

Factibilidad para la creación de un espacio integral de arte terapia en Villa del Rosario, Norte de  
Santander

Mónica Andrea Pérez Villamizar y Edgard Iván Plata Jiménez

Trabajo de Grado para Optar el Título de Profesional en Gestión Empresarial

Directora de trabajo de grado

María Eugenia Marín Angulo

Magíster en procesos de dirección empresarial

Universidad Industrial de Santander

Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia

Gestión Empresarial

Bucaramanga

2026

### **Dedicatoria**

A Dios, por sostener mi fe y acompañar cada paso de este camino, incluso cuando las fuerzas parecían faltar.

A mis padres, raíz profunda de todo lo que soy. Gracias por los sacrificios silenciosos, por su amor inquebrantable y por enseñarme que los sueños se construyen con valentía y constancia. Este logro también les pertenece, porque en cada página vive su esfuerzo y su ejemplo.

A mis hermanitas, por ser alegría constante e inspiración sincera para nunca rendirme.

A mi madrina Mile... por darme un apoyo que fue mucho más grande que cualquier cosa material: tu confianza inquebrantable en mí. Gracias por enseñarme, con tu ejemplo y tu fe constante, que creer en uno mismo también es una forma de amor. Sin duda, la mejor herencia que me has brindado ha sido esa certeza profunda de que soy capaz, incluso cuando yo misma dudaba.

A mis tías: Nelcy, Maye, Silvia por su cariño, sus palabras oportunas y por brindarme apoyo y refugio en momentos clave de este camino. Su presencia fue impulso silencioso para continuar cuando más lo necesitaba.

Y a la vida, que entre retos, aprendizajes y caídas me enseñó que cuando se camina con el corazón, cada esfuerzo encuentra su recompensa.

- Mónica Pérez

**Tabla de Contenido**

Introducción .....	11
1. Análisis general de sector .....	13
1.1 Descripción del sector.....	13
1.2 Evolución del sector.....	14
1.3 Tendencias del sector.....	15
1.4 Identificación de oportunidades y amenazas .....	16
1.5 Marco legal .....	18
1.6 Contexto geográfico.....	21
2. Estudio de mercados .....	23
2.1 Descripción del servicio.....	23
2.1.1 Descripción, Usos y especificaciones del servicio .....	23
2.1.2 Atributos diferenciadores.....	24
2.2 Segmento de mercado.....	26
2.3 Estudio de la demanda .....	28
2.3.1 Necesidades de información .....	28
2.3.2 Tipo de estudio.....	29
2.3.3 Enfoque.....	29
2.3.4 Fuentes de información.....	29
2.3.5 Técnicas de investigación .....	31
2.3.6 Instrumento para la recolección de información.....	31
2.3.7 Modo de aplicación.....	32
2.3.8 Cálculo de la muestra.....	33
2.3.9 Alcance .....	34
2.3.10 Tabulación, presentación y análisis de resultados .....	36
2.3.11 Estimación de la demanda actual .....	50
2.3.12 Estimación de la demanda efectiva.....	51
2.3.13 Proyección de la demanda para los próximos cinco años.....	53
2.4 Análisis de la oferta .....	54
2.5 Descripción del producto o servicio mínimo viable .....	58
2.5.1 Descripción, usos y especificaciones del producto o del servicio .....	58
2.5.2 Atributos diferenciadores del producto o del servicio con respecto a la competencia .....	60
2.6 Estructura de comercialización y de distribución .....	62
2.7 Estrategia para fijación de precios .....	63
2.8 Relacionamiento con los clientes.....	64

2.8.1 Estrategias de comunicación.....	64
2.8.2.1 Presupuesto de lanzamiento.....	65
2.8.2.2 Presupuesto de operación.....	66
3. Estudio técnico.....	67
3.1 Tipo de proyecto.....	67
3.2 Desarrollo operativo del proyecto.....	67
3.2.1 Ficha técnica del producto mínimo viable.....	67
3.2.2 Descripción y diagramación de actividades clave.....	71
3.2.3 Características del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) ..	73
3.2.4 Análisis Ambiental.....	75
3.2.5 Recursos Clave.....	77
3.2.5.1 Talento humano.....	78
3.2.5.2 Infraestructura.....	79
3.2.5.3 Materiales, insumos o mercancías.....	80
3.2.6 Localización.....	81
3.2.6.1 Macro localización.....	81
3.2.6.2 Micro localización.....	81
3.2.7 Control de calidad.....	83
3.3 Capacidad del proyecto.....	85
3.3.1 Capacidad total diseñada por línea de producto o servicio.....	85
3.3.2 Capacidad instalada.....	86
3.3.3 Capacidad utilizada y proyectada.....	87
4. Estudio administrativo.....	89
4.1 Forma de constitución.....	89
4.2 Estructura organizacional.....	90
4.2.1 Misión.....	90
4.2.2 Visión.....	91
4.2.3 Valores Corporativos.....	91
4.2.4 Organigrama.....	93
4.2.5 Asignación salarial.....	95
5. Estudio financiero.....	97
5.1 Inversiones fija y diferida.....	97
5.1.1 Inversión Fija.....	97
5.1.2 Inversión diferida.....	98
5.2 Costos y gastos.....	101
5.2.1 Costos de prestación del servicio.....	101

5.2.1.1 Costos fijos.....	101
5.2.1.2 Costos variables .....	102
5.2.1.3 Costos totales .....	103
5.2.2 Gastos de administración y ventas .....	104
5.2.2.1 Gastos fijos de administración y ventas.....	104
5.2.2.2 Gastos variables de administración y ventas .....	106
5.2.2.3 Gastos totales de administración y ventas .....	107
5.3 Capital de trabajo .....	108
5.3.1 Periodo de capital de trabajo.....	108
5.3.2 Estructura del crédito .....	109
5.3.2.1 Amortización del crédito.....	109
5.3.2.2 Gastos financieros .....	112
5.3.3 Cuadro resumen del capital de trabajo.....	112
5.4 Inversión total .....	113
5.5 Estructura de capital.....	113
5.5.1 Recursos propios .....	113
5.5.2 Recursos de financiación .....	114
5.6 Precio de venta .....	115
5.7 Estados financieros proyectados .....	116
5.7.1 Estado de Resultados proyectado.....	116
5.7.2 Flujo de Fondos proyectado.....	118
5.7.3 Estado de Situación Financiera inicial y proyectado .....	122
5.8 Evaluación financiera.....	124
5.8.1 Razones financieras .....	124
5.8.1.1 Razones de liquidez. ....	124
5.8.1.2 Razones de operación. ....	125
5.8.1.3 Razones de rentabilidad. ....	126
5.8.1.4 Razones de endeudamiento.....	127
5.8.2 Indicadores de viabilidad .....	128
5.8.2.1 Tasa Interna Retorno (TIR).....	129
5.8.2.2 Valor Presente Neto (VPN) .....	130
5.8.2.3 Período de recuperación.....	131
5.8.2.4 Punto de equilibrio .....	132
5.9 Tamaño del proyecto.....	134
6. Conclusiones .....	136
7. Recomendaciones .....	138
Referencias Bibliográficas .....	140

### Lista de Tablas

Tabla 1 Normatividad .....	20
Tabla 2 Nivel de conocimiento con el arte terapia entre los encuestados .....	36
Tabla 3 Nivel de familiaridad para utilizar servicios de arte terapia .....	37
Tabla 4 Tipo de problemas para tratar por medio del arte terapia .....	39
Tabla 5 Disposición de participación en talleres de arteterapia .....	40
Tabla 6 Preferencia de talleres de arteterapia .....	42
Tabla 7 Disposición pago por sesiones de 1 hora de arteterapia.....	43
Tabla 8 Frecuencia de asistencia a sesiones de arte terapia .....	44
Tabla 9 Factores para elegir un servicio de arte terapia.....	45
Tabla 10 Barreras para participar en arte terapia .....	47
Tabla 11 Probabilidad de recomendar el servicio de arte terapia .....	49
Tabla 12 Proyección de la demanda.....	52
Tabla 13 Proyección de la demanda efectiva para cinco años .....	54
Tabla 14 Matriz comparativa de competidores Benchmarking .....	55
Tabla 15 Presupuesto de lanzamiento .....	65
Tabla 16 Presupuesto anual de comunicación operativa.....	66
Tabla 17 Ficha técnica: sesiones individuales de arte terapia.....	68
Tabla 18 Ficha técnica: talleres grupales terapéuticos .....	69
Tabla 19 Ficha técnica: programas específicos.....	70
Tabla 20 Presupuesto estimado primer año .....	75
Tabla 21 Cotización de estudio de impacto ambiental básico .....	76
Tabla 22 Presupuesto anual para mitigación de impactos.....	77
Tabla 23 Perfil organigrama .....	78
Tabla 24 Espacios y recursos básicos para la prestación itinerante del servicio.....	80
Tabla 25 Criterios para selección de espacios de intervención.....	82
Tabla 26 Capacidad total diseñada por línea de servicio (año 1).....	85
Tabla 27 Capacidad instalada proyectada (año 1) .....	86
Tabla 28 Capacidad utilizada y proyectada para los primeros cinco años .....	87
Tabla 29 Asignación salarial.....	96
Tabla 30 Inversión en activos fijos por categoría .....	98
Tabla 31 Inversión diferida por categoría .....	99
Tabla 32 Proyección financiera mensual (año 1).....	99
Tabla 33 Proyección de ingresos y utilidad neta (Años 1-5) .....	100
Tabla 34 Costos fijos de prestación del servicio .....	101
Tabla 35 Costos variables de prestación del servicio (Año 1) .....	102
Tabla 36 Costos totales de prestación del servicio (Año 1) .....	104
Tabla 37 Gastos fijos de administración y ventas .....	105
Tabla 38 Gastos variables de administración y ventas (Año 1) .....	106
Tabla 39 Gastos totales de administración y ventas (Año 1) .....	107
Tabla 40 Estructura del crédito para capital de trabajo.....	109
Tabla 41 Resumen de amortización del crédito .....	110

