cocina (cucharas, tenedores y cuchillos de mesa)	4.589.000	Única vez
Vitrinas	2.100.000	Única vez
Mobiliario (mesas y sillas de comedor)	45.720.000	Única vez

Manteles	428.000	Única vez
Servilleteros	170.000	Única vez
Centros de mesa	512.000	Única vez
Dotación y uniformes	1.050.000	Única vez
Televisores	2.100.000	Única vez
Equipos de sonidos	970.000	Única vez
<b>SUBTOTAL</b>	<b>215.295.000</b>	
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>		
Canon de arrendamiento	4.500.000	Mensual
Servicios públicos (Energía, agua, internet y gas domiciliario)	1.295.000	Mensual
Planes móviles	110.000	Mensual
Monitoreo satelital y GPS	165.000	Mensual
Papelería y material de oficina	958.000	Mensual
<b>SUBTOTAL</b>	<b>7.028.000</b>	
<b>TOTAL</b>	<b>222.323.000</b>	

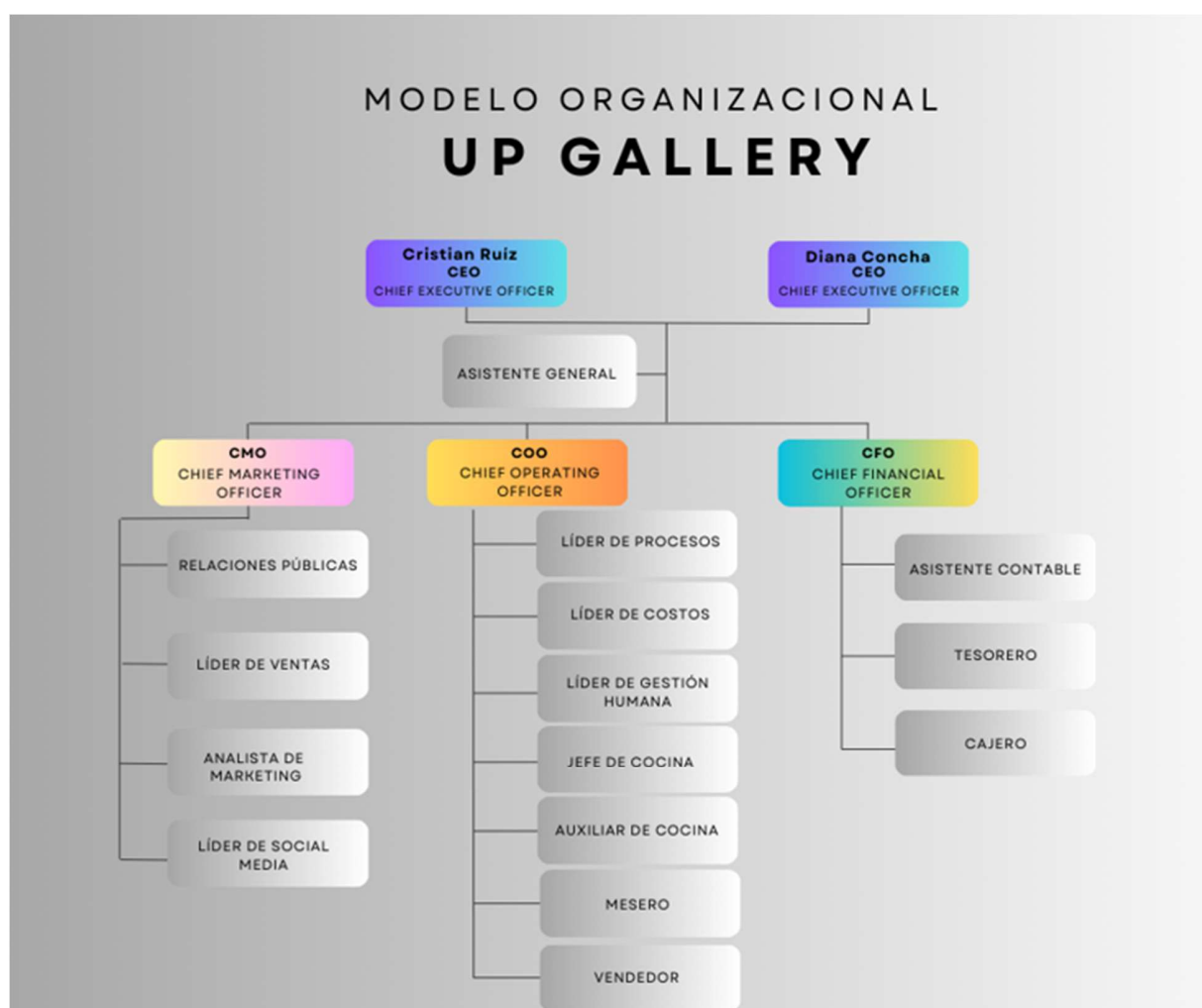
*Fuente:* Elaboración propia

## 6. Diseño organizacional y legal

### 7.1. Modelo organizacional

La estructura organizacional propuesta en la figura 17 refleja una configuración jerárquica con tres niveles: gerencial, competitivo y operativo/asistencial, en la dirección estarán los CEO, seguidos por los cargos de CMO, CFO, COO y el equipo competitivo y asistencial estará conformado por: Asistente general, líder de ventas, líder de redes sociales, asistente contable, líder de costos, tesorero, analista de marketing, líder de gestión humana, relacionista público, líder de procesos, desarrollador junior, en el área de cocina del café restaurante el equipo estará conformado por el jefe de cocina, auxiliar de cocina, mesero y el cajero, finalmente para la comercialización de los productos de marca contaremos con un vendedor.

**Figura 177** Organigrama UP Gallery



Fuente: Elaboración propia

## 6.2. Cargos y responsabilidades

En el nivel gerencial, se contempla la contratación de los siguientes puestos clave:

**Director Ejecutivo (CEO):** responsable de la toma de decisiones estratégicas y la rendición de cuentas ante los accionistas.

**Director Ejecutivo de Marketing (CMO):** encargado de las funciones de marketing y ventas.

**Director Ejecutivo de Operaciones (COO):** vela por la optimización de procesos y la gestión del personal.

**Director Ejecutivo Financiero (CFO):** encargado de la gestión financiera, incluyendo pagos, cobros y control del flujo de efectivo.

En el nivel competitivo, se contemplan los siguientes roles:

**Relaciones Públicas:** conecta las actividades de marketing con los diferentes grupos de interés.

**Líder de Ventas:** responsable del crecimiento en la base de creadores independientes y los ingresos generados.

**Analista de Marketing:** encargado de la investigación de mercado, análisis de la competencia y proyección de ventas.

**Líder de Redes Sociales:** responsable de la gestión efectiva de las plataformas de redes sociales.

**Líder de Procesos:** encargado de la organización y mejora continua de los métodos de trabajo.

**Líder de Costos:** Monitorea los costos y gastos de la operación, reportando información clave al CFO.

**Líder de Gestión Humana:** responsable de la administración del personal.

**Asistente Contable:** organiza la información financiera y contable de acuerdo con la normativa colombiana.

**Tesorero:** encargado de los pagos, cobros y control del flujo de efectivo.

En el nivel operativo y asistencial, se han definido los siguientes roles:

**Desarrolladores Junior Backend:** Estos profesionales brindan apoyo tecnológico y asistencia al Desarrollador Senior, colaborando en el mantenimiento y mejora continua de las plataformas digitales de la empresa.

**Asistente General:** Cumple una función de soporte y optimización de las labores del director ejecutivo (CEO), organizando y facilitando sus actividades de gestión.

**Jefe de cocina:** Chef profesional que cumple con la función de soporte función de diseño y preparación del menú ofertado

**Auxiliar de cocina:** Su función es dar soporte al jefe de cocina en la preparación y cocción del menú ofertado.

**Mesero:** Experto en mesa y bar que se encargara de ofertar, explicar el menú y atender a comensales y visitantes de restaurante.

**Cajero:** Experto en administración de recursos, flujos de caja y arqueos de caja con énfasis en comercios físicos como restaurantes, galerías de arte y tiendas de artículos.

**Vendedor:** Experto en ventas con habilidades blandas orientadas a la venta de artículos de marca y sensibilidad al arte, se encargará de atender y ampliar información de los artículos de la tienda.

## **Año 1**

Meses 1-6: Se contratará al equipo clave, compuesto por los directores ejecutivos (CEO) haciendo la salvedad de que uno de los CEO, puede desarrollar en paralelo el rol de CFO, el

director ejecutivo de Marketing (CMO), el personal de cocina integrado por jefe de cocina, auxiliar de cocina y mesero junto con el cajero y el vendedor de los productos de marca.

Meses 7-12: Además del equipo inicial, se incorporarán el Líder de Ventas, el Líder de Redes Sociales y el Asistente Contable.

### **Año 2**

A los roles ya establecidos, se sumarán el Analista de Marketing y el Líder de Gestión Humana, fortaleciendo así las áreas de inteligencia de mercado y administración del capital humano.

### **Año 3**

En esta etapa, se contratará al director ejecutivo de Operaciones (COO) y se formalizará el cargo del director ejecutivo Financiero (CFO), quienes asumirán las responsabilidades de las funciones faltantes hasta ese momento, cubriendo así todos los aspectos clave de la gestión organizacional.

Adicionalmente, se incorporará el resto del personal, completando la estructura organizacional propuesta.

### **Mes 37 en adelante**

A partir del tercer año, la estructura organizacional quedará consolidada, con todos los roles definidos para la galería, listos para apoyar el crecimiento y la expansión de la empresa en los siguientes períodos.

Es importante resaltar que para los cargos gerenciales se ha optado por una estrategia de vinculación de los socios emprendedores y aliados cercanos, quienes aceptarán salarios iniciales

ad-honorem. Esta decisión busca aprovechar el compromiso y la experiencia de los emprendedores durante la primera etapa de lanzamiento y consolidación de la empresa.

### 6.3. Estudio de referenciación salarial

En la Tabla 16 se plantea el estudio de referenciación salarial basado en los cargos definidos en el punto anterior, tomando como base en la información del Catálogo de Ocupaciones para Colombia OCUPACOL, herramienta ofrecida por el Ministerio de Trabajo en Colombia.