Tabla 42 Resumen del capital de trabajo (3 meses).....	112
Tabla 43 Inversión total del proyecto.....	113
Tabla 44 Estructura de aportes de socios .....	113
Tabla 45 Estructura de recursos de financiación.....	114
Tabla 46 Precios de venta por línea de servicio .....	115
Tabla 47 Estado de Resultados Proyectado (Años 1-5).....	117
Tabla 48 Flujo de Fondos Proyectado (Años 0-5) .....	118
Tabla 49 Estado de Situación Financiera Inicial y Proyectado (Años 0-5).....	122
Tabla 50 Indicadores de liquidez proyectados .....	125
Tabla 51 Indicadores de operación proyectados .....	125
Tabla 52 Indicadores de rentabilidad proyectados.....	126
Tabla 53 Indicadores de endeudamiento proyectados.....	127
Tabla 54 Cálculo de la TMAR mixta.....	128
Tabla 55 Cálculo de la TIR .....	130
Tabla 56 Cálculo del VPN .....	130
Tabla 57 Cálculo del período de recuperación.....	131
Tabla 58 Cálculo del punto de equilibrio (Año 1) .....	132
Tabla 59 Evolución del punto de equilibrio.....	133
Tabla 60 Determinación del tamaño del proyecto .....	134

**Lista de Figuras**

Figura 1 Ubicación geográfica .....	21
Figura 2 Nivel de conocimiento con el arte terapia entre los encuestados.....	36
Figura 3 Nivel de familiaridad con el arte terapia entre los encuestados.....	38
Figura 4 Tipo de problemas para tratar por medio del arte terapia .....	39
Figura 5 Disposición de participación en talleres de arteterapia.....	41
Figura 6 Preferencia de talleres de arte terapia .....	42
Figura 7 Disposición de pago por sesiones de una hora de arteterapia.....	43
Figura 8 Frecuencia de asistencia a sesiones de arte terapia.....	44
Figura 9 Factores para elegir un servicio de arte terapia.....	46
Figura 10 Barreras para participar en arte terapia .....	48
Figura 11 Probabilidad de recomendar el servicio de arte terapia .....	49
Figura 12 Diagrama proceso de atención individual.....	71
Figura 13 Diagrama proceso de atención grupal.....	72
Figura 14 Organigrama .....	94
Figura 15 Punto de equilibrio.....	134

## Resumen

**Título:** Factibilidad para la creación de un espacio integral de arte terapia en Villa del Rosario, Norte de Santander\*

**Autor:** Mónica Andrea Pérez Villamizar, Edgard Iván Plata Jiménez\*\*

**Palabras clave:** arte terapia, salud mental, estudio de factibilidad, Villa del Rosario, terapias alternativas

**Descripción:** Este estudio analiza la factibilidad para la creación de un espacio integral de arte terapia en el municipio de Villa del Rosario, Norte de Santander, con el propósito de contribuir al fortalecimiento de la salud mental a través de enfoques terapéuticos creativos y no convencionales. Mediante una metodología mixta, se realizó un análisis de mercado, técnico, administrativo y financiero que permitió evaluar la viabilidad integral del proyecto. La investigación incluyó una encuesta aplicada a 296 habitantes del municipio de Villa del Rosario, cuyos resultados reflejaron un alto nivel de interés en la implementación del servicio, con un 75.9% de los encuestados dispuestos a participar en procesos de arte terapia.

El estudio evidencia una oportunidad significativa para introducir este tipo de intervención en la región, respaldada por una creciente conciencia sobre la importancia del bienestar emocional. Los resultados financieros y técnicos demuestran la sostenibilidad del modelo propuesto, el cual combina modalidades itinerantes y digitales para ampliar el alcance y reducir costos operativos. En conclusión, el proyecto se considera viable y socialmente pertinente, con potencial de impacto positivo en la comunidad local, fortaleciendo la prevención en salud mental y promoviendo la construcción de entornos más empáticos, creativos y emocionalmente saludables en la región.

---

\* Trabajo de Grado

\*\* Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia. Gestión Empresarial. Director: Maria Eugenia Marin Angulo. Magister en procesos de dirección empresarial

### Abstract

**Title:** Feasibility of creating a comprehensive art therapy space in Villa del Rosario, Norte de Santander\*

**Author:** Mónica Andrea Pérez Villamizar, Edgard Iván Plata Jiménez\*\*

**Key Word:** Art therapy, mental health, feasibility study, Villa del Rosario, alternative therapies

**Description:** This study analyzes the feasibility of creating an integral art therapy space in the municipality of Villa del Rosario, Norte de Santander, with the purpose of contributing to mental health improvement through creative and nonconventional therapeutic approaches. Using a mixed-method methodology, a market, technical, administrative, and financial analysis was conducted to evaluate the overall viability of the project. The research included a survey applied to 296 residents of the municipality of Villa del Rosario, whose results revealed a high level of interest in implementing this service, with 75.9% of respondents expressing willingness to participate in art therapy processes.

The study highlights a significant opportunity to introduce this type of intervention in the region, supported by the growing awareness of the importance of emotional well-being. The financial and technical results demonstrate the sustainability of the proposed model, which combines itinerant and digital modalities to expand reach and reduce operational costs. In conclusion, the project is considered viable and socially relevant, with potential for a positive impact on the local community by strengthening mental health prevention and promoting the creation of more empathetic, creative, and emotionally healthy environments in the region.

---

\* Degree Work

\*\* Institute for Regional Projection and Distance Education. Business Management. Director: Maria Eugenia Marin Angulo. Master's degree in business management processes.

## Introducción

Durante las últimas décadas, Colombia ha evidenciado una creciente preocupación por la salud mental y el bienestar emocional de su población. Este fenómeno se relaciona con procesos sociales complejos, como la reincorporación de excombatientes y las secuelas del conflicto armado (Mariño García et al., 2019). En este contexto, el arte terapia emerge como una alternativa innovadora y eficaz para abordar las necesidades psicosociales de distintos grupos, al ofrecer un espacio de expresión simbólica, reflexión y transformación personal.

El arte terapia, concebido como una forma de psicoterapia basada en la utilización de medios artísticos como herramienta de comunicación y autoconocimiento (Mariño García et al., 2019), permite explorar y canalizar emociones desde la creatividad. En Colombia, esta disciplina ha ido ganando reconocimiento gracias al trabajo de la Asociación Colombiana de Arte Terapia, que desde 2009 impulsa su práctica y desarrollo académico (Ettenberger et al., 2022).

El presente proyecto de factibilidad busca determinar la viabilidad técnica, administrativa, económica y social de implementar un servicio de arte terapia en modalidad itinerante y digital en el municipio de Villa del Rosario, Norte de Santander. A lo largo del documento se analizan los factores del entorno, el comportamiento del mercado, los requerimientos técnicos, la estructura organizacional y las proyecciones financieras necesarias para su puesta en marcha.

Asimismo, se abordan los fundamentos conceptuales y las condiciones locales que sustentan la pertinencia del proyecto, así como los resultados del estudio de mercado, que evidencian una oportunidad de crecimiento y aceptación social. Se desarrolla también un análisis técnico que establece la capacidad instalada, los recursos humanos y materiales requeridos, y una propuesta administrativa coherente con el modelo operativo flexible del servicio. Finalmente, el

estudio financiero demuestra la sostenibilidad económica del proyecto, sustentada en indicadores positivos de rentabilidad y recuperación de la inversión.

En conjunto, este estudio busca no solo demostrar la viabilidad de la iniciativa, sino también resaltar el valor del arte como medio terapéutico, educativo y social, capaz de contribuir al fortalecimiento del bienestar emocional y la cohesión comunitaria en el territorio.

## 1. Análisis general de sector

### 1.1 Descripción del sector

El nuevo espacio integral de arte terapia propuesto para Villa del Rosario se acerca a un centro multifuncional que intenta cubrir una necesidad particular en la población de terapia artística centrada en el individuo. En este sentido, el centro intenta crear un refugio donde los participantes, a través de diferentes modalidades artísticas, puedan disipar sus emociones, aprender a sobrellevar situaciones difíciles y mejorar su salud mental.

En el ámbito mundial, arteterapia se considera una disciplina alterna a la psicoterapia clásica y abarca el uso de plástica, música, danza y comunicación no verbal para el tratamiento de problemas emocionales, cognitivos y relacionales. Arteterapia se ocupa de la salud y el bienestar y promueve el desarrollo y perfeccionamiento profesional en el área. En el ámbito de arteterapia o American Art Therapy Association y British Association of Art Therapists. Estas instituciones son reconocidas internacionalmente y han aportado en la fundación y crecimiento de este sector.

En el contexto nacional, aunque la arteterapia no está aún reglamentada como una profesión independiente, sí es reconocida como un enfoque terapéutico alternativo dentro del sistema de salud. Según la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU), las actividades de arte terapia se pueden clasificar dentro del código **8690** (Otras actividades de atención de la salud humana), lo que permite su articulación con servicios complementarios a la psicología y la psiquiatría. Colombia ha empezado a reconocer su valor, especialmente en programas psicosociales para comunidades vulnerables, promovidos por entidades como el Ministerio de Salud y Protección Social y organizaciones no gubernamentales.

A nivel regional, en Norte de Santander y específicamente en el municipio de Villa del Rosario, el acceso a servicios de salud mental es limitado, lo que abre una ventana de oportunidad para proyectos innovadores. Este espacio busca atender una creciente demanda local por servicios integrales de apoyo emocional, con un enfoque no tradicional basado en la creatividad, la inclusión y la autorregulación emocional, especialmente relevante tras los efectos psicosociales derivados de la pandemia.

El centro se proyecta como una solución pionera en la región, que no solo se alinea con las metas de salud pública departamentales y municipales, sino que también responde a las transformaciones culturales que han impulsado un mayor interés por el bienestar emocional, la salud mental preventiva y los espacios terapéuticos seguros y alternativos

## **1.2 Evolución del sector**

La atención del sector de la salud mental en el país, y en particular de las terapias del tipo alternativo, como lo es el arte terapia, ha tenido un proceso bastante importante de cambio en Colombia. Sosteniéndose inicialmente en modelos tradicionales, como la psiquiatría y la psicología clínica, el abordaje terapéutico ha cambiado hacia alternativas mucho más integrativas y humanísticas. Esto se debe a la existencia de ciertos antecedentes históricos, como el conflicto armado, el proceso de paz, y la violencia social en el país o las condiciones sociales adversas en muchas de sus regionales, que han demostrado la ausencia de marcos emocionales cuidados y accesibles a la atención.

La información presentada por el Ministerio de Salud de Colombia, en su último informe del 2023, resulta de gran interés. Este también incorpora datos sobre el aumento de inversión en programas de salud mental, que en los últimos cinco años y resaltó de forma positiva la inclusión

de enfoques integradores en dicha atención (Ministerio de Salud y Protección Social, 2024; Ministerio de Salud y Protección Social, 2024). Asimismo, la cantidad de profesionales certificados en técnicas alternas de profundización de arte terapia (Asociación Colombiana de Arte Terapia, s.f.) si bien no se reportan cifras exactas sobre el crecimiento de profesionales certificados en arteterapia, se evidencia una apertura institucional hacia la diversificación de metodologías terapéuticas, lo cual fortalece el campo de la salud mental en el país.

La evidencia empírica también da cuenta del avance en su adopción. De acuerdo con (Ettenberger, 2022) un 30% de los hospitales públicos en Colombia ha incorporado algún tipo de terapia artística en su portafolio de servicios. Además, un estudio del Instituto Nacional de Salud (2022) reveló que el 45% de los pacientes con trastornos como la ansiedad y la depresión mostraron interés en probar terapias alternativas (Ministerio de Salud y Protección Social, 2015). Estas cifras evidencian un cambio estructural en la visión del sector hacia modelos de atención más humanos, participativos y personalizados.

En el contexto local de Villa del Rosario, este proceso evolutivo aún se encuentra en su etapa inicial, lo que presenta una oportunidad para expandir los servicios de salud mental ofrecidos con un enfoque comunitario integral e innovador. El establecimiento de un centro integral de arteterapia como Gaia Musa del Arte no solo puede cerrar brechas en la atención emocional, sino también generar impactos positivos en la economía social del municipio.

### **1.3 Tendencias del sector**

En el ámbito de la salud mental y las terapias complementarias, se observa una tendencia creciente hacia modelos de atención más integrales e inclusivos. Estos modelos combinan enfoques convencionales con métodos innovadores, incluyendo herramientas artísticas y digitales.

El avance tecnológico, especialmente a partir de la pandemia de COVID-19, ha impulsado el desarrollo de plataformas de teleterapia, ampliando el acceso a servicios psicológicos en zonas con baja cobertura (Organización Mundial de la Salud, 2020)

En Colombia, políticas como la Ley 1616 de 2013 —por la cual se establece la Ley de Salud Mental— y la Resolución 2408 de 2018, han impulsado la implementación de una atención en salud mental centrada en el bienestar integral y la inclusión de prácticas complementarias (Ministerio de salud y Protección Social, 2018).

Dentro de estas prácticas, el arte terapia emerge como una herramienta innovadora. Estudios como los de (Vusio, 2019) y Ettenberger y Calderón (Ettenberger, 2022) han demostrado que este tipo de intervenciones favorecen la reducción del estrés, fortalecen la resiliencia emocional y contribuyen a humanizar la atención en salud, en especial en contextos hospitalarios.

La inclinación hacia experiencias terapéuticas personalizadas, junto con el uso creciente de tecnologías de acceso remoto, refuerza la pertinencia de proyectos que integren arte terapia, posicionándolos en sintonía con las demandas actuales tanto en el plano nacional como internacional.

#### **1.4 Identificación de oportunidades y amenazas**

##### **Oportunidades:**

- **Incremento de la demanda en salud mental:** En Colombia, la preocupación por la salud mental ha crecido de forma significativa en los últimos años, especialmente tras la pandemia de COVID-19. Según una encuesta divulgada por el Ministerio de Salud y Protección Social, el 66,3% de los colombianos manifestó haber enfrentado algún problema de salud mental, lo que refleja una creciente necesidad de atención integral en esta área (Ministerio de Salud y Protección Social, 2023) Esta tendencia ha sido respaldada por un impulso institucional hacia el

fortalecimiento de programas de salud mental, como se evidencia en el Informe de Gestión 2023, donde se detallan acciones concretas como la ampliación de servicios, campañas educativas y la priorización de la salud mental en la agenda pública nacional (Ministerio de Salud y Protección Social, 2023).

En el caso particular de Norte de Santander, el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) reportó que aproximadamente el 15% de la población adulta ha manifestado síntomas asociados a trastornos como la ansiedad o la depresión, siendo una de las regiones con mayor prevalencia en salud mental del país (DANE, 2023) Estos datos evidencian una necesidad urgente de implementar alternativas complementarias que acompañen los tratamientos convencionales.

En este contexto, las terapias creativas como el arte terapia se perfilan como una alternativa innovadora que responde a las necesidades de una población que demanda enfoques más humanos y personalizados. Si bien aún no existen cifras oficiales específicas sobre su adopción a nivel nacional, el creciente interés por métodos terapéuticos integradores sugiere un terreno fértil para su implementación en el sistema de salud colombiano, especialmente en regiones con alta demanda como Norte de Santander.

- **Escasa competencia local:** En Villa del Rosario, la oferta de servicios de arte terapia es prácticamente inexistente, lo que posiciona al proyecto *Gaia Musa del Arte* como pionero en la región.
- **Apoyo normativo y tendencias globales:** El impulso de marcos legales y políticas públicas –como la Ley 1616 de 2013 y la Ley 1751 de 2015– que favorecen la integración de enfoques holísticos en la salud mental, sumado al creciente interés en terapias alternativas a nivel internacional, provee un entorno favorable para la implementación del proyecto.

**Amenazas:**

- **Falta de regulación específica para arte terapia:** aunque existen normativas generales en salud mental, la ausencia de una regulación particular para la arteterapia podría dificultar su reconocimiento formal y profesionalización en el país.
- **Barreras culturales y estigmatización:** a pesar del creciente interés, algunos segmentos de la población aún mantienen prejuicios o desconocimiento sobre la eficacia de las terapias alternativas, lo que puede limitar la adopción de estos servicios.
- **Limitaciones de recursos y capacitación:** la escasez de profesionales especializados en arte terapia en la región y la posible limitación de recursos económicos para la inversión inicial pueden representar desafíos para la implementación y sostenibilidad del centro.

**1.5 Marco legal**

En Colombia funcionan centros de arte terapia bajo la permisividad de leyes que regulan la salud mental y la práctica de terapias alternativas como leyes sobre arte y salud. El centro de arte terapia propuesto se apoya jurídicamente en la Ley 1616 de 2013 que contiene la ley de salud mental y sueña en su centro de atención con el arte y la terapia en Colombia que se promueve y se estima que se implementa. La ley propone lineamientos de promoción de salud y enfermedades mentales.

La resolución 2003 de 2014 propone condiciones de ejecución en inscripción como prestador de servicios y habilitación de servicios de salud. Estas dos instituciones definieron el de atención y con base en estas el centro de arte terapia tiene el arte y deberá sanar a sus pacientes o intentar cubrir estándares terapéuticos de calidad.

Con respecto al ejercicio de la profesión de psicología, la Ley 1090 de 2006 brinda lineamientos para la ética profesional del psicoterapeuta que laborará en un centro. Esta ley, aunque no se refiere específicamente al arte terapia, sentencia normas sobre la práctica de psicoterapia en Colombia.

Es necesario igualmente mencionar la Ley 1751 de 2015, Ley Estatutaria de Salud, que regula el derecho fundamental a la salud. Esta ley permite la inclusión de ciertos enfoques alternativos sin un marco rígido dentro del sistema de salud, lo que permite sostener y darle validez a la práctica del arte terapia.

En el aspecto de la custodia de información, la Ley 1581 de 2012 de Protección de Datos Personales es relevante para la seguridad y manejo responsable de la información de los usuarios del centro de arte terapia.

Por último, a nivel local, hay que mirar las ordenanzas y convenios que impactan Villa del Rosario y el departamento de Norte de Santander relacionados con la ejecución y funcionamiento del centro. Estas ordenanzas locales pueden incluir políticas sobre zonificación, permisos operativos, e incluso otras cuestiones administrativas pertinentes al proyecto.

Este paquete legal da pie a la creación del centro de arte terapia al mismo tiempo que delimita los requerimientos de calidad, de ética, así como de la seguridad que deberá guiarlos durante su funcionamiento. El cumplimiento de dichas leyes impactará directamente en la viabilidad y permanencia del proyecto en el futuro.