**Tabla 16** Referenciación salarial

<b>REFERENCIACION SALARIAL</b>			
<b>Cargos de Up</b>	<b>Ocupación en OCUPACOL</b>	<b>Código de identificación (CUOC)</b>	<b>Rango Salarial</b>
<b>Gallery CEO</b>	Directores y gerentes financieros	12111	2.000.000 - 15.000000
<b>CMO</b>	Directores y gerentes financieros	12111	2.000.000 - 15.000000
<b>COO</b>	Directores y gerentes financieros	12111	2.000.000 - 15.000000
<b>CFO</b>	Directores y gerentes financieros	12111	2.000.000 - 15.000000
<b>Relaciones publicas</b>	Profesionales de relaciones públicas y comunicaciones	24320	1.500.000 - 4.000.000
<b>Líder de ventas</b>	Vendedores a través de medios tecnológicos	52440	1.500.000 - 4.000.000
<b>Analista de Marketing</b>	Publicistas y consultores de desarrollo comercial	24311	1.500.000 - 4.000.000
<b>Líder de redes sociales</b>	Administradores de comunidades virtuales	24312	1.500.000 - 4.000.000
<b>Líder de procesos</b>	Supervisores y coordinadores de procesos de negocio, empleados de información y servicio al cliente	33413	1.500.000 - 4.000.000
<b>Líder de costos</b>	Profesionales y analistas de gestión y organización	24210	1.500.000 - 4.000.000
<b>Líder de gestión humana</b>	Profesionales de talento humano	24231	1.500.000 - 4.000.000
<b>Asistente contable</b>	Asistentes contables	33131	1.300.000 - 2.500.000
<b>Tesorero</b>	Directores y gerentes financieros	12111	1.700.000 - 5.000.000
<b>Desarrollador junior</b>	Desarrolladores web y multimedia	25130	1.800.000 - 7.000.000

<b>Asistente general</b>	Asistentes administrativos	33431	1.300.000 - 2.500.000
--------------------------	----------------------------	-------	--------------------------

*Fuente:* elaboración propia con datos tomados de <https://ocupacol.mintrabajo.gov.co/> para el año 2022.

#### **6.4. Tipo de sociedad a constituir**

UP GALLERY estará constituida como una Sociedad por Acciones Simplificadas (S.A.S.) a través de documento privado de constitución notariado y registrado en la cámara de comercio de Cali y la expedición del RUT ante la Dirección de impuestos y adunas nacionales (DIAN).

Las actividades económicas que se registraran en el RUT son las siguientes:

- CIU 9005: Artes plásticas y visuales
- CIU 5613: Expendio de comidas preparadas en cafeterías
- CIU 4774: Comercio al por menor de otros productos nuevos en establecimientos especializados

Los capitales autorizados, suscritos y pagados serán los siguientes:

- Capital autorizado: \$50.000.000
- No de Acciones: 10.000
- Valor nominal: \$5.000
- Capital suscrito: 40.000.000
- No de Acciones: 8.000
- Valor nominal: \$5.000
  
- Capital pagado: 40.000.000
- No de Acciones: 8.000

- Valor nominal: \$5.000

### 6.5. Presupuestos de gastos de constitución organizacional

En la Tabla 17 se contemplan los gastos de constitución de la galería de arte como empresa.

**Tabla 17** Presupuesto de gastos de constitución de la sociedad

<b>PRESUPUESTO DE CONSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD</b>	
Elaboración acta de constitución y estatutos de la sociedad	\$ 1.250.000
Registro en cámara de comercio de Cali	\$ 530.000
Elaboración de documentos legales y asesoría jurídica	\$ 720.000
Elaboración estado Estados financieros iniciales	\$ 680.000
<b>Total gastos de constitución</b>	<b>\$ 3.180.000</b>

*Fuente:* Elaboración propia

### 6.6. Presupuesto de gastos de operación de la nómina

En la Tabla 18 se plantean los salarios para cada cargo definido con el cual operará la galería de arte.

**Tabla 18** Listado de salarios por cargo

<b>PRESUPUESTO SALARIAL</b>		
<b>Cargo</b>	<b>Salario</b>	<b>Mes en el que empieza a devengar o se vincula</b>
CEO	\$ 4.500.000	Desde el mes 1
CMO	\$ 3.000.000	Desde el mes 1
COO	\$ 3.000.000	Desde el mes 25
CFO	\$ 3.000.000	Desde el mes 1
Relaciones publicas	\$ 2.000.000	Desde el mes 25
Líder de ventas	\$ 2.400.000	Desde el mes 7
Analista de Marketing	\$ 1.700.000	Desde el mes 13
Líder de redes sociales	\$ 2.000.000	Desde el mes 7
Líder de procesos	\$ 2.000.000	Desde el mes 25
Líder de costos	\$ 2.000.000	Desde el mes 25
Líder de gestión humana	\$ 2.000.000	Desde el mes 13
asistente contable	\$ 1.350.000	Desde el mes 7

Tesorero	\$ 1.850.000	Desde el mes 25
Desarrollador junior	\$ 2.500.000	Desde el mes 25
Asistente general	\$ 1.650.000	Desde el mes 25
Jefe Cocina	\$ 1.700.000	Desde el mes 1
Auxiliar Cocina	\$ 1.300.000	Desde el mes 1
Mesero	\$ 1.300.000	Desde el mes 1
Cajero	\$ 1.300.000	Desde el mes 1
Vendedor	\$ 1.300.000	Desde el mes 1
<b>Total</b>	<b>\$ 41.850.000</b>	

---

*Fuente:* Elaboración propia

En las Tablas 18, 19, 20, 21 y 22 se plantean las proyecciones salariales para los primeros 4 años de operación de la empresa, los incrementos salariales se harán progresivamente con base al IPC y estos empezarán a regir el 1 de enero de cada año.

**Tabla 18** Proyecciones salariales año 2024

PROYECCION SALARIAL DE LOS MESES 1 AL 7												
Cargo	Salario Base	Prestaciones	Seguridad Social	Gran Total Salarial	jun-24	jul-24	ago-24	sep-24	oct-24	nov-24	dic-24	Total año 2024
CEO	4.500.000	982.350	1.125.990	6.608.340	6.608.340	6.608.340	6.608.340	6.608.340	6.608.340	6.608.340	6.608.340	46.258.380
CMO	3.000.000	654.900	750.660	4.405.560	4.405.560	4.405.560	4.405.560	4.405.560	4.405.560	4.405.560	4.405.560	30.838.920
CFO	3.000.000	654.900	750.660	4.405.560	4.405.560	4.405.560	4.405.560	4.405.560	4.405.560	4.405.560	4.405.560	30.838.920
Líder de ventas	2.400.000	523.920	600.528	3.524.448	-	-	-	-	-	-	3.524.448	3.524.448
Líder de redes sociales	2.000.000	436.600	500.440	2.937.040	-	-	-	-	-	-	2.937.040	2.937.040
Asistente contable	1.350.000	294.705	337.797	1.982.502	-	-	-	-	-	-	1.982.502	1.982.502
Jefe Cocina	1.700.000	371.110	425.374	2.496.484	2.496.484	2.496.484	2.496.484	2.496.484	2.496.484	2.496.484	2.496.484	2.496.484
Auxiliar Cocina	1.300.000	283.790	325.286	1.909.076	1.909.076	1.909.076	1.909.076	1.909.076	1.909.076	1.909.076	1.909.076	1.909.076
Mesero	1.300.000	283.790	325.286	1.909.076	1.909.076	1.909.076	1.909.076	1.909.076	1.909.076	1.909.076	1.909.076	1.909.076
Cajero	1.300.000	283.790	325.286	1.909.076	1.909.076	1.909.076	1.909.076	1.909.076	1.909.076	1.909.076	1.909.076	1.909.076
Vendedor	1.300.000	283.790	325.286	1.909.076	1.909.076	1.909.076	1.909.076	1.909.076	1.909.076	1.909.076	1.909.076	1.909.076
<b>Total</b>	<b>23.150.000</b>	<b>5.053.645</b>	<b>5.792.593</b>	<b>33.996.238</b>	<b>25.552.248</b>	<b>25.552.248</b>	<b>25.552.248</b>	<b>25.552.248</b>	<b>25.552.248</b>	<b>25.552.248</b>	<b>33.996.238</b>	<b>126.512.998</b>

*Fuente:* Elaboración propia

**Tabla 19** Proyecciones salariales año 2025

Cargo	PROYECCIONES SALARIALES AÑO 2025						
	Salario Base	Prestaciones	Seguridad Social	Gran Total Salarial	Primer semestre año 2025	Segundo semestre año 2025	Total año 2025
CEO	\$ 4.833.450	\$ 1.055.142	\$ 1.209.426	\$ 7.098.018	\$ 42.588.108	\$ 42.588.108	\$ 85.176.216
CMO	\$ 3.222.300	\$ 703.428	\$ 806.284	\$ 4.732.012	\$ 28.392.072	\$ 28.392.072	\$ 56.784.144
CFO	\$ 3.222.300	\$ 703.428	\$ 806.284	\$ 4.732.012	\$ 28.392.072	\$ 28.392.072	\$ 56.784.144
Líder de ventas	\$ 2.577.840	\$ 562.742	\$ 645.027	\$ 3.785.610	\$ 22.713.658	\$ 22.713.658	\$ 45.427.315
Líder de redes sociales	\$ 2.148.200	\$ 468.952	\$ 537.523	\$ 3.154.675	\$ 18.928.048	\$ 18.928.048	\$ 37.856.096
asistente contable	\$ 1.450.035	\$ 316.543	\$ 362.828	\$ 2.129.405	\$ 12.776.432	\$ 12.776.432	\$ 25.552.865
Analista de Marketing	\$ 1.700.000	\$ 371.110	\$ 425.374	\$ 2.496.484	\$ 2.496.484	\$ 14.978.904	\$ 17.475.388
Lider de gestion humana	\$ 2.000.000	\$ 436.600	\$ 500.440	\$ 2.937.040	\$ 2.937.040	\$ 17.622.240	\$ 20.559.280
Jefe Cocina	\$ 1.825.970	\$ 398.609	\$ 456.894	\$ 2.681.473	\$ 16.088.841	\$ 16.088.841	\$ 32.177.682
Auxiliar Cocina	\$ 1.396.330	\$ 304.819	\$ 349.390	\$ 2.050.539	\$ 12.303.231	\$ 12.303.231	\$ 24.606.462
Mesero	\$ 1.396.330	\$ 304.819	\$ 349.390	\$ 2.050.539	\$ 12.303.231	\$ 12.303.231	\$ 24.606.462
Cajero	\$ 1.396.330	\$ 304.819	\$ 349.390	\$ 2.050.539	\$ 12.303.231	\$ 12.303.231	\$ 24.606.462
Vendedor	\$ 1.396.330	\$ 304.819	\$ 349.390	\$ 2.050.539	\$ 12.303.231	\$ 12.303.231	\$ 24.606.462
<b>Total</b>	<b>\$ 28.565.415</b>	<b>\$ 6.235.830</b>	<b>\$ 7.147.638</b>	<b>\$ 41.948.883</b>	<b>\$ 224.525.679</b>	<b>\$ 251.693.299</b>	<b>\$ 476.218.979</b>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 20 Proyecciones salariales año 2026