**Tabla 1***Normatividad*

<b>Reglamento</b>	<b>Objeto</b>	<b>Expedida por</b>
<b>Plan de Desarrollo Departamental 2020-2023</b>	Incluye políticas para el fortalecimiento de la salud mental en Norte de Santander	Asamblea Departamental
<b>Acuerdo Municipal 013 de 2021</b>	Establece políticas para el desarrollo social y la inclusión de servicios de salud mental en Villa del Rosario	Concejo Municipal de Villa del Rosario
<b>Ordenanza 014 de 2019</b>	Promueve la creación y fortalecimiento de programas de salud mental en el departamento	Asamblea Departamental
<b>Resolución 2408 de 2018</b>	Define los lineamientos para la implementación del Sistema de Atención Integral en Salud Mental	Ministerio de Salud y Protección Social
<b>Ley 1616 de 2013</b>	Establece las disposiciones para la atención integral de la salud mental en Colombia, promoviendo la atención primaria y los servicios de salud mental en todos los niveles del sistema	Congreso de la República
<b>Ley 1090 de 2006</b>	Regula la profesión de psicología en Colombia, estableciendo estándares para la práctica profesional y las responsabilidades éticas	Congreso de la República
<b>Norma Técnica Colombiana NTC 5326 - 2004</b>	Establece los requisitos de calidad para los servicios de atención en salud, incluyendo salud mental	Consejo Directivo ICONTEC

## 1.6 Contexto geográfico

Villa del Rosario es un municipio ubicado en el departamento de Norte de Santander, en la región nororiental de Colombia. Su posición geográfica es estratégica, situándose a tan solo 7 kilómetros de Cúcuta, la capital departamental, y compartiendo frontera con Venezuela. Esta ubicación le confiere características únicas en términos de dinámica social y económica.

### Figura 1

*Ubicación geográfica*

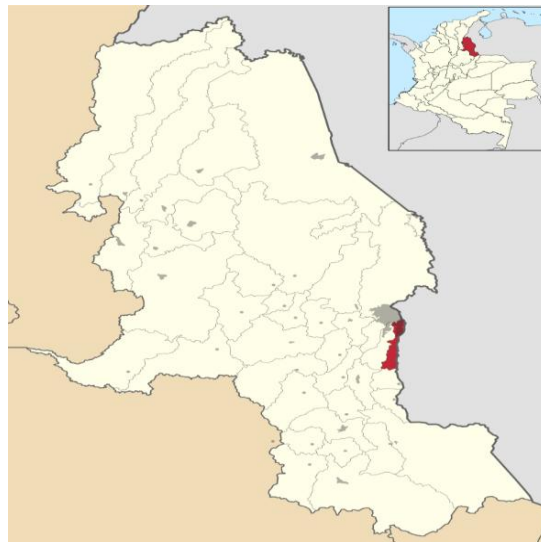


Imagen tomada de: Colombia - Norte de Santander - Villa del Rosario - Villa del Rosario (Norte de Santander) - Wikipedia, la enciclopedia libre

El municipio cubre un área aproximada de 228 kilómetros cuadrados, con una topografía que combina zonas planas y onduladas. Su clima es cálido, con temperaturas que oscilan entre los 25°C y 35°C, lo cual influye en las actividades económicas y el estilo de vida de sus habitantes.

En términos demográficos, según las proyecciones del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), para 2023 Villa del Rosario contaba con una población estimada de 114,846 habitantes. La distribución por género muestra un ligero predominio de mujeres, con un 51.6% de la población, frente a un 48.4% de hombres.

La estructura poblacional de Villa del Rosario refleja una tendencia hacia una población joven y en edad productiva. Aproximadamente el 26% de los habitantes son menores de 15 años, mientras que alrededor del 67% se encuentra en el rango de 15 a 64 años. Este perfil demográfico sugiere una demanda potencial significativa para servicios de salud mental y bienestar emocional, especialmente considerando los desafíos socioeconómicos y psicosociales que enfrenta la región.

La economía de Villa del Rosario gira en torno al comercio, servicios y agricultura. Su ubicación junto a la frontera venezolana ha impactado su dinámica económica históricamente, aunque la situación política y económica del país vecino ha cambiado drásticamente su situación durante los últimos años.

Esta realidad geográfica y demográfica contextualiza las particularidades de necesidad de salud mental en el municipio Villa del Rosario y lo moldean de tal forma que un centro de arte terapia pueda ajustarse y atender estas particularidades locales.

## 2. Estudio de mercados

### 2.1 Descripción del servicio

#### 2.1.1 Descripción, Usos y especificaciones del servicio

El Proyecto "Gaia Musa del Arte" propone un espacio integrado para prácticas de arteterapia. Está diseñado como un centro multidisciplinario con un alcance abarcador de terapias que utilizan diferentes formas de arte para la sanación psicológica y emocional. El centro integrará múltiples modalidades de arteterapias, incluye artes visuales, música, danza, teatro y escritura creativa, de acuerdo con las necesidades específicas de los usuarios.

El centro ofrecerá tanto sesiones individuales como grupales, las cuales están diseñadas para objetivos terapéuticos específicos. El propósito principal del centro es ofrecer un ambiente seguro dentro del cual los participantes pueden explorar sus emociones, aprender mecanismos de afrontamiento, mejorar su salud mental y construir su resiliencia a través de varios procesos creativos. Los servicios están organizados en cuatro líneas principales:

- **Terapia Individual:** sesiones de terapia de 60 minutos que implican un trabajo profundo con un terapeuta capacitado sobre una técnica artística seleccionada adaptada a los requerimientos del usuario.
- **Talleres Grupales Terapéuticos:** sesiones de 90 minutos para grupos de 5 a 10 personas enfocadas en temas específicos como manejo del estrés, construcción de resiliencia o expresión emocional. Adicionalmente, se realizarán talleres y charlas comunitarias para dar a conocer los beneficios de la arteterapia, con un enfoque social dirigido a apoyar grupos vulnerables, niños, adolescentes y población migrante, en modalidad sin ánimo de lucro. Estas actividades serán desarrolladas en colaboración con alianzas estratégicas como la Alcaldía,

Gobernación, fundaciones y organizaciones comunitarias, con el fin de generar impacto social, fortalecer redes de apoyo y promover el acceso equitativo a los servicios.

- Programas Específicos: intervenciones estructuradas de 8 a 10 semanas para grupos objetivo-particulares con necesidades específicas (niños, adolescentes, personas mayores, personas con trastornos específicos).

Las sesiones están diseñadas y entregadas por profesionales entrenados en psicología y especializados en arteterapia, lo que asegura que se utilice un enfoque basado en evidencia científica mientras se aprovecha el poder transformador del arte.

### ***2.1.2 Atributos diferenciadores***

El Centro Gaia Musa del Arte se distinguirá en el mercado local por características que lo posicionan como una propuesta innovadora en la región de Villa Del Rosario.

Enfoque Integral Multidisciplinario: a diferencia de los servicios terapéuticos convencionales que tienden a centrarse en un solo enfoque, el centro utiliza un modelo integrador que incorpora múltiples modalidades artísticas (artes plásticas, música, movimiento, teatro, escritura guionada y no guionada) a las necesidades individuales de cada usuario. Esta adaptabilidad permite al usuario experimentar diferentes marcos expresivos y decidirse por uno que resuene con su experiencia personal.

Equipo Interdisciplinario Especializado: el proyecto incluirá expertos con formación dual en psicología y arteterapia los cuales se contactan por medio del directorio de la Asociación Colombiana de Arte Terapia (Ar. Te), lo cual es bastante raro en la región fronteriza. Esta

combinación asegura que los servicios ofrecidos serán cultural y contextualmente relevantes para el área, manteniendo al mismo tiempo estándares clínicos.

Enfoque Comunitario Consciente de la Cultura: a diferencia de terapias descontextualizadas basadas en marcos preexistentes, las terapias del centro de arte terapia utilizan elementos culturales relevantes colombo-venezolanos teniendo en cuenta las realidades socioeconómicas particulares de la región y los desafíos únicos de la población. Esta modalidad incluye trabajar con símbolos regionales y narración de historias, así como adaptarse a las realidades de la migración y dinámicas fronterizas.

Este enfoque se respalda en la teoría ecológica del desarrollo humano, según la cual el entorno cultural, geográfico y social influye directamente en el bienestar psicológico, por lo que las intervenciones deben adaptarse a estos contextos para ser efectivas (Bronfenbrenner, 1979) Asimismo, (Organización Panamericana de la Salud )ha insistido en la necesidad de promover servicios de salud mental sensibles a las características culturales, especialmente en poblaciones en situación de vulnerabilidad, como las que habitan zonas de frontera. En esa misma línea, (Baró, 1996) planteó que la psicología en América Latina debe responder a las realidades históricas, sociales y culturales de los pueblos, integrando sus valores y narrativas para lograr un verdadero impacto transformador.

Modelo híbrido de accesibilidad: a diferencia de la atención en salud mental que, generalmente, se presta de forma unilateral (cara a cara/privada), se implementará un modelo que integra atenciones en consulta con tele terapia y tarifas ajustables en función de la situación económica del paciente. Esto permite un acceso más amplio y democrático al servicio en una zona con limitaciones geográficas y económicas.

Aunque en su fase inicial Gaia Musa del Arte operará de manera completamente virtual y bajo un modelo itinerante para optimizar costos y facilitar el acceso, a mediano plazo se proyecta la creación de un espacio físico propio. Este centro no será un consultorio convencional adaptado, sino un lugar especialmente diseñado para la práctica de arteterapia, con áreas diferenciadas según la modalidad artística (plástica, música, movimiento), iluminación adecuada, materiales de alta calidad y una ambientación que potencie la creatividad y el bienestar emocional de los usuarios. Esta sede permitirá ampliar la oferta de servicios, ofrecer experiencias más inmersivas y consolidar a Gaia Musa del Arte como referente regional en salud mental creativa.

## **2.2 Segmento de mercado**

El proyecto se concentrará en el desarrollo de las siguientes cuatro áreas de mercado, determinadas a partir de un análisis demográfico basado en los datos proporcionados por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística ( Departamento Administrativo Nacional de Estadística., 2024) y los informes territoriales del Observatorio del Norte de Santander. Este estudio identificó características clave de la población de Villa del Rosario, incluyendo distribución por edad, nivel educativo, ocupación y factores culturales, que influyen directamente en la demanda potencial de servicios terapéuticos y artísticos (Observatorio de Norte de Santander , 2023) .

### **Segmento 1: Adultos con trastornos emocionales de leve a moderada intensidad**

Descripción Demográfica: Adultos con edad de entre veinticinco y cincuenta y cinco años, en su mayoría mujeres constituyendo un 65%, con educación de nivel medio a alto, y una clase media en términos económicos.

Descripción Psicográfica: personas con ansiedad, estrés, o depresión leve con dificultades para la adaptación, además de buscar alternativas terapéuticas que escapen a la medicina tradicional.

Población estimada: aproximado de 11.485 individuos que constituyen un 10% del total de la población adulta de Villa del Rosario, dependiendo del perfil epidemiológico municipal y las estadísticas del ( Departamento Administrativo Nacional de Estadística., 2024)

**Segmento 2:** Niñez y Adolescencia con problemas de desarrollo o conductuales

Descripción Demográfica: niños en edad de 6 hasta 17 años cuyos padres o cuidadores de clase media intentan ayudar con problemas emocionales, conductuales o de aprendizaje.

Descripción Psicográfica: dificultades de expresión emocional, conducta, atención o socialización. Los cuidadores implementan un enfoque no farmacológico.

Población aproximada: en este grupo se incluyen 5.742 menores, lo que corresponde al 20% de la población infantil y adolescente de Villa del Rosario. Datos extraídos de la (Secretaria de Educación de Norte de Santander, 2023)

**Segmento 3:** Profesionales y estudiantes del área de salud, educación y servicios sociales

Tamaño estimado: aproximadamente 1.870 profesionales que incluyen docentes, psicólogos, trabajadores sociales y estudiantes de último año en la región. Datos estimados extraídos del (Ministerio de Educación Nacional de Colombia, 2024)

**Segmento 4:** Elementos de perfiles sociales y psicológicos de migrantes

Características Demográficas: personas venezolanas de todas las edades con énfasis en los jóvenes grupos familiares que se han asentado en Villa del Rosario.

Características psicográficas: individuos que han pasado por procesos de desarraigo, adaptación cultural y posiblemente experiencias migratorias traumáticas.

Tamaño estimado: alrededor de 8.614 personas, lo que representa el 7.5% de la población total de Villa del Rosario, según los datos de Migración Colombia e informes de la Alcaldía Municipal en 2023. (Organización Internacional para las Migraciones (OIM), 2022)

La identificación y caracterización de estos segmentos se basa en la Encuesta Nacional de salud Mental (Ministerio de Salud y Protección Social de Colombia, 2023) el perfil epidemiológico de Norte de Santander (Secretaría de Salud de Norte de Santander, 2023) y el diagnóstico psicosocial de la región fronteriza realizado por la (Sepúlveda Uribe, 2022)

## **2.3 Estudio de la demanda**

### ***2.3.1 Necesidades de información***

Para desarrollar un perfil completo de la demanda potencial del espacio de arte terapia, se requiere recopilar información sobre las siguientes variables:

- Conocimiento previo y familiaridad con el arte terapia entre la población objetivo
- Prevalencia de necesidades psicoemocionales que podrían ser atendidas mediante arte terapia
- Disposición para utilizar servicios alternativos o complementarios de salud mental
- Preferencias respecto a modalidades específicas de arte terapia (visual, musical, corporal)
- Disponibilidad horaria para participar en sesiones terapéuticas
- Capacidad y disposición de pago por servicios de arte terapia
- Frecuencia ideal de participación
- Obstáculos percibidos para acceder a servicios de arte terapia
- Beneficios esperados de las sesiones de arte terapia
- Canales preferidos para recibir información sobre el servicio

### ***2.3.2 Tipo de estudio***

El estudio de mercado tuvo un carácter **descriptivo-exploratorio**, combinando un enfoque cuantitativo y cualitativo:

- **Exploratorio:** permitió entender de forma preliminar el contexto local, percepciones y nivel de conocimiento de la comunidad frente a la salud mental y el arte terapia.
- **Descriptivo:** caracterizó con mayor exactitud variables críticas como perfil demográfico, disposición de pago, frecuencia potencial de uso y barreras de acceso.

Esta combinación proporcionó un panorama integral para sustentar el diseño del servicio y orientar la toma de decisiones.

### ***2.3.3 Enfoque***

Se utilizó un **enfoque mixto (cuantitativo–cualitativo)**:

- **Cuantitativo:** mediante encuestas estructuradas aplicadas a 296 habitantes de Villa del Rosario.
- **Cualitativo:** a través de entrevistas semiestructuradas con tres profesionales de la salud, centradas en la importancia de la salud mental y la pertinencia de implementar terapias complementarias como el arte terapia.

Este enfoque permitió triangular la información, validando los hallazgos estadísticos con el contexto aportado por los profesionales consultados.

### ***2.3.4 Fuentes de información***

El estudio integró fuentes primarias y secundarias para garantizar una comprensión exhaustiva del mercado:

**Fuentes Primarias:**

- Encuestas aplicadas a la población objetivo.
- Entrevistas semiestructuradas con tres profesionales del sector salud.

**Fuentes Secundarias:**

- Datos del DANE, Ministerio de Salud y Protección Social.
- Boletines epidemiológicos y Plan de Desarrollo Municipal de Villa del Rosario 2020–2023.
- Investigaciones y estudios académicos sobre arte terapia y salud mental en Colombia.

Para la identificación y caracterización de los segmentos del proyecto *Gaia Musa del Arte*, se utilizaron diversas fuentes secundarias confiables que reflejan tanto el contexto regional como las tendencias nacionales en salud mental. Según el (Ministerio de Salud y Protección Social de Colombia, 2023), el 66,3% de los colombianos ha enfrentado algún problema de salud mental, lo cual se refleja también en Norte de Santander, donde los boletines epidemiológicos del Instituto Departamental de Salud (2023) alertan sobre un aumento en los casos reportados de ansiedad y depresión, El Plan de Desarrollo Municipal de Villa del Rosario 2020–2023 destaca la necesidad de fortalecer la atención psicosocial en poblaciones vulnerables, incluidos migrantes y niños con dificultades de aprendizaje (Alcaldía Municipal de Villa del Rosario, 2020). Además, estudios como los de (Asociación Colombiana de Arteterapia, 2022) evidencian una creciente implementación de programas de arteterapia en ciudades como Medellín, abriendo la posibilidad de replicar estas experiencias en zonas de frontera. La efectividad de estas terapias ha sido respaldada por investigaciones recientes como la de (Méndez Suárez et al.), quienes encontraron mejoras emocionales significativas en pacientes oncohematológicos tratados con arteterapia.

Finalmente, (Contreras Manrique, 2021) aportó un diagnóstico psicosocial de la región fronteriza que subraya el impacto de la migración en la salud mental y la necesidad de enfoques culturalmente pertinentes. Las fuentes secundarias proporcionaron el contexto teórico y epidemiológico necesario para dimensionar adecuadamente la necesidad del servicio y sus potenciales beneficios, además de ofrecer parámetros comparativos con experiencias similares en otros contextos.

### ***2.3.5 Técnicas de investigación***

Para garantizar la validez de los resultados y la comprensión integral del mercado, se emplearon las siguientes técnicas:

Encuestas: instrumento principal para recolectar datos cuantitativos de la población objetivo sobre conocimiento, disposición de pago, frecuencia potencial de uso y barreras de acceso.

Entrevistas semiestructuradas: aplicadas a tres profesionales de la salud para complementar los resultados de la encuesta y aportar contexto sobre la importancia de la salud mental y la pertinencia de terapias complementarias.

Revisión documental: análisis de datos estadísticos y normativos de fuentes secundarias como DANE, Ministerio de Salud, boletines epidemiológicos y Plan de Desarrollo Municipal, para contextualizar los hallazgos y dimensionar la necesidad del servicio.

### ***2.3.6 Instrumento para la recolección de información***

Para estos propósitos, se diseñaron y aplicaron los siguientes instrumentos.

Cuestionario estructurado: Constituyó el principal instrumento de la fase cuantitativa. El mismo fue preparado en base a 22 preguntas organizadas en cinco secciones: (1) perfil sociodemográfico, (2) conocimiento previo y percepción del arte terapia, (3) experiencia con servicios de salud mental, (4) necesidades psicoemocionales percibidas, y (5) preferencias y disposición hacia el servicio propuesto. El cuestionario incluía preguntas cerradas de selección múltiple, escalas Likert de cinco puntos para medir actitudes, y preguntas limitativas como de ordenamiento para establecer preferencias.

Guía de entrevista semiestructurada: Documento de 15 preguntas abiertas para ser respondidas por profesionales de la salud y la educación, en cuya respuesta se busca explorar su opinión respecto a la pertinencia del arte terapia, protocolos de derivación que, en su opinión, deberían existir, características de los pacientes que podrían ser aptos y recomendaciones para utilizarlo en su contexto local.