PROYECCIONES SALARIALES AÑO 2026								
Cargo	Salario Base	Prestaciones	Seguridad Social	Gran Total Salarial	Primer semestre año 2026	Segundo semestre año 2026	Total año 2026	
CEO	\$ 5.191.609	\$ 1.133.328	\$ 1.299.044	\$ 7.623.981	\$ 45.743.887	\$ 45.743.887	\$ 91.487.774	
CMO	\$ 3.461.072	\$ 755.552	\$ 866.030	\$ 5.082.654	\$ 30.495.925	\$ 30.495.925	\$ 60.991.849	
CFO	\$ 3.461.072	\$ 755.552	\$ 866.030	\$ 5.082.654	\$ 30.495.925	\$ 30.495.925	\$ 60.991.849	
Lider de ventas	\$ 2.768.858	\$ 604.442	\$ 692.824	\$ 4.066.123	\$ 24.396.740	\$ 24.396.740	\$ 48.793.479	
Lider de redes sociales	\$ 2.307.382	\$ 503.701	\$ 577.353	\$ 3.388.436	\$ 20.330.616	\$ 20.330.616	\$ 40.661.233	
asistente contable	\$ 1.557.483	\$ 339.998	\$ 389.713	\$ 2.287.194	\$ 13.723.166	\$ 13.723.166	\$ 27.446.332	
Analista de Marketing	\$ 1.825.970	\$ 398.609	\$ 456.894	\$ 2.681.473	\$ 16.088.841	\$ 16.088.841	\$ 32.177.682	
Lider de gestion humana	\$ 2.148.200	\$ 468.952	\$ 537.523	\$ 3.154.675	\$ 18.928.048	\$ 18.928.048	\$ 37.856.096	
COO	\$ 3.000.000	\$ 654.900	\$ 750.660	\$ 4.405.560	\$ 4.405.560	\$ 26.433.360	\$ 30.838.920	
Relaciones publicas	\$ 2.000.000	\$ 436.600	\$ 500.440	\$ 2.937.040	\$ 2.937.040	\$ 17.622.240	\$ 20.559.280	
Lider de procesos	\$ 2.000.000	\$ 436.600	\$ 500.440	\$ 2.937.040	\$ 2.937.040	\$ 17.622.240	\$ 20.559.280	
Lider de costos	\$ 2.000.000	\$ 436.600	\$ 500.440	\$ 2.937.040	\$ 2.937.040	\$ 17.622.240	\$ 20.559.280	
Tesorero	\$ 1.850.000	\$ 403.855	\$ 462.907	\$ 2.716.762	\$ 2.716.762	\$ 16.300.572	\$ 19.017.334	
Desarrollador junior	\$ 2.500.000	\$ 545.750	\$ 625.550	\$ 3.671.300	\$ 3.671.300	\$ 22.027.800	\$ 25.699.100	
Asistente general	\$ 1.650.000	\$ 360.195	\$ 412.863	\$ 2.423.058	\$ 2.423.058	\$ 14.538.348	\$ 16.961.406	
Jefe Cocina	\$ 1.961.274	\$ 428.146	\$ 490.750	\$ 2.880.171	\$ 17.281.024	\$ 17.281.024	\$ 34.562.048	
Auxiliar Cocina	\$ 1.499.798	\$ 327.406	\$ 375.279	\$ 2.202.483	\$ 13.214.901	\$ 13.214.901	\$ 26.429.801	
Mesero	\$ 1.499.798	\$ 327.406	\$ 375.279	\$ 2.202.483	\$ 13.214.901	\$ 13.214.901	\$ 26.429.801	
Cajero	\$ 1.499.798	\$ 327.406	\$ 375.279	\$ 2.202.483	\$ 13.214.901	\$ 13.214.901	\$ 26.429.801	
Vendedor	\$ 1.499.798	\$ 327.406	\$ 375.279	\$ 2.202.483	\$ 13.214.901	\$ 13.214.901	\$ 26.429.801	
<b>Total</b>	<b>\$ 45.682.112</b>	<b>\$ 9.972.405</b>	<b>\$ 11.430.578</b>	<b>\$ 67.085.095</b>	<b>\$ 292.371.573</b>	<b>\$ 402.510.573</b>	<b>\$ 694.882.146</b>	

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 21** Proyecciones salariales año 2027

PROYECCIONES SALARIALES AÑO 2027								
Cargo	Salario Base	Prestaciones	Seguridad Social	Gran Total Salarial	Primer semestre año 2027	Segundo semestre año 2027	Total año 2027	
CEO	\$ 5.576.307	\$ 1.217.308	\$ 1.395.303	\$ 8.188.918	\$ 49.133.509	\$ 49.133.509	\$ 98.267.018	
CMO	\$ 3.717.538	\$ 811.539	\$ 930.202	\$ 5.459.279	\$ 32.755.673	\$ 32.755.673	\$ 65.511.345	
CFO	\$ 3.717.538	\$ 811.539	\$ 930.202	\$ 5.459.279	\$ 32.755.673	\$ 32.755.673	\$ 65.511.345	
Líder de ventas	\$ 2.974.030	\$ 649.231	\$ 744.162	\$ 4.367.423	\$ 26.204.538	\$ 26.204.538	\$ 52.409.076	
Líder de redes sociales	\$ 2.478.359	\$ 541.026	\$ 620.135	\$ 3.639.519	\$ 21.837.115	\$ 21.837.115	\$ 43.674.230	
asistente contable	\$ 1.672.892	\$ 365.192	\$ 418.591	\$ 2.456.675	\$ 14.740.053	\$ 14.740.053	\$ 29.480.105	
Analista de Marketing	\$ 1.961.274	\$ 428.146	\$ 490.750	\$ 2.880.171	\$ 17.281.024	\$ 17.281.024	\$ 34.562.048	
Lider de gestion humana	\$ 2.307.382	\$ 503.701	\$ 577.353	\$ 3.388.436	\$ 20.330.616	\$ 20.330.616	\$ 40.661.233	
COO	\$ 3.222.300	\$ 703.428	\$ 806.284	\$ 4.732.012	\$ 28.392.072	\$ 28.392.072	\$ 56.784.144	
Relaciones publicas	\$ 2.148.200	\$ 468.952	\$ 537.523	\$ 3.154.675	\$ 18.928.048	\$ 18.928.048	\$ 37.856.096	
Lider de procesos	\$ 2.148.200	\$ 468.952	\$ 537.523	\$ 3.154.675	\$ 18.928.048	\$ 18.928.048	\$ 37.856.096	
Lider de costos	\$ 2.148.200	\$ 468.952	\$ 537.523	\$ 3.154.675	\$ 18.928.048	\$ 18.928.048	\$ 37.856.096	
Tesorero	\$ 1.987.085	\$ 433.781	\$ 497.208	\$ 2.918.074	\$ 17.508.444	\$ 17.508.444	\$ 35.016.889	
Desarrollador junior	\$ 2.685.250	\$ 586.190	\$ 671.903	\$ 3.943.343	\$ 23.660.060	\$ 23.660.060	\$ 47.320.120	
Asistente general	\$ 1.772.265	\$ 386.885	\$ 443.456	\$ 2.602.607	\$ 15.615.640	\$ 15.615.640	\$ 31.231.279	
Jefe Cocina	\$ 2.106.605	\$ 459.872	\$ 527.115	\$ 3.093.591	\$ 18.561.548	\$ 18.561.548	\$ 37.123.096	
Auxiliar Cocina	\$ 1.610.933	\$ 351.667	\$ 403.088	\$ 2.365.687	\$ 14.194.125	\$ 14.194.125	\$ 28.388.250	
Mesero	\$ 1.610.933	\$ 351.667	\$ 403.088	\$ 2.365.687	\$ 14.194.125	\$ 14.194.125	\$ 28.388.250	
Cajero	\$ 1.610.933	\$ 351.667	\$ 403.088	\$ 2.365.687	\$ 14.194.125	\$ 14.194.125	\$ 28.388.250	
Vendedor	\$ 1.610.933	\$ 351.667	\$ 403.088	\$ 2.365.687	\$ 14.194.125	\$ 14.194.125	\$ 28.388.250	
<b>Total</b>	<b>\$ 49.067.157</b>	<b>\$ 10.711.360</b>	<b>\$ 12.277.584</b>	<b>\$ 72.056.101</b>	<b>\$ 432.336.606</b>	<b>\$ 432.336.606</b>	<b>\$ 864.673.213</b>	

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 22** Proyecciones salariales año 2028

Cargo	PROYECCIONES SALARIALES AÑO 2028						
	Salario Base	Prestaciones	Seguridad Social	Gran Total Salarial	Primer semestre año 2028	Segundo semestre año 2028	Total año 2028
CEO	\$ 5.989.511	\$ 1.307.510	\$ 1.498.695	\$ 8.795.717	\$ 52.774.302	\$ 52.774.302	\$ 105.548.604
CMO	\$ 3.993.007	\$ 871.674	\$ 999.130	\$ 5.863.811	\$ 35.182.868	\$ 35.182.868	\$ 70.365.736
CFO	\$ 3.993.007	\$ 871.674	\$ 999.130	\$ 5.863.811	\$ 35.182.868	\$ 35.182.868	\$ 70.365.736
Lider de ventas	\$ 3.194.406	\$ 697.339	\$ 799.304	\$ 4.691.049	\$ 28.146.294	\$ 28.146.294	\$ 56.292.589
Lider de redes sociales	\$ 2.662.005	\$ 581.116	\$ 666.087	\$ 3.909.208	\$ 23.455.245	\$ 23.455.245	\$ 46.910.490
asistente contable	\$ 1.796.853	\$ 392.253	\$ 449.609	\$ 2.638.715	\$ 15.832.291	\$ 15.832.291	\$ 31.664.581
Analista de Marketing	\$ 2.106.605	\$ 459.872	\$ 527.115	\$ 3.093.591	\$ 18.561.548	\$ 18.561.548	\$ 37.123.096
Lider de gestion humana	\$ 2.478.359	\$ 541.026	\$ 620.135	\$ 3.639.519	\$ 21.837.115	\$ 21.837.115	\$ 43.674.230
COO	\$ 3.461.072	\$ 755.552	\$ 866.030	\$ 5.082.654	\$ 30.495.925	\$ 30.495.925	\$ 60.991.849
Relaciones publicas	\$ 2.307.382	\$ 503.701	\$ 577.353	\$ 3.388.436	\$ 20.330.616	\$ 20.330.616	\$ 40.661.233
Lider de procesos	\$ 2.307.382	\$ 503.701	\$ 577.353	\$ 3.388.436	\$ 20.330.616	\$ 20.330.616	\$ 40.661.233
Lider de costos	\$ 2.307.382	\$ 503.701	\$ 577.353	\$ 3.388.436	\$ 20.330.616	\$ 20.330.616	\$ 40.661.233
Tesorero	\$ 2.134.328	\$ 465.924	\$ 534.052	\$ 3.134.303	\$ 18.805.820	\$ 18.805.820	\$ 37.611.640
Desarrollador junior	\$ 2.884.227	\$ 629.627	\$ 721.691	\$ 4.235.545	\$ 25.413.270	\$ 25.413.270	\$ 50.826.541
Asistente general	\$ 1.903.590	\$ 415.554	\$ 476.316	\$ 2.795.460	\$ 16.772.758	\$ 16.772.758	\$ 33.545.517
Jefe Cocina	\$ 2.262.704	\$ 493.948	\$ 566.174	\$ 3.322.826	\$ 19.936.958	\$ 19.936.958	\$ 39.873.917
Auxiliar Cocina	\$ 1.730.303	\$ 377.725	\$ 432.956	\$ 2.540.985	\$ 15.245.909	\$ 15.245.909	\$ 30.491.819
Mesero	\$ 1.730.303	\$ 377.725	\$ 432.956	\$ 2.540.985	\$ 15.245.909	\$ 15.245.909	\$ 30.491.819
Cajero	\$ 1.730.303	\$ 377.725	\$ 432.956	\$ 2.540.985	\$ 15.245.909	\$ 15.245.909	\$ 30.491.819
Vendedor	\$ 1.730.303	\$ 377.725	\$ 432.956	\$ 2.540.985	\$ 15.245.909	\$ 15.245.909	\$ 30.491.819
<b>Total</b>	<b>\$ 52.703.033</b>	<b>\$ 11.505.072</b>	<b>\$ 13.187.353</b>	<b>\$ 77.395.458</b>	<b>\$ 464.372.749</b>	<b>\$ 464.372.749</b>	<b>\$ 928.745.498</b>

*Fuente:* Elaboración propia

## 8. Análisis de viabilidad financiera

### 8.1. Monto de las inversiones y sus tiempos

En las Tabla 23 se detalla el plan de inversiones y los tiempos en los que se ejecutarán cada una, en la etapa inicial para el mes de junio de 2024 cursarán las inversiones en marca, publicidad, merchandising, diseño, fotografía, sitio web, creatividad e innovación, marketing, reparaciones locativas, adecuaciones, inversión en activos fijos, muebles de oficina, sistemas contables, constitución de la sociedad.