### ***2.3.7 Modo de aplicación***

La aplicación de los instrumentos de recolección de información se realizó mediante diversas modalidades, adaptadas a las características de cada segmento objetivo y a las condiciones logísticas disponibles:

#### **Encuestas:**

- 60% presenciales, 30% digitales y 10% telefónicas para maximizar la cobertura y representatividad.

#### **Entrevistas:**

- Realizadas de forma presencial o virtual, con duración de 30 a 40 minutos. Se obtuvo consentimiento informado y se garantizó confidencialidad de la información.

### 2.3.8 Cálculo de la muestra

Para determinar el tamaño óptimo de la muestra se aplicó la fórmula estadística para poblaciones finitas:

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

Donde:

- N = Tamaño de la población (27,691 personas, correspondiente a la suma de los cuatro segmentos de mercado identificados)
- Z = Nivel de confianza (1.96 para un nivel de confianza del 95%)
- p = Probabilidad de éxito (0.5, considerando máxima heterogeneidad al no existir estudios previos)
- q = Probabilidad de fracaso (1-p = 0.5)
- e = Error muestral (5.6%)

Sustituyendo los valores en la fórmula:

$$n = \frac{27,691 \times 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}{0,056^2 \times (27,691 - 1) + 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5} = 296$$

Se determinó, por tanto, una muestra de 296 personas para lograr resultados estadísticamente significativos con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5.6%.

Para garantizar la representatividad de los diferentes segmentos, se aplicó un muestreo estratificado proporcional, distribuyendo la muestra de la siguiente manera:

- Adultos con trastornos emocionales leves a moderados: 123 encuestas (41.5%)
- Niños y adolescentes (representados por padres/tutores): 62 encuestas (20.9%)
- Profesionales de salud, educación y servicios sociales: 20 encuestas (6.8%)
- Población migrante con necesidades psicosociales: 91 encuestas (30.8%)

La selección final de los participantes dentro de cada estrato se realizó mediante un muestreo por conveniencia controlado por cuotas, asegurando la diversidad en términos de género, edad y nivel socioeconómico.

### ***2.3.9 Alcance***

La investigación de mercado tuvo una cobertura geográfica centrada en el municipio de Villa del Rosario, Norte de Santander, como área principal de influencia del proyecto. Sin embargo, considerando las dinámicas de movilidad y servicios de la región, se incluyeron también zonas limítrofes:

- Casco urbano de Villa del Rosario, con énfasis en los barrios de estratos 3, 4 y 5 donde se concentra el mercado objetivo con mayor capacidad adquisitiva
- Zona central comercial y administrativa del municipio
- Sector fronterizo con Venezuela (particularmente para el segmento de población migrante)
- Áreas residenciales de La Parada y Juan Frío, corregimientos adscritos al municipio

- Zonas periféricas de Cúcuta colindantes con Villa del Rosario, cuyos habitantes podrían desplazarse para acceder a los servicios del centro

Esta delimitación geográfica corresponde a un radio aproximado de 15 kilómetros alrededor de la ubicación proyectada del centro de arte terapia, la cual constituye el área de influencia directa desde la cual es razonable esperar que los usuarios se desplacen para acceder a los servicios, teniendo en cuenta las condiciones de transporte y movilidad de la región.

La recolección de información para el estudio de mercado se desarrolló durante un período de seis semanas, entre el 15 de enero y el 26 de febrero de 2025, siguiendo un cronograma estructurado para los diferentes instrumentos:

Semanas 1-2 (15-28 de enero): Aplicación de encuestas presenciales en puntos estratégicos del municipio, en diferentes días y horarios para asegurar la diversidad de la muestra.

Semanas 2-3 (23 de enero - 5 de febrero): Distribución y seguimiento de encuestas digitales, con recordatorios periódicos para maximizar la tasa de respuesta.

Semanas 3-4 (29 de enero - 11 de febrero): Aplicación de encuestas telefónicas complementarias, para cubrir población con menor acceso digital o dificultades de movilidad.

Semanas 4-5 (5-19 de febrero): Realización de entrevistas semiestructuradas a tres profesionales del sector salud, agendadas según su disponibilidad.

Semana 6 (19-26 de febrero): Revisión de consistencia de datos, verificación de cuotas por segmentos y cierre de base de datos para análisis.

### 2.3.10 Tabulación, presentación y análisis de resultados

A continuación, se presentan los resultados más relevantes de la investigación de mercados, organizados por preguntas clave que aportan información determinante para el proyecto:

#### 1) ¿Ha oído hablar del arte terapia?

**Tabla 2**

*Nivel de conocimiento con el arte terapia entre los encuestados*

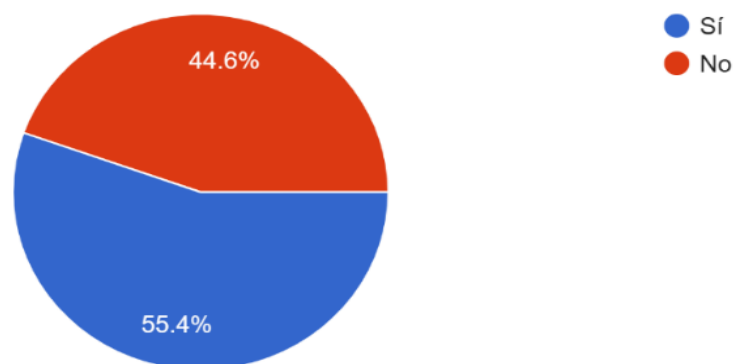
Nivel de conocimiento	Frecuencia	Porcentaje
Si	164	55.4%
No	132	44.6%
<b>Total</b>	<b>296</b>	<b>100%</b>

**Figura 2**

*Nivel de conocimiento con el arte terapia entre los encuestados*

¿Ha oído hablar del arte terapia?

296 respuestas



El análisis de esta pregunta revela que el 55,4% de los encuestados han escuchado hablar del arte terapia, mientras que el 44,6% nunca habían oído el término. Esta división evidencia que,

si bien existe una base inicial de conocimiento, persiste una brecha significativa de información en el público objetivo. La distribución muestra que el concepto ha tenido cierta difusión, probablemente a través de medios digitales, talleres escolares o referencias indirectas en espacios de salud mental o actividades culturales. Sin embargo, este conocimiento no es homogéneo, lo que genera desafíos en términos de comunicación y posicionamiento. La existencia de un porcentaje casi igual entre quienes conocen y quienes no conocen el término señala que el proyecto debe asumir no solo una función de oferta de servicios terapéuticos, sino también un rol pedagógico activo en la comunidad. Esta condición implica que, para lograr consolidar la participación efectiva de los usuarios potenciales, el servicio deberá integrar acciones orientadas a educar sobre el arte terapia, desmitificar su naturaleza y diferenciarlo claramente de simples actividades artísticas o recreativas.

## 2) ¿Qué tan familiarizado está con los beneficios del arte terapia para la salud mental?

**Tabla 3**

*Nivel de familiaridad para utilizar servicios de arte terapia*

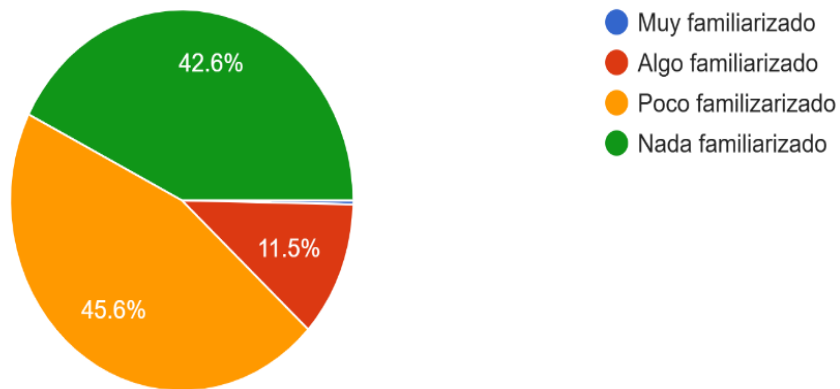
<b>Nivel de disposición</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Muy familiarizado</b>	1	0.3%
<b>Algo familiarizado</b>	34	11.5%
<b>Poco familiarizado</b>	135	45.6%
<b>Nada familiarizado</b>	126	42.6%
<b>Total</b>	<b>296</b>	<b>100%</b>

**Figura 3**

*Nivel de familiaridad con el arte terapia entre los encuestados*

¿Qué tan conocido está con los beneficios del arte terapia para la salud mental?

296 responses



La mayoría de los encuestados presenta un bajo nivel de familiaridad: el 45,6% se declaró poco familiarizado y el 42,6% nada familiarizado con los beneficios del arte terapia. Solo el 11,8% indicó algún grado de conocimiento. Esto confirma que, aunque el término empieza a ser reconocido, su utilidad terapéutica sigue siendo poco comprendida. La baja familiaridad responde a la limitada presencia del arte terapia en los servicios de salud mental locales y a la ausencia de campañas educativas en la región.

Este hallazgo refuerza la necesidad de que el proyecto no solo ofrezca el servicio, sino que asuma un rol pedagógico para informar, sensibilizar y promover el uso del arte terapia como intervención con beneficios clínicos comprobados.