Para los años 2025, se incrementará la inversión en activos fijos y muebles de oficina en \$8.950.000 en el mes de junio.

Finalmente, en junio de 2026 esta cifra de inversión se incrementará en \$17.623.200

**Tabla 23** Plan de inversiones y fechas

Concepto	Valor	Fecha
Inversión en marca	\$ 7.450.000	jun-24
Inversión en publicidad	\$ 3.280.000	jun-24
Inversión en Merchandasing	\$ 2.810.000	jun-24
Inversión en diseño e impresos	\$ 4.110.000	jun-24
Inversión en fotografía	\$ 6.235.000	jun-24
Inversión en diseño web	\$ 12.330.000	jun-24
Inversión en creatividad e innovación	\$ 6.968.000	jun-24
Inversión en marketing	\$ 21.685.000	jun-24
Inversión en adecuaciones y reparaciones locativas	\$ 60.900.000	jun-24
Inversión en activos fijos	\$ 152.280.000	jun-24
Inversión en sistemas contables	\$ 2.115.000	jun-24
Inversión en constitución de la sociedad	\$ 3.180.000	jun-24
Inversión en activos fijos y muebles de oficina	\$ 12.622.350	dic-24
Inversión en activos fijos y muebles de oficina	\$ 8.950.000	jun-25

Inversión en activos fijos y muebles de oficina	\$	17.623.200	jun-26
<b>Total</b>	<b>\$</b>	<b>322.538.550</b>	

*Fuente:* Elaboración propia

## **8.2. Estimación de ventas**

El precio promedio de la venta de obras de arte en la etapa inicial es de \$250.000 y este precio promedio se ira incrementado con base en el promedio del IPC de los últimos 4 años, que es de 7.41%.

Del total de ventas de cada categoría de las obras de arte el 55% corresponde al ingreso en ventas de la galería de arte. (Ver tabla 24)

**Tabla 24** Estimación de ventas obras de arte

Año	Concepto	Exhibición y venta de obras de arte contemporáneo de artistas emergentes: (Pintura).	Exhibición y venta de obras de arte contemporáneo de artistas emergentes: (Fotografía).	Exhibición y venta de obras de arte contemporáneo de artistas emergentes: (Dibujo).	Total Ventas
2024	Unidades Vendidas	180	320	295	
	Precio Promedio	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	
	Total ventas	\$ 45.000.000	\$ 80.000.000	\$ 73.750.000	
	Porcentaje Rentabilidad Galeria (55%)	\$ 24.750.000	\$ 44.000.000	\$ 40.562.500	\$ <b>109.312.500</b>
2025	Unidades Vendidas	185	330	304	
	Precio Promedio	\$ 268.525	\$ 268.525	\$ 268.525	
	Total ventas	\$ 49.677.125	\$ 88.613.250	\$ 81.631.600	
	Porcentaje Rentabilidad Galeria (55%)	\$ 27.322.419	\$ 48.737.288	\$ 44.897.380	\$ <b>120.957.086</b>
2026	Unidades Vendidas	191	339	313	
	Precio Promedio	\$ 288.423	\$ 288.423	\$ 288.423	
	Total ventas	\$ 55.088.736	\$ 97.775.296	\$ 90.276.306	
	Porcentaje Rentabilidad Galeria (55%)	\$ 30.298.805	\$ 53.776.413	\$ 49.651.968	\$ <b>133.727.186</b>
2027	Unidades Vendidas	197	350	322	
	Precio Promedio	\$ 309.795	\$ 309.795	\$ 309.795	
	Total ventas	\$ 61.029.580	\$ 108.428.189	\$ 99.753.934	
	Porcentaje Rentabilidad Galeria (55%)	\$ 33.566.269	\$ 59.635.504	\$ 54.864.663	\$ <b>148.066.436</b>
2028	Unidades Vendidas	203	360	332	
	Precio Promedio	\$ 332.751	\$ 332.751	\$ 332.751	
	Total ventas	\$ 67.548.376	\$ 119.790.224	\$ 110.473.206	
	Porcentaje Rentabilidad Galeria (55%)	\$ 37.151.607	\$ 65.884.623	\$ 60.760.263	\$ <b>163.796.493</b>

*Fuente:* Elaboración propia

El precio promedio de las actividades formativas para el primer año es de \$110.000 y este precio se ira incrementado con base en el promedio del IPC de los últimos 4 años, que es de 7.41%, el número de asistentes para el primer año será de 398 personas y los años posteriores será de 680 asistentes (Tabla 25).

**Tabla 25** Estimación de ventas de actividades formativas

<b>Año</b>	<b>Concepto</b>	<b>Totales</b>
	Numero de asistentes	398
2024	Costo Promedio	\$ 110.000
	<b>Total</b>	<b>\$ 43.780.000</b>
	Numero de asistentes	680
2025	Costo Promedio	\$ 118.151
	<b>Total</b>	<b>\$ 80.342.680</b>
	Numero de asistentes	680
2026	Costo Promedio	\$ 126.906
	<b>Total</b>	<b>\$ 86.296.073</b>
	Numero de asistentes	680
2027	Costo Promedio	\$ 136.310
	<b>Total</b>	<b>\$ 92.690.612</b>
	Numero de asistentes	680
2028	Costo Promedio	\$ 146.410
	<b>Total</b>	<b>\$ 99.558.986</b>

*Fuente:* Elaboración propia

El café/restaurante será una de las fuentes de ingreso con el mayor número de ventas, con un precio promedio de consumo por visitante de \$41.000 el primer año, este precio se irá incrementando con base en el promedio del IPC de los últimos 4 años, que es de 7.41%, el número de visitantes para el primero año será de 9870 personas, estimamos un crecimiento en vistas por año del 2% (Tabla 26).

**Tabla 26** Estimación de ventas del café/restaurante

<b>Año</b>	<b>Concepto</b>	<b>Totales</b>
	Numero de asistentes	9870
	Costo Promedio	\$ 41.000
2024	<b>Total</b>	<b>\$ 404.670.000</b>
	Numero de asistentes	16920
	Costo Promedio	\$ 44.038
2025	<b>Total</b>	<b>\$ 745.122.960</b>
	Numero de asistentes	17258
	Costo Promedio	\$ 47.301
2026	<b>Total</b>	<b>\$ 816.339.578</b>
	Numero de asistentes	17604
	Costo Promedio	\$ 50.806
2027	<b>Total</b>	<b>\$ 894.366.876</b>
	Numero de asistentes	17956
	Costo Promedio	\$ 54.571
2028	<b>Total</b>	<b>\$ 979.857.196</b>

*Fuente:* Elaboración propia

En la categoría de eventos culturales, el precio promedio de los shows de música en vivo será de \$20.000, se ira incrementado con base en el promedio del IPC de los últimos 4 años en 7.41% hasta alcanzar un precio promedio \$26.620 el último año, el aforo máximo es de 1200 personas (Tabla 27).

**Tabla 27** Estimación de ventas de eventos culturales (Música en vivo)

<b>Año</b>	<b>Concepto</b>	<b>Totales</b>
	Numero de asistentes	700
	Costo Promedio	\$ 20.000
2024	<b>Total</b>	<b>\$ 14.000.000</b>
	Numero de asistentes	1200
	Costo Promedio	\$ 21.482
2025	<b>Total</b>	<b>\$ 25.778.400</b>
	Numero de asistentes	1200
	Costo Promedio	\$ 23.074
2026	<b>Total</b>	<b>\$ 27.688.579</b>
	Numero de asistentes	1200
	Costo Promedio	\$ 24.784
2027	<b>Total</b>	<b>\$ 29.740.303</b>
	Numero de asistentes	1200
2028	Costo Promedio	\$ 26.620
	<b>Total</b>	<b>\$ 31.944.060</b>

*Fuente:* Elaboración propia

Para la proyección de cine, el precio promedio será de \$10.000, se ira incrementado con base en el promedio del IPC de los últimos 4 años en 7.41% hasta alcanzar un precio promedio \$13.310 para el último año, el aforo máximo es de 2400 personas (Tabla 28).

**Tabla 28** Estimación de ventas de eventos culturales (Proyección de cine)

<b>Año</b>	<b>Concepto</b>	<b>Totales</b>
2024	Numero de asistentes	1400
	Costo Promedio	\$ 10.000
	<b>Total</b>	<b>\$ 14.000.000</b>
2025	Numero de asistentes	2400
	Costo Promedio	\$ 10.741
	<b>Total</b>	<b>\$ 25.778.400</b>
2026	Numero de asistentes	2400
	Costo Promedio	\$ 11.537
	<b>Total</b>	<b>\$ 27.688.579</b>
2027	Numero de asistentes	2400
	Costo Promedio	\$ 12.392
	<b>Total</b>	<b>\$ 29.740.303</b>
2028	Numero de asistentes	2400
	Costo Promedio	\$ 13.310
	<b>Total</b>	<b>\$ 31.944.060</b>

*Fuente:* Elaboración propia

La categoría de productos de marca proyecta un crecimiento en número de compradores de 3% por año, el precio promedio inicial de estos productos será de 55.000 y este se irá incrementando con el promedio del IPC de los últimos 4 años (Tabla 29).

**Tabla 29** Estimación de ventas de productos de marca

<b>Año</b>	<b>Concepto</b>	<b>Totales</b>
2024	Numero de compradores	3929
	Costo Promedio	\$ 55.000
	<b>Total</b>	<b>\$ 216.095.000</b>
2025	Numero de compradores	6736
	Costo Promedio	\$ 59.076
	<b>Total</b>	<b>\$ 397.935.936</b>
2026	Numero de compradores	6938
	Costo Promedio	\$ 63.453
	<b>Total</b>	<b>\$ 440.241.990</b>
2027	Numero de compradores	7146
	Costo Promedio	\$ 68.155
	<b>Total</b>	<b>\$ 487.050.788</b>
2028	Numero de compradores	7361
	Costo Promedio	\$ 73.205
	<b>Total</b>	<b>\$ 538.833.387</b>

*Fuente:* Elaboración propia

**Tabla 30** Resumen de estimación de ventas por categoría

<b>Resumen Ventas por Categorías</b>	<b>Año 2024</b>	<b>Año 2025</b>	<b>Año 2026</b>	<b>Año 2027</b>	<b>Año 2028</b>
Exhibición y venta de obras de arte contemporáneo de artistas emergentes	109.312.500	120.957.086	133.727.186	148.066.436	163.796.493
Actividades Formativas	43.780.000	80.342.680	86.296.073	92.690.612	99.558.986
Café/Restaurante	404.670.000	745.122.960	816.339.578	894.366.876	979.857.196
Eventos Culturales (Música en vivo)	14.000.000	25.778.400	27.688.579	29.740.303	31.944.060
Eventos Culturales (Proyección de cine)	14.000.000	25.778.400	27.688.579	29.740.303	31.944.060
Productos de marca	216.095.000	397.935.936	440.241.990	487.050.788	538.833.387
<b>Gran Total</b>	<b>801.857.500</b>	<b>1.395.915.462</b>	<b>1.531.981.986</b>	<b>1.681.655.318</b>	<b>1.845.934.181</b>

*Fuente:* Elaboración propia

### 8.3. Estimación de costos y gastos

En la Tabla 31 se detallan los costos y gastos desde el año 2024 hasta el año 2028, estos incluyen arrendamientos y servicios públicos, los gastos operacionales para el primer año serán de \$84.336.000 y se estima un crecimiento de estos en un porcentaje promedio del IPC de los últimos 4 años, de 7.41% hasta situarse en una cifra de \$112.251.426 para el año 2028.

Los costos/gastos salariales iniciaran con una cifra de \$126.512.998 para el año 2024 y finalizaran con un valor de \$928.745.498 de acuerdo con las proyecciones salariales.

El costo de los talleres es de \$180.000 por taller, se dictarán 6 talleres por mes y para el primer año se dictarán un total de 42 talleres cuyo costo total anual es de \$7.560.000 y para el año 2028 se dictarán 72 talleres que costarán \$17.249.376, el costo unitario de los mismos se irá incrementando en un porcentaje promedio del IPC de los últimos 4 años.

El costo de las materias primas e insumos para el café/restaurante al igual que el costo de fabricación de los productos de marca será de un porcentaje promedio del 40% de las ventas totales.

**Tabla 31** Estimación de costos y gastos

Concepto	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027	Año 2028
Gastos operacionales	84.336.000	90.585.298	97.297.668	104.507.425	112.251.426
Costos/gastos salariales	126.512.998	476.218.979	694.882.146	864.673.213	928.745.498
Costos de venta talleres (6 talleres por mes * 180.000)	12.960.000	13.920.336	14.951.833	16.059.764	17.249.792
Costos materias primas restaurantes	161.868.000	298.049.184	326.535.831	357.746.750	391.942.878
Costos que cobra el artista (Conciertos y performances)	4.200.000	7.200.000	7.733.520	8.306.574	8.922.091
Costos de fabricación de productos de marcas	86.438.000	159.174.374	176.096.796	194.820.315	215.533.355
<b>Gran Total</b>	<b>476.314.998</b>	<b>1.045.148.171</b>	<b>1.317.497.795</b>	<b>1.546.114.041</b>	<b>1.674.645.040</b>

*Fuente:* Elaboración propia

#### 8.4. Estado de resultados

En Tabla 32 se proyecta el estado de resultados de los años 2024, 2025, 2026, 2027 y 2028 donde se detallan el total de las ventas por año, el costo de ventas, la utilidad bruta, los gastos operacionales y las depreciaciones, para estas depreciaciones se usará el modelo de depreciación de línea recta a 5 años con un porcentaje de salvamento del 10% del valor de los activos.

Después de las depreciaciones se relacionan la utilidad operacional, los intereses y la utilidad antes de impuestos, los impuestos y finalmente la utilidad neta, que para el primer año es de \$195.819.051 y para el año 2028 de \$91.459.538

**Tabla 32** Estado de resultados

CONCEPTO	2024	2025	2026	2027	2028
Ingresos netos	801.857.500	1.395.915.462	1.531.981.986	1.681.655.318	1.845.934.181
Costos	391.978.998	954.562.873	1.220.200.126	1.441.606.616	1.562.393.614
Utilidad bruta	409.878.502	441.352.589	311.781.860	240.048.702	283.540.567
Gastos operacionales	84.336.000	90.585.298	97.297.668	104.507.425	112.251.426
Depreciaciones, provisiones y amortizaciones	29.682.423	29.021.400	30.582.576	30.582.576	30.582.576
Utilidad operacional	295.860.079	321.745.891	183.901.616	104.958.701	140.706.565
Intereses	-	-	-	-	-
Utilidad antes de impuestos	295.860.079	321.745.891	183.901.616	104.958.701	140.706.565
Impuestos	103.551.028	112.611.062	64.365.565	36.735.545	49.247.298
<b>Utilidad neta</b>	<b>192.309.051</b>	<b>209.134.829</b>	<b>119.536.050</b>	<b>68.223.155</b>	<b>91.459.267</b>

*Fuente:* Elaboración propia

La reserva legal se define en 10% de la utilidad neta, para el primer año el valor será de \$19.581.905, para el año 2026 será de \$11.953.628 y para el año 2028 el valor de la misma será de \$9.145.954.

**Tabla 33** Reserva legal

	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
<b>Reserva Legal: 10%</b>	19.230.905	20.913.483	11.953.605	6.822.316	9.145.927

*Fuente:* Elaboración propia

### 8.5. Flujo de caja

En la Tabla 34 se relaciona el flujo de caja para los años del 2024 al 2028, donde para el año 0, se toma como base el valor de la inversión de \$800.000.000 que será con recursos propios de cada uno de los accionistas.

**Tabla 34** Flujo de caja

<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	-	<b>2.024</b>	<b>2.025</b>	<b>2.026</b>	<b>2.027</b>	<b>2.028</b>
Utilidad operativa		295.860.079	321.745.891	183.901.616	104.958.701	140.706.565
Impuestos		103.551.028	112.611.062	64.365.565	36.735.545	49.247.298
Utilidad después de impuestos		192.309.051	209.134.829	119.536.050	68.223.155	91.459.267
Depreciaciones, amortizaciones y provisiones		29.682.423	29.021.400	30.582.576	30.582.576	30.582.576
Flujo de caja bruto		162.626.628	180.113.429	88.953.474	37.640.579	60.876.691
Cartera		801.857.500	1.395.915.462	1.531.981.986	1.681.655.318	1.845.934.181
Inversiones	800.000.000	12.622.350	8.950.000	17.623.200	-	-
Proveedores		265.466.000	478.343.894	525.317.980	576.933.403	633.648.116
Gastos de nomina		126.512.998	476.218.979	694.882.146	864.673.213	928.745.498
<b>Flujo de Caja Libre</b>	<b>- 800.000.000</b>	<b>559.882.780</b>	<b>612.516.018</b>	<b>383.112.134</b>	<b>277.689.281</b>	<b>344.417.258</b>

*Fuente:* Elaboración propia

### 8.6. Análisis de sensibilidad

Se proponen dos escenarios, uno positivo con un porcentaje de ventas del 80% y otro negativo con ventas del 40%, teniendo en cuenta que las formas de consumo del mercado objetivo

pueden variar de acuerdo a factores económicos del país, así como la tasa de desempleo, el salario mínimo y la inflación.

Para el escenario de cumplimiento de ventas al 80%, aun cuando es un escenario positivo de ventas se considera reducir los costos y gastos administrativos y operacionales en un porcentaje de 20% para conservar la misma proporción de ingresos versus costos y gastos, como una práctica que promueva unas políticas financieras sanas y estables, en ese mismo escenario al disminuir las ventas en un 20% también se disminuye el valor de los impuestos por pagar.

Como medida preventiva, aun cuando los escenarios sean positivos la misión como organización es la optimización de recursos de forma eficiente, todo esto desde la visual estratégica que asegure el cumplimiento de las obligaciones laborales y operativas, esto con el fin de garantizar que la tasa de rentabilidad de los inversionistas se mantenga estable en su meta de cumplimiento.

**Tabla 35** Proyección de ventas con sensibilidad al 80%

Concepto Ventas	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027	Año 2028
Exhibición y venta de obras de arte contemporáneo de artistas emergentes	87.450.000	178.200.000	181.940.000	184.030.000	99.990.000
Actividades Formativas	35.024.000	64.274.144	69.036.858	74.152.489	79.647.189
Café/Restaurante	323.736.000	596.098.368	653.071.663	715.493.501	783.885.756
Eventos Culturales (Música en vivo)	11.200.000	20.622.720	22.150.864	23.792.243	25.555.248
Eventos Culturales (Proyección de cine)	11.200.000	20.622.720	22.150.864	23.792.243	25.555.248
Productos de marca	172.876.000	318.348.749	352.193.592	389.640.630	431.066.710
<b>Total</b>	<b>641.486.000</b>	<b>1.198.166.701</b>	<b>1.300.543.840</b>	<b>1.410.901.105</b>	<b>1.445.700.150</b>

*Fuente:* Elaboración propia

Para el escenario de cumplimiento de ventas al 40%, como escenario negativo que representa disminución de nuestros ingresos en un 60% se deben tomar medidas drásticas para regular los resultados financieros del periodo. Algunas de estas medidas estarían encaminadas a la reducción de personal o suspensión temporal del contrato de trabajo de algunos cargos que no sean

estratégicos o transversales en la operación, en la misma proporción también se reduce los costos de ventas y los impuestos en un 60%, no se hacen reservas legales, el plan de inversión se posterga, se evaluara la posibilidad de obtención de recursos a través de inyección de capital por parte de los socios y obtención de financiación con una línea de crédito comercial.

Este escenario está enmarcado a factores externos de difícil control para la galería como, la inflación, recesión económica, reducción del producto interno del país e incluso algunas decisiones políticas.

**Tabla 36** Proyección de ventas con sensibilidad al 40%

<b>Concepto Ventas</b>	<b>Año 2024</b>	<b>Año 2025</b>	<b>Año 2026</b>	<b>Año 2027</b>	<b>Año 2028</b>
Exhibición y venta de obras de arte contemporáneo de artistas emergentes	43.725.000	48.382.835	53.490.874	59.226.575	65.518.597
Actividades Formativas	17.512.000	32.137.072	34.518.429	37.076.245	39.823.594
Café/Restaurante	161.868.000	298.049.184	326.535.831	357.746.750	391.942.878
Eventos Culturales (Música en vivo)	5.600.000	10.311.360	11.075.432	11.896.121	12.777.624
Eventos Culturales (Proyección de cine)	5.600.000	10.311.360	11.075.432	11.896.121	12.777.624
Productos de marca	86.438.000	159.174.374	176.096.796	194.820.315	215.533.355
<b>Total</b>	<b>320.743.000</b>	<b>558.366.185</b>	<b>612.792.794</b>	<b>672.662.127</b>	<b>738.373.672</b>

*Fuente:* Elaboración propia

### 8.7. Cálculo del costo de capital y TIR, WACC y VPN

La inyección de capital para la puesta en marcha estará a cargo de cada uno de los socios, con recursos propios y cuya participación accionaria será de 50%, el valor de la inversión de capital es de \$400.000.000 por cada uno de los accionistas para un total de \$800.000.000.