**3) ¿Qué tipo de problemas de salud mental cree que el arte terapia podría ayudar a tratar?**

**Tabla 4**

*Tipo de problemas para tratar por medio del arte terapia*

Problema	Frecuencia	Porcentaje
<b>Ansiedad</b>	289	97.6%
<b>Estrés</b>	161	54.4%
<b>Depresión</b>	95	32.1%
<b>Baja Autoestima</b>	62	20.9%
<b>Traumas</b>	13	4.4%
<b>Problemas de relaciones</b>	9	3%
<b>Otro</b>	2	0.7%

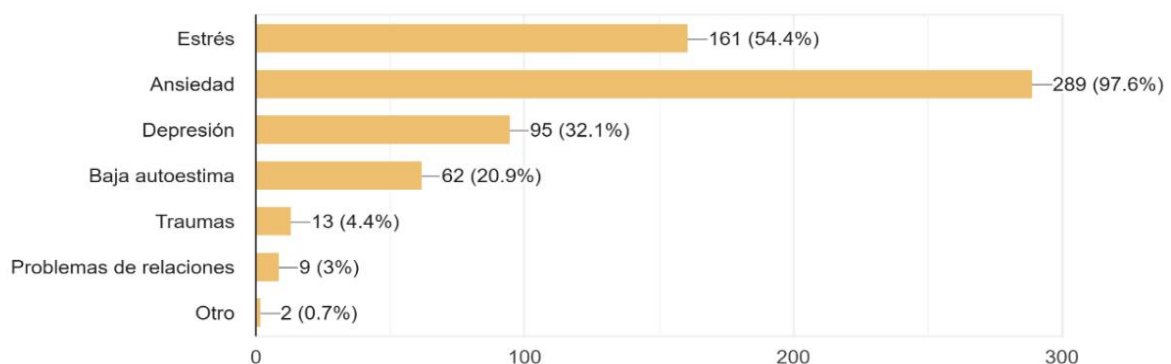
Nota: Como era una pregunta de selección múltiple, el total de respuestas supera el número de encuestados (296). Cada persona pudo seleccionar más de una opción.

**Figura 4**

*Tipo de problemas para tratar por medio del arte terapia*

¿Qué tipo de problemas de salud mental cree que el arte terapia podría ayudar a tratar? (Seleccione todas las que apliquen)

296 respuestas



Los resultados muestran que la ansiedad (97,6%) y el estrés (54,4%) son los problemas más asociados por los encuestados al arte terapia, seguidos por depresión (32,1%) y baja autoestima (20,9%). Esto evidencia que la mayoría percibe el arte terapia como un recurso útil

para aliviar malestares emocionales cotidianos, más que como un tratamiento para problemas complejos como traumas (4,4%) o conflictos interpersonales (3%).

Estas percepciones están influenciadas por el bajo conocimiento que existe sobre el arte terapia como herramienta clínica. Muchos lo reconocen como una actividad relajante, pero no comprenden su alcance terapéutico real. Esta visión limitada representa un desafío y una oportunidad: posicionar inicialmente el proyecto como un espacio para manejo de ansiedad y estrés, mientras se educa progresivamente sobre su utilidad en procesos más profundos.

La estrategia deberá combinar actividades introductorias enfocadas en el alivio inmediato, con campañas educativas que amplíen el entendimiento del público sobre los beneficios terapéuticos de mediano y largo plazo.

#### 4) ¿Estaría interesado en participar en sesiones de arte terapia?

**Tabla 5**

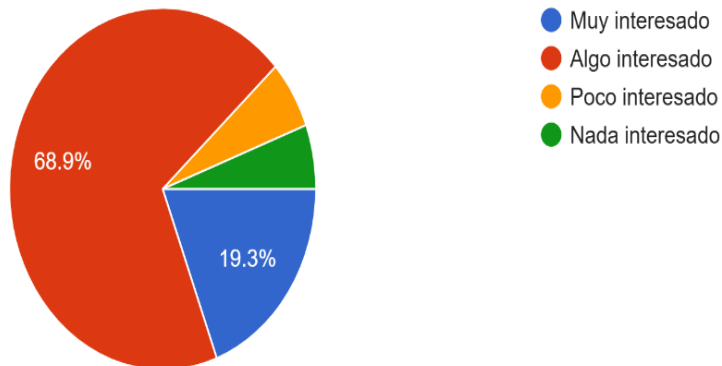
*Disposición de participación en talleres de arteterapia*

<b>Participación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Muy interesado</b>	57	19.3%
<b>Algo interesado</b>	204	68.9%
<b>Poco interesado</b>	18	6.1%
<b>Nada interesado</b>	17	5.7%
<b>Total</b>	<b>296</b>	<b>100%</b>

**Figura 5***Disposición de participación en talleres de arteterapia*

¿Estaría interesado en participar en sesiones de arte terapia? \*Si su respuesta es nada interesado gracias por participar en la encuesta\*

296 respuestas



La disposición a participar es muy positiva: el 88,2% de los encuestados mostró interés (suma de “muy interesado” y “algo interesado”), mientras que solo el 11,8% declaró poco o ningún interés.

Este resultado confirma la viabilidad del proyecto, ya que la mayoría de la población está dispuesta a explorar alternativas de apoyo emocional como el arte terapia, incluso en un contexto donde el nivel de conocimiento sobre sus beneficios es bajo.

El dato también es estratégico para el diseño de la oferta: las personas que no mostraron interés (5,7%) fueron agradecidas por su participación y no continuaron con el resto de la encuesta, lo que asegura que los siguientes resultados reflejan exclusivamente la opinión de quienes son potenciales usuarios.

**5) ¿Qué tipo de talleres de arte terapia le interesarían más?**

**Tabla 6***Preferencia de talleres de arteterapia*

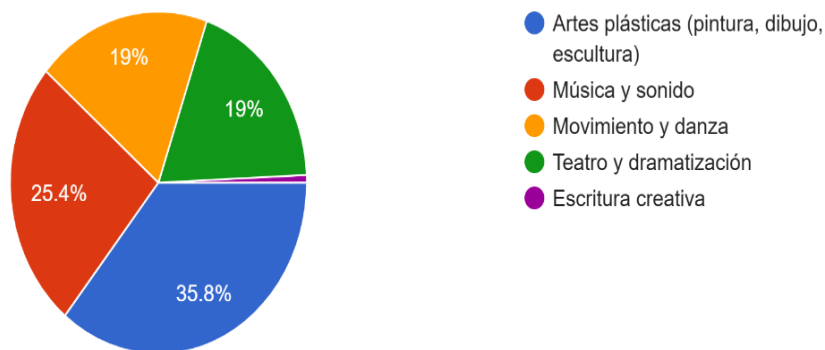
Preferencia	Frecuencia	Porcentaje
Artes plásticas (pintura, dibujo, escultura)	100	35.8%
Música y sonido	71	25.4%
Movimiento y danza	53	19 %
Teatro y dramatización	53	19 %
Escritura creativa	2	0.7%
Total	279	100%

**Figura 6**

Preferencia de talleres de arte terapia

¿Qué tipo de talleres de arte terapia le interesarían más?

279 respuestas



Las artes plásticas (35,8%) y la música (25,4%) concentran la mayor preferencia de los potenciales usuarios, seguidas de danza (19,0%) y teatro (19,0%). La escritura creativa (0,7%) recibió el menor interés.

Estos resultados tienen implicaciones para el diseño del servicio: sugieren iniciar con las modalidades más demandadas para asegurar una rápida adopción, mientras se promueven

estrategias de sensibilización y experiencias introductorias para aumentar la aceptación de modalidades menos conocidas como escritura creativa o teatro.

### 6) ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una sesión individual de arte terapia de 1 hora?

**Tabla 7**

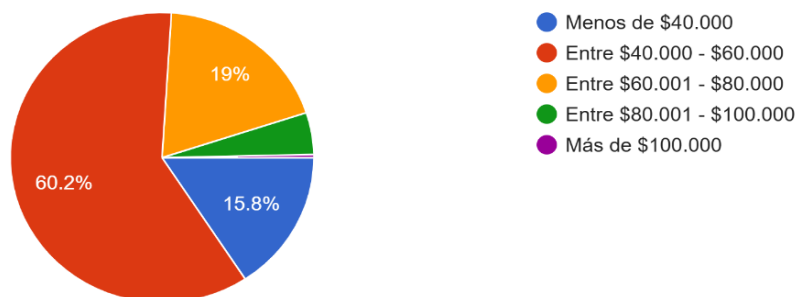
*Disposición pago por sesiones de 1 hora de arteterapia*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Entre \$40.000 - \$60.000	168	60.2%
Entre \$60.001 - \$80.000	53	19%
Menos de \$40.000	44	15.8%
Entre \$80.001 - \$100.000	13	4.7%
Más de \$100.000	1	0.4%
<b>Total</b>	<b>279</b>	<b>100%</b>

**Figura 7**

*Disposición de pago por sesiones de una hora de arteterapia*

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una sesión individual de arte terapia de 1 hora?  
279 responses



El 60,2% de los encuestados estaría dispuesto a pagar entre \$40.000 y \$60.000, lo que define este rango como el precio de referencia óptimo. Un 19,0% pagaría entre \$60.001 y \$80.000, lo que permite considerar paquetes diferenciados o servicios premium.

El 15,8% de la población preferiría valores inferiores a \$40.000, lo que sugiere implementar estrategias de acceso (descuentos, tarifas promocionales o becas) para no excluir este segmento. Los valores superiores a \$80.000 tienen baja aceptación (5,1% en conjunto), por lo que deben reservarse para servicios de nicho o personalizados.