**Tabla 37** Inversión de los socios

<b>Nombres Socios</b>	<b>Valor Inyección</b>
DIANA CRISTINA CONCHA	\$ 400.000.000
CRISTIAN IVAN RUIZ	\$ 400.000.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 800.000.000</b>

*Fuente:* Elaboración propia

Basados en los resultados del flujo de caja proyectado hasta el año 2028, se calcula la tasa interna de retorno (TIR), para este cálculo se toma desde la inversión inicial de los socios, hasta los valores resultantes del flujo de los años 2024, 2025, 2026, 2027 y 2028 y el resultado obtenido es del 56%.

**Tabla 38** TIR (Tasa Interna de Retorno)

<b>TIR</b>	<b>56%</b>
------------	------------

*Fuente:* Elaboración propia

Se hace cálculo del WACC en un escenario donde se tomará un crédito que respalde el total de la inversión inicial en \$295.965.350, con una tasa de interés a 5 años de 24.5% efectiva anual, una tasa de impuesto de renta de 35%, la tasa de retorno de inversión se fija en un porcentaje de 10% y el resultado es un Wacc de 11.6%

**Tabla 39** WACC

<b>Concepto</b>	<b>Valores</b>	<b>% Participación</b>	<b>Costo</b>	<b>Promedio ponderado</b>
Deuda	\$ 295.965.350	27,0%	15,9%	4,3%
Recursos propios	\$ 800.000.000	73,0%	10,0%	7,3%
<b>Total</b>	<b>\$ 1.095.965.350</b>	<b>100,0%</b>		<b>11,6%</b>

*Fuente:* Elaboración propia

Se hace cálculo del valor presente neto (VPN) tomando los resultados obtenidos de los flujos caja de los años 0, 2024, 2025, 2026, 2027 y 2028, una tasa de interés de 24.5%, para llevar a valor presente cada uno de los valores de nuestro flujo de caja y la sumatoria de estos, da como resultado un valor presente neto de \$481.277.195.

**Tabla 40** Valor presente neto (VPN)

<b>Año</b>	<b>Flujo de caja</b>		<b>Valor presente</b>	
0	-\$	800.000.000	-\$	800.000.000
1	\$	568.792.780	\$	456.861.671
2	\$	612.516.573	\$	395.165.609
3	\$	383.112.729	\$	198.526.519
4	\$	277.689.921	\$	115.580.006
5	\$	344.417.945	\$	115.143.391
<b>VPN</b>				<b>\$ 481.277.195</b>

*Fuente:* Elaboración propia

## 9. Conclusiones

El estudio de mercado realizado para el plan de negocio de la galería de arte contemporáneo emergente en el sur de Cali arroja hallazgos alentadores que validan la viabilidad y pertinencia de la propuesta. Los datos cuantitativos recolectados a través de la encuesta aplicada reflejan un segmento de público altamente interesado y activo en el consumo cultural. El 32% de los encuestados afirma visitar museos, galerías o exposiciones de arte al menos una vez al mes, lo cual indica una base sólida de clientes potenciales que valoran las manifestaciones artísticas contemporáneas.

Este comportamiento de visita y consumo se encuentra respaldado por un poder adquisitivo significativo, con el 50% de los encuestados pertenecientes a los estratos socioeconómicos 5 y 6. Adicionalmente, el 88% de los encuestados ha adquirido obras de artistas locales en el último año, con el 33% de estas compras oscilando entre \$250.000 y \$500.000. Estos datos reflejan la capacidad y disposición de este público a invertir en arte contemporáneo. La encuesta también reveló que el 38% de los encuestados estarían dispuestos a pagar entre \$150.000 y \$250.000 por talleres o cursos de arte de 4 sesiones, evidenciando un interés por servicios complementarios a la exhibición y venta de obra.

Paralelo a este análisis se contrastaron los hallazgos cualitativos obtenidos a través del grupo focal con artistas, maestros y gestores culturales, los cuales destacan una urgente necesidad en el ecosistema artístico de Cali. Los participantes coinciden en señalar la escasez de galerías de arte contemporáneo emergente en la ciudad, a pesar de contar con una oferta académica diversa en programas relacionados. Esta carencia de espacios dedicados a la circulación, comercialización y visibilización del arte contemporáneo emergente ha representado múltiples obstáculos y limitaciones para los artistas, quienes ven en una iniciativa como esta una oportunidad invaluable para dar a conocer y posicionar sus trabajos.

Los participantes del grupo focal enfatizaron problemáticas como la falta de espacios expositivos, escasez de mediadores y agentes culturales que faciliten la vinculación de artistas emergentes a circuitos más amplios, así como el desconocimiento generalizado del público respecto al funcionamiento y estructura de las galerías de arte. Estos hallazgos cualitativos, sumados a los datos cuantitativos, evidencian la existencia de un mercado con alto interés y capacidad adquisitiva, así como una apremiante necesidad expresada por la propia comunidad

artística de contar con espacios dedicados a la promoción del arte contemporáneo emergente en Cali.

En términos del análisis de la competencia y el entorno, el estudio reveló un panorama retador, con oportunidades claras de diferenciación. La amenaza de nuevos competidores en el mercado de galerías de arte es media-alta, lo que supone la necesidad de implementar estrategias sólidas de posicionamiento y fidelización. Sin embargo, la escasez de galerías de arte contemporáneo emergente en el sur de Cali, así como la limitada oferta de servicios complementarios y experiencias enriquecedoras en torno al arte, representa una ventana de oportunidad para la galería propuesta.

En este sentido, el análisis de las tendencias en el sector a nivel nacional e internacional destaca el creciente interés y valor que el público otorga a las propuestas artísticas emergentes, vanguardistas y socialmente relevantes. Esto concuerda con la visión de la galería de posicionarse como un espacio innovador y transformador, que impulse el talento local y genere experiencias inspiradoras en torno al arte contemporáneo.

En cuanto al diseño operativo y organizacional, la galería plantea una estructura ágil y eficiente, con roles y responsabilidades claramente definidos para atender las distintas áreas clave del negocio. El equipo directivo y técnico contemplado cuenta con una sólida trayectoria y experticia en el campo artístico y cultural, lo cual se traduce en capacidades para gestionar adecuadamente los procesos de representación de artistas, curaduría y comercialización de obras, así como la programación de actividades formativas, culturales y gastronómicas que enriquezcan la experiencia del público.

Desde el punto de vista financiero, el plan de negocios demuestra la viabilidad económica de la propuesta. Las proyecciones de ventas, costos y gastos, así como el análisis de flujo de caja y estado de resultados, indican que el modelo de negocio es sostenible y genera rentabilidad a lo largo del horizonte de proyección. Cabe resaltar que el empleo de una estrategia de precios de penetración con discriminación, junto con la implementación de eficientes procesos operativos y administrativos, contribuyen a la solidez financiera de la galería.

Los costos y gastos se proyectan con crecimientos basados en el promedio del IPC de los últimos 4 años, 7.41%, así como el crecimiento en el precio de venta de las obras de arte, actividades formativas, y demás actividades económicas de la actividad comercial. El estado de resultados y el flujo de caja dan luces de la rentabilidad y de la capacidad de pago e inversión del proyecto en todos los periodos.

En cuanto a indicadores financieros de valor, el resultado de la tasa interna de retorno (TIR) que mide el porcentaje de rentabilidad de inversión del proyecto es del 56%, es decir que, por cada 100 pesos invertidos, los accionistas recibirán 56 pesos de rentabilidad.

El WACC que es el costo promedio ponderado del capital o la tasa de rendimiento que se necesitaría alcanzar para cubrir los costos de financiación del proyecto es del 11.6%.

En conclusión, el plan de negocio para la creación de una galería de arte contemporáneo emergente en el sur de Cali se perfila como una propuesta altamente viable y pertinente, respaldada tanto por los hallazgos cuantitativos como cualitativos del estudio de mercado. La combinación de un segmento de público con alta capacidad adquisitiva y genuino interés en el arte contemporáneo, junto a la escasez de ofertas similares en la zona geográfica seleccionada, configuran un escenario favorable para el desarrollo de este proyecto. Asimismo, la sólida estrategia organizacional y

operativa, aunada a la proyección financiera positiva, brindan confianza en la capacidad de la galería para consolidarse como un referente en la promoción y circulación del arte emergente en Cali, posicionándose como un espacio de vanguardia que genera experiencias transformadoras en torno a la expresión artística contemporánea.

## 10. Referencias bibliográficas

- Alcaldía de Santiago de Cali (2023). Aumenta el número de personas mayores en el 2023 [Informe]. <https://www.cali.gov.co/bienestar/publicaciones/177931/aumenta-el-numero-de-personas-mayores-en-el-2023/>.
- Bellard, D. (2018). Museo la Tertulia: Contemporary Art in Cali, Colombia. <https://www.davidbellard.com/blog-1/2018/4/9/museo-la-tertulia-contemporary-art-in-cali-colombia>.
- Carpio Ochoa, K. (2017). El Museo de Arte Moderno de Bogotá. El Mambo, una singular experiencia. *Illapa Mana Tukukuq*, (2), 89–94. <https://doi.org/10.31381/illapa.v0i2.1182>.
- DANE (2022). Cali en cifras: Demografía, economía y mercado laboral <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/planes-departamentos-ciudades/220322-Foro-Cali-en-cifras.pdf>
- Edmunds, H. (1999). *The focus group research handbook*. NTC Business Books.
- Flick, U. (2009). *An introduction to qualitative research* (4th ed.). SAGE Publications. <https://uk.sagepub.com/en-gb/eur/an-introduction-to-qualitative-research/book278983>.
- Gibbs, G. (2012). *Analyzing qualitative data*. SAGE Publications. <https://uk.sagepub.com/en-gb/eur/analyzing-qualitative-data/book244633>.
- Gray, C. (2007). Commodification and Instrumentality in Cultural Policy. *International Journal of Cultural Policy*, 13(2), 203-215.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2018). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw-Hill Interamericana.

Kitzinger, J. (2004). The methodology of focus groups: The importance of interaction between research participants. En C. Seale (Ed.), *Social research methods: A reader* (pp. 269-272). Routledge.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de marketing* (14ª ed.). Pearson Educación.

Ministerio de Cultura. (2024). Censo de artistas, creadores y gestores culturales del Departamento del Valle del Cauca. <https://www.datos.gov.co/Cultura/Censo-de-artistas-creadores-y-gestores-culturales>

Ministerio de Cultura. (2024). Plan Nacional de Cultura 2024-2038. <https://www.mincultura.gov.co/plan-nacional-de-cultura-2024-2038>

Mulcahy, K. V. (2006). Cultural Policy: A Comparative Review. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 36(4), 239-248.

Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de muestreo sobre una población a estudio. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227-232. <https://doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037>

Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, 57(2), 137-145.

Rodas Pacheco, N., & Pacheco Salazar, B. (2015). Marketing experiencial: Propuesta de un modelo hacia el direccionamiento estratégico. *Opción*, 31(5), 504-529.

Rodríguez Amaya Fabio. (2003). Colombia: arte y poder en el siglo XX. *Caravelle*, (80), 107-127. <https://doi.org/10.3406/carav.2003.1405>.

## Anexos

## Anexo 1. Matriz de análisis del grupo focal

## Objetivo 4. Clasificación experiencias previas de circulación de obras

PREGUNTA					PARTICIPANTE 5 (Andrés Pedroza)	PARTICIPANTE 6 (Paula Ocampo)
<p><i>¿Ha intentado exponer o vender su trabajo artístico en espacios como una galería de arte? ¿Si, no y qué dificultades tuvo?</i></p>					<p>He intentado, sí he intentado, he podido, no he podido, en digamos una exposición individual. Lo más difícil ha sido y es como generar el contacto con las galerías. Siento que a las galerías les llega mucho el tema, digamos que, por portafolio, les llega mucho portafolio. No, hay veces no creo que lean, sí, entonces como que la mayor dificultad es que es por contacto. No he tenido como un contacto directo que siento como se maneja el tema de entrar a una galería, sí. Entonces no por ese lado siento que es la más dificultad, que si no hay un contacto no hay espacio para trabajar en la galería</p>	<p>Hasta ahora no he intentado exponer o vender mi obra en una galería de arte, mi percepción ha sido que no es fácil entrar, que es costoso para el artista y que no es muy accesible a artistas emergentes.</p>

<p><i>Según su experiencia, ¿cuáles son los obstáculos más frecuentes que enfrentan los artistas para dar a conocer sus obras?</i></p>				<p>Uno de los mayores obstáculos que podemos encontrar es el público. El público no está acostumbrado al consumo de arte, sobre todo en nuestra ciudad. También necesitamos estrategias de marketing para que los artistas conozcan nuestras obras. Otra dificultad a la que nos enfrentamos es que asumimos que nuestra obra es nuestra carta de presentación. Y muchas veces no nos ponemos a nosotros mismos como parte de esa carta. Creemos que sólo con la obra nos vamos a conocer. Creemos que sólo con el trabajo nos vamos a conocer. Y muchas veces no es así.</p>	<p>En mi caso mi forma de ser tímida, reservada, me dificulta hacer los contactos necesarios, y por otro lado el desconocimiento de cómo funciona la galería a nivel económico y el miedo a gastos extras para el artista.</p>
--	--	--	--	---	--

<p><i>En su opinión, ¿de qué forma una galería de arte contemporáneo emergente puede ayudar específicamente a mejorar la circulación y visibilidad del trabajo de artistas?</i></p>					<p>Las galerías de arte deberían preocuparse por generar y crear público. Deberían empezar a instaurar la cultura del consumo de arte. Invertir en arte no es un despilfarro, es una inversión. transformar esa idea colectiva de que hay arte, es sólo decoración, pero no lo ven como una inversión. No lo ven como una inversión a largo plazo, que si compro la obra de un artista, ahora emergente, cuando esté posicionado, mi obra se valora. Te voy a poner un ejemplo. Por ejemplo, yo empecé vendiendo serigrafías pintadas con acuarela en \$100,000 pesos. Luego alguien la compró en \$150,000. Y hoy, alguien compró mi obra después de una subasta por \$400,000 pesos. Y hoy, alguien compró mi obra después de una subasta por 400.000 pesos. Eso es lo que creo que deben hacer las galerías, enfocarse en generar público. Eso es lo más importante.</p>	<p>Creo que ayudaría mucho que sea más abierta a artistas emergentes creando dinámicas de circulación que contribuyan al acercamiento entre lugar/artista, con un catálogo de servicios personalizado según las necesidades del artista, en términos de representación y llevar las obras a compradores potenciales.</p>
<p><i>Si pudiera elegir 3 espacios alternativos fuera de una galería para exhibir sus obras, ¿cuáles elegiría y por qué?</i></p>	<p>Yo creo que sí, que a los artistas les interesaría más es moverse por otras ciudades, porque es que (0:06) Cali es muy raro, o sea, podría haber, pero tendría que haber como un movimiento como lo hubo en Prográfica en los 70 o en los 80, cuando estaba como todo este surgimiento dentro de los talleres de pintura, de grabado, que estaba como el</p>	<p>En estos momentos no elegiría ninguno, porque ya los que pueden considerarse alternativos en la ciudad de Cali no van con mis intereses.</p>	<p>Así que ahí está. Si el artista es emergente, ¿no? Y está representado por una galería, la galería siempre tiene estrategias para visibilizar la obra y hacerla circular. Uno de esos espacios que también surge dentro de la galería, además de que el artista sea emergente, es precisamente un espacio alternativo, como el que estás mencionando, el estudio del artista. Pero mira, ahí también hay algo interesante, porque uno esperaría que los</p>	<p>En primer lugar, elegiría las universidades y sus facultades de arte, como espacios de discusión y construcción de conocimiento. En segundo lugar, diría que centros culturales comunitarios o de la ciudad. Y en tercer y si es del caso, los museos, como espacios de reconocimiento</p>	<p>Me gustaría tres espacios: museos, galerías y ferias gráficas.</p>	<p>Centros culturales, porque me parece necesario hacer parte del circuito cultural de las comunidades. * hoteles, por el flujo de gente y alcance internacional *Un café/bar con espacios acondicionados para pasar tiempo leyendo, conversando</p>

	maestro Alcántara, Mario Gordillo, Lucy Tejada, por ejemplo, Tejadita también. Ahora hay un espacio nuevo que se llama el Museo Tejada, que pues, es el Museo Tejada, y piensa como, es una especie como de congratular y proyectar la obra de Tejada, se espera que el futuro mueva obras de artistas jóvenes. Pues la mayoría de artistas caleños, esto es como un buen asidero para crear, o sea, para crear, para mover obras por fuera.		artistas tuvieran su propio estudio, ¿no? Eso podría ser un tópico, o su taller, en todo caso. Te entiendo. Sería ideal, porque ¿dónde van a producir?			
--	--	--	--	--	--	--

### Objetivo 5: Expectativas, alcance e interés

PREGUNTA	PARTICIPANTE 1 (Liliana Vergara)	PARTICIPANTE 2 (Vanessa Quintero)	PARTICIPANTE 3 (Harvy Oviedo)	PARTICIPANTE 4 (Carlos Quintero)	PARTICIPANTE 5 (Andrés Pedroza)	PARTICIPANTE 6 (Paula Ocampo)
<i>Como artista, ¿qué lo motivaría principalmente a participar en un nuevo espacio o circuito de arte contemporáneo emergente?</i>	En Cali serían circuitos físicos como pequeñas galerías. La oportunidad de mostrar y vender la obra, ojalá fuese venta. Que aquí en Cali hay pocos circuitos.	Qué sea un espacio con proyección internacional.	El reconocimiento y algo de dinero. Capital simbólico y capital económico, si inicialmente se dan al mismo tiempo, si el artista emergente crece de manera rápida, es dudoso, pues tiende a desaparecer. El incentivo económico. Comercializar la obra del artista, generar comunidad en la ciudad, exponer la obra. El How Much. Se necesita hacer mucho en segmentos de precios para cumplir una meta económica.	Lo que me motivaría es la confianza que me genere la galería en sí, sus propietarios y las personas cercanas. Que sean personas honestas, con reconocimiento positivo en el medio del arte y que tengan una buena cartera de clientes. Otro aspecto importante es la buena atención al público. También está la ubicación de la galería. Y, finalmente, la proyección o el proyecto de la galería	Lo que más me motiva en estos espacios, es en alcanzar nuevos públicos, que se enamoren de tu propuesta. Estos espacios deberían preocuparse por esto, algo así como la figura del marchante.	Sería muy interesante participar en el espacio de una nueva galería ya que lo nuevo llama la atención lo que podría garantizar una buena asistencia, y por lo tanto recepción de las obras por parte del público. Y si fuera un circuito, es una de las dinámicas que más llaman mi atención por la posibilidad de interactuar/ dialogar y conocer las obras de otros artistas de la ciudad.
<i>Aparte de ventas, ¿qué otros objetivos buscaría (máximo 3) al mostrar su trabajo en</i>	Pues poder hacer como conexiones con otros espacios. Porque pues al acabarse estos sitios aquí en Cali, todos miramos o migramos a Bogotá.	Circulación de obra, reuniones con curadores y coleccionistas de arte nacionales e internacionales, relaciones con medios de	El prestigio, el galerista tiene ser prestigiosa, y tiene que transferir ese prestigio a la galería. Se tiende a confundir arte emergente, con arte low cost. El sentido de una galería es el luxury, el	una galería de arte contemporáneo puede y debe ayudar impulsando y posicionando a artistas emergentes, generando no solo una visibilidad sino un good will, un	A parte de vender mi trabajo en las galerías, es poder generar una red de contactos, es lo que más me interesa, para que la gente pueda seguir consumiendo mi	Me interesan las charlas/ conferencias sobre los procesos artísticos en la producción de obra. Eventos de

<i>una galería de arte contemporáneo emergente?</i>	Y que tenga una mirada en la que mucho más internacional.	comunicación y críticos de arte	lujo, el prestigio, me administra la galería “reconocida” es un escudo, una bendición. Valores y cultura de la galería.	prestigio. Además debe ser una compañía importante para el artista, aconsejándole, apoyándole en sus	trabajo, mi concepto, la idea que yo quiero transmitir	activación, en los que podamos interactuar con otros artistas y actores del círculo del arte, como curadores, montajistas, entre muchos mas
<i>En su opinión, ¿este tipo de espacios facilita que los artistas se conecten con un circuito más amplio de arte? ¿Cómo?</i>	Cali es una ciudad para crear no para la venta. Había que mover, hay que cultivar y criar como un circuito Internacional. Que se formen y operen gestores, managers en el mercado. Entonces claro que sea súper importante. Porque en Cali hay mucho. Hay mucho talento, pero no tenemos como un equipo que gestiona ese talento.	Si nos referimos a una galería de arte, su función principal sería la de crear conexiones dentro del ámbito artístico. Generando vínculos entre sus clientes, el artista y la galería.	Sí, depende de la galería, debe tener una excelente agenda de lobby, una persona que esté en el circuito del arte, con cierto encanto, que su presencia signifique algo en el mainstream del arte, y lo otro es su criterio, su galerista y su curador, no es acertado, es un viaje en el Titanic.	En principio diría que sí, aunque todo depende de cómo se maneje y evolucione la galería	Si estos espacios ayudan, pues muchas veces el mundo del artista se limita a sus amigos, con estos conoces más gente y esta conecta con tu obra.	Si es posible con las actividades adecuadas. En las que se propicien encuentros e interacción, talvez la realización colaboraciones 😊 (esta está difícil)
<i>Idealmente, ¿le interesaría que su trabajo circule y sea exhibido también en otros espacios o ciudades? ¿Por qué?</i>	Claro, que la obra circule es prioridad porque tú puedes poner en una galería la obra y se queda inamovible. Por ejemplo, en el video arte está súper claro, existen muchas plataformas digitales, subes tu trabajo y rápidamente puede tener un carácter e impacto internacional. Entonces muy bacano que hubiese un circuito así en las artes sería increíble.	Sí, siempre y cuando sean lugares que potencialicen mi obra y el nivel de la misma.	Sí, es de gran valor y hace parte de la agenda de la misma galería, del galerista. Estos son espacios que permiten el tránsito de un lugar a otro. En paralelo lo que produce una galería de arte en New York, es lo que hace un país como Colombia vendiendo papa en un año. El público de las galerías aún es contemplativo, y esa es una de las cosas por las que el galerista sufre en estas tierras. Pueden existir muy buenos artistas emergentes aquí pero muy difíciles de vender, lo otro es que los galeristas aquí son muy pocos, y los ves poco, algo así como un vendedor de seguros, suena duro, pero es así, los galeristas o marchantes aquí son muy cerrados, deberían todos los días mostrando el portafolio de este mes, a diputados, médicos, ejecutivos, dando contexto del artista y su valor agregado. Un buen	La verdad, en este momento no me considero un artista activo y no estoy interesado en exhibir mi trabajo. Tampoco estoy produciendo ahora. No creo que antes me hubiera interesado porque no consideré que mi trabajo se introdujera en el sistema comercial de las artes	Claro, me interesa sobre manera que mi trabajo esté circulando en todos los espacios posibles, porque en ese sentido la gente empieza a conocerme y me brinda más oportunidades a mi persona y a mi obra, crece mis experiencias, crece mi red, y así mismo crece mi red de contactos.	claro que sí, circular a nivel nacional e internacional sería ideal, porque es la posibilidad de tener nuevas experiencias, encontrar nuevas afinidades, de dialogar con otras formas de ser y pensar.

			<p>marchante podría mover mucho, el problema es que no hay escuela, el curador se convirtió en un arquitecto conceptual, y el marchante se perdió, el broker, en New York opera mucho el marchante, como no los vemos, no sabemos cómo se mueve.</p>			
--	--	--	--	--	--	--

## Anexo 2. Análisis por categorías/palabras clave

Categoría	Análisis global de cada tema
<i>¿Ha intentado exponer o vender su trabajo artístico en espacios como una galería de arte? ¿Si, no y qué dificultades tuvo?</i>	
Vender obra	<p>Es muy claro tanto en la percepción de los artistas, como en la experiencia que tiene el artista cuando es joven y emergente, y aún ya maduro el intentar mover/circular su obra artística, no es fácil. En primera instancia, y la más relevante es el bajo mercado de galerías de arte, hay un número muy bajo (3 o 4) formales, las cuales son galerías de arte "tradicionales", emergentes no existen, lo paradójico es que usuario y clientes si existen, hoy en día en la mayoría de las universidades privadas y públicas existen programas de arte, diseño y creación, no obstante, no hay mercado para circular como artistas emergentes. Solo en uno de los participantes fue sencillo por el vínculo o contacto directo que si existía con las galerías.</p>
Espacios comunes	
No hay relaciones establecidas entre artistas y gremio	
En Cali no hay galerías (hay pocas)	
No se vende, no hay circuitos	
Se vende a través de conocidos	
Trabajo autónomo	
Es costoso para el artista	
No es accesible a artistas emergentes	
<i>Según su experiencia, ¿cuáles son los obstáculos más frecuentes que enfrentan los artistas para dar a conocer sus obras?</i>	

Cali es una ciudad que adolece de espacios como estos	
Es un circuito muy cerrado que no proyecta	
Muchos artistas emergentes migran a Bogotá	
En Bogotá hay mucho mercado de galerías, se han mapeado hasta 300/400 galerías, entre ellas emergentes	
En la actualidad hay nuevas posibilidades de circulación, como redes sociales, páginas web, convocatorias,	
Gestión con curadores, críticos, museos, galerías	
Asumir un rol activo como gestores	
Buscar galerías según cada interés	
Enfrentar, sortear, manejar las etiquetas/sesgos de ser artistas colombianos	
Falta de espacios expositivos	
No hay mediadores, ni agentes culturales	
El público no está formado para el consumo de arte	
Se necesitan estrategias de marketing	
La obra no habla por sí misma, toca presentarse como artista también, el perfil, no solo la obra	
Desconocimiento del funcionamiento de la galería	
	<p>En su mayoría concluyen que Cali es una ciudad que adolece de estos espacios emergentes, se ve o su percepción es que el circuito del arte es cerrado y con baja proyección para el artista, se sabe que la capital, Bogotá alberga un porcentaje bastante importante/significativo de galerías de arte, tanto tradicionales como emergentes, esa es la parte interesante, por lo tanto, para artistas emergentes, hay plataformas de circulación y visibilización. Por otro lado, aún se viven sesgos culturales, por ser artistas colombianos, a pesar de que en la actualidad hay suficientes plataformas tecnológicas y medios como las convocatorias públicas y privadas, prevalecen ciertas relaciones de poder. A su vez se identifican falta de espacios expositivos, mediadores y agentes culturales, o lo que se conoce como managers, para ser más precisos con el lenguaje del arte "marchantes", persona que representa al artista, circulando su obra. A esto se le suma el agravante de la falta de formación del público respecto al consumo de arte y de parte del artista emergente, el desconocimiento sobre el funcionamiento/estructura de una galería de arte.</p>
<p><b><i>En su opinión, ¿de qué forma una galería de arte contemporáneo emergente puede ayudar específicamente a mejorar la circulación y visibilidad del trabajo de artistas?</i></b></p>	

Espacios cerrados	<p>Nuevamente de manera general, en su mayoría, todos concluyen que al ser Cali una ciudad de pocos espacios de este tipo, poca apertura y un fenómeno de poca colectividad, pues si bien existen centros culturales, como el Centro Cultural Colombo Americano, La Alianza Francesa de Cali, El Centro Cultural Comfandi, La Secretaría de Cultura, El Banco de la República, estos son espacios donde se visibiliza la obra del artista pero no se vende, no se comercializa, así que las ideas sobre de qué otras formas una galería de arte contemporáneo puede mejorar esa necesidad, sería a través de estrategias de formación de públicos orientadas al consumo del arte, en principio local, conversaciones con artistas jóvenes, alianzas con agentes artísticos y culturales ya posicionados, captación de clientes potenciales, generar expectativas de los nuevos galeristas, o espacios emergentes, catálogos y subastas de arte.</p>
Pocos espacios, poca apertura, poca colectividad	
Visibilizan pero no venden	
No solo exponer sino circular en ferias nacionales e internacionales	
Comercialización de la obra	
Subastas	
Catálogos	
Generar mercado a través de expectativas de los nuevos galeristas	
Conversaciones con artistas jóvenes	
Tour/visitas por estudios de artistas	
Mediar con agentes artísticos y culturales	
Generar público	
Cultura del consumo de arte	
Captar clientes potenciales	
<b><i>Si pudiera elegir 3 espacios alternativos fuera de una galería para exhibir sus obras, ¿cuáles elegiría y por qué?</i></b>	
Moverse por otras ciudades	<p>Se identifican espacios distintos a la galería para exhibir y comercializar la obra, como: moverse a otros espacios culturales de ciudades, los estudios del artista, universidades, centros culturales, ferias, cafés y bares que cuenten con las condiciones idóneas para exhibición de obras.</p>
Espacios alternativos como el estudio del artista	
Universidades	
Facultades	
Museos	

Centros culturales	
Ferias gráficas	
Café/Bar que se encuentre acondicionado	
<b>Como artista, ¿qué lo motivaría principalmente a participar en un nuevo espacio o circuito de arte contemporáneo emergente?</b>	
Espacio con proyección internacional.	Las principales motivaciones que se encuentran y coinciden en general con los propios intereses del artista, son la proyección internacional, objetivo además implícito en este medio, el reconocimiento y prestigio que da la galería a los artistas tanto emergentes como maduros, por el respaldo que ofrece y toda la gama de beneficios de carácter moral, simbólico y material, por supuesto la comercialización y venta de la obra, lo cual es correlativo con las redes de contactos que se construyen entre la galería, el artista y el cliente.
La confianza que me genere la galería	
Personas honestas, con reconocimiento positivo en el medio del arte	
Buena cartera de clientes	
Atención al público.	
Ubicación de la galería.	
La proyección o el proyecto de la galería	
Interactuar/ dialogar y conocer las obras de otros artistas de la ciudad	
Venta de obra	
El reconocimiento	
Capital simbólico	
Capital cultural	
Capital económico	
Comercialización de la obra	
Vender obra	
Nuevos públicos	
<b>Aparte de ventas, ¿qué otros objetivos buscaría (máximo 3) al mostrar su trabajo en una galería de arte contemporáneo emergente?</b>	

Circulación de obra	Se encuentran objetivos adicionales aparte de la venta de obra, los cuales son correlativos, la circulación de la obra, su visibilización, las relaciones con curadores, críticos, coleccionistas, medios de comunicación, clientes, lo cual consolida una red de conexiones tanto a nivel local, nacional e internacional, se menciona nuevamente el prestigio que dan las galerías "el status", sumado a los altos valores éticos que se adquieren cuando se llega a estos escenarios, se menciona también la posibilidad de incorporar plataformas digitales para la circulación y venta de obra.
Relación con curadores y críticos de arte	
Relación con medios de comunicación	
Mayor reconocimiento	
Feedback del público	
Nuevos y mejores contactos	
Conferencias de artistas en producción de obra	
Eventos de activación	
Conexiones	
Internacional	
Plataformas digitales	
El prestigio	
Altos valores	
Red de contactos	
<b><i>En su opinión, ¿este tipo de espacios facilita que los artistas se conecten con un circuito más amplio de arte? ¿Cómo?</i></b>	
	De manera unánime se concluye que sí, que este tipo de espacio facilitan la conexión de los artistas con otros escenarios más amplio, al generar conexiones, vínculos con los agentes del medio, colaboraciones y contrataciones sólidas que posicionan al artista, además de la oportunidad que subyace de formación de más roles dentro de este medio, como marchantes, managers, dilers, entre otros.
Crear conexiones dentro del ámbito artístico.	
Generando vínculos entre sus clientes, el artista y la galería.	
Si, encuentros y colaboraciones	
Cultivar y crear un circuito	
Se formarán gestores, managers	
Si, haciendo lobby, agenda	

Si, el mundo del artista se puede limitar a los amigos	
<b><i>Idealmente, ¿le interesaría que su trabajo circule y sea exhibido también en otros espacios o ciudades? ¿Por qué?</i></b>	
Si, mientras potencien la obra	<p>Todos los participantes concluyen que es de gran valor, importancia y una necesidad la de circular y exhibir en otros espacios y ciudades, por la proyección que esto implica, que esto trae para el artista, nuevamente la reflexión sobre ñas nuevas experiencias que se tienen, las redes y oportunidades de transitar de una manera orgánica, de la mano de expertos que potencian el proceso creativo y la sostenibilidad del artistas y del mercado.</p>
Si, circular a nivel nacional e internacional sería ideal	
Si, Permite nuevas experiencias, teje redes, relaciones valiosas	
Si, circular es prioridad para el artista	
Si, permite el tránsito de un lugar a otro	
Brinda más oportunidades	
Crece las experiencias, la red, los contactos	