### 7) ¿Con qué frecuencia consideraría asistir a sesiones de arte terapia?

**Tabla 8**

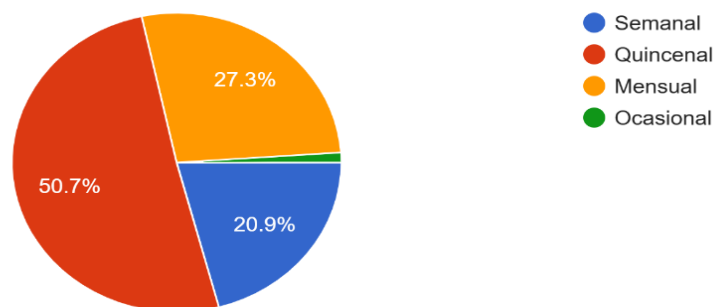
*Frecuencia de asistencia a sesiones de arte terapia*

Frecuencia	Cantidad	Porcentaje (%)
Quincenal	141	50.7%
Mensual	76	27.3%
Semanal	58	20.9%
Ocasional	3	1.1%
<b>Total</b>	<b>278</b>	<b>100%</b>

**Figura 8**

Frecuencia de asistencia a sesiones de arte terapia

¿Con qué frecuencia consideraría asistir a sesiones de arte terapia?  
278 respuestas



Los resultados muestran que la frecuencia quincenal (50,7%) es la opción preferida por más de la mitad de los encuestados, seguida por una frecuencia mensual (27,3%). Solo un 20,9%

optaría por sesiones semanales, y un porcentaje marginal (1,1%) las consideraría ocasionales. Esta distribución refleja que la mayoría de los usuarios potenciales buscan integrar el arte terapia como una actividad regular, pero sin que interfiera excesivamente en sus rutinas diarias.

La preferencia por encuentros quincenales sugiere que el público valora un equilibrio entre continuidad terapéutica y flexibilidad horaria. Por otro lado, quienes prefieren la opción mensual probablemente perciben el arte terapia como un complemento a otras actividades personales o profesionales. El grupo que opta por la frecuencia semanal representa una oportunidad para ofrecer programas más estructurados o intensivos, orientados a quienes buscan beneficios sostenidos o experiencias más profundas.

#### 8) ¿Qué factores serían más importantes para usted al elegir un servicio de arte terapia?

**Tabla 9**

*Factores para elegir un servicio de arte terapia*

<b>Factor</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
<b>Flexibilidad de horarios</b>	233	83.5%
<b>Ubicación</b>	198	71%
<b>Costo</b>	165	59.1%
<b>Variedad de servicios ofrecidos</b>	103	36.9%
<b>Instalaciones y ambiente</b>	35	12.5%
<b>Recomendaciones de otros</b>	9	3.2%
<b>Calificaciones del personal</b>	7	2.5%

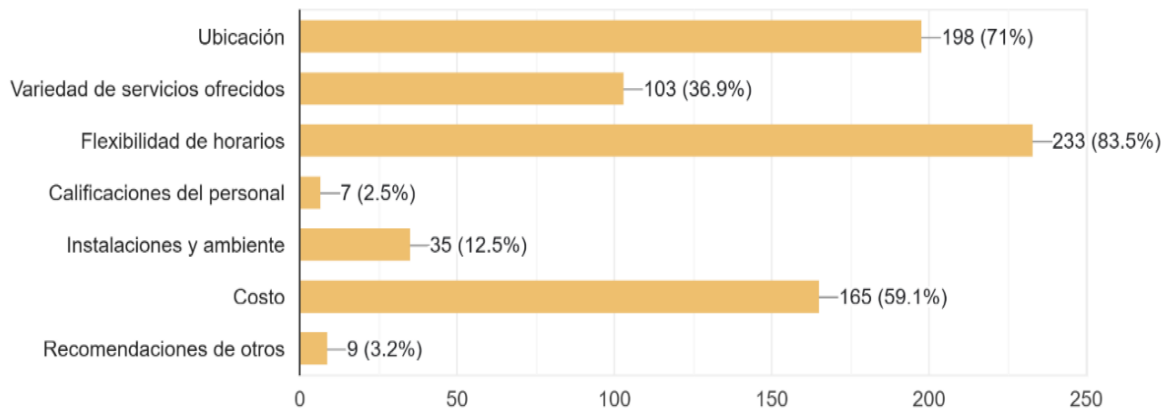
Nota: Como era una pregunta de selección múltiple, el total de respuestas supera el número de encuestados (296). Cada persona pudo seleccionar más de una opción.

**Figura 9**

## Factores para elegir un servicio de arte terapia

¿Qué factores serían más importantes para usted al elegir un servicio de arte terapia? (Seleccione hasta 3 opciones)

279 respuestas



Los factores que más influyen en la decisión de los usuarios al momento de elegir un servicio de arte terapia son principalmente la flexibilidad de horarios (83,5%), la ubicación (71%) y el costo (59,1%), lo que evidencia que los aspectos logísticos y económicos resultan determinantes para facilitar la participación. Esta tendencia refleja que los potenciales usuarios priorizan el poder acceder fácilmente al servicio, integrándolo sin dificultad a sus rutinas cotidianas, antes que considerar atributos complementarios como variedad de servicios o calidad de las instalaciones. La variedad de servicios (36,9%) tiene relevancia media, lo que sugiere que el público aprecia disponer de opciones diversas, pero no lo considera indispensable al momento de tomar la decisión inicial. Factores como instalaciones (12,5%), recomendaciones de otros (3,2%) y calificaciones del personal (2,5%) ocupan un lugar secundario, lo cual indica que todavía no forman parte de las expectativas del público o que se consideran garantizados implícitamente. Estos resultados

confirman que el éxito del proyecto estará condicionado por la capacidad de ofrecer un servicio accesible, adaptable y asequible, más que por atributos diferenciadores en una etapa inicial. La estrategia debe enfocarse en comunicar cercanía, flexibilidad y precios competitivos desde el inicio, dejando para fases posteriores la promoción de elementos adicionales como especialización del personal o programas de fidelización.

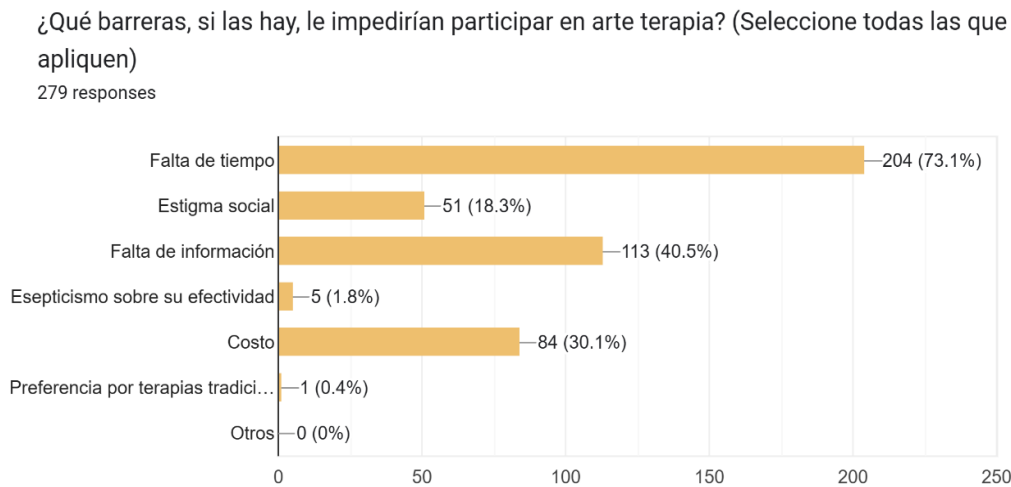
### 9) ¿Qué barreras, si las hay, le impedirían participar en arte terapia?

**Tabla 10**

*Barreras para participar en arte terapia*

<b>Barrera</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
<b>Falta de tiempo</b>	204	73,10%
<b>Falta de información</b>	113	40,50%
<b>Costo</b>	84	30,10%
<b>Estigma social</b>	51	18,30%
<b>Escepticismo sobre su efectividad</b>	5	1,80%
<b>Preferencia por terapias tradicionales</b>	1	0,40%
<b>Otros</b>	0	0%

Nota: Como era una pregunta de selección múltiple, el total de respuestas supera el número de encuestados (279). Cada persona pudo seleccionar más de una opción.

**Figura 10****Barreras para participar en arte terapia**

Los resultados muestran que la falta de tiempo (73,1%) es la principal barrera que impediría a los encuestados participar en sesiones de arte terapia, seguida por la falta de información (40,5%) y el costo (30,1%). Esta tendencia evidencia que los obstáculos no provienen tanto de una desconfianza en el servicio, sino de limitaciones logísticas y desconocimiento del valor terapéutico de la actividad. El alto porcentaje que señala falta de información refuerza la necesidad de desarrollar campañas educativas que expliquen con claridad qué es el arte terapia, cómo funciona y qué beneficios ofrece. El estigma social (18,3%) aún persiste como un elemento relevante, especialmente en contextos donde buscar apoyo emocional o psicológico puede percibirse como una muestra de vulnerabilidad. El escepticismo sobre su efectividad (1,8%) y la preferencia por terapias tradicionales (0,4%) son barreras marginales, lo que confirma que el rechazo no proviene de una posición crítica frente al arte terapia, sino más bien de falta de tiempo, desconocimiento y percepciones culturales. Para superar estas barreras, el proyecto deberá ofrecer horarios flexibles, modalidades accesibles (incluyendo talleres virtuales o sesiones cortas) y estrategias de

sensibilización que normalicen la búsqueda de apoyo emocional a través del arte, disminuyendo el estigma y resaltando testimonios positivos de usuarios.

**10) ¿Qué tan probable es que recomiende el arte terapia a amigos o familiares si tuviera una experiencia positiva?**

**Tabla 11**

*Probabilidad de recomendar el servicio de arte terapia*

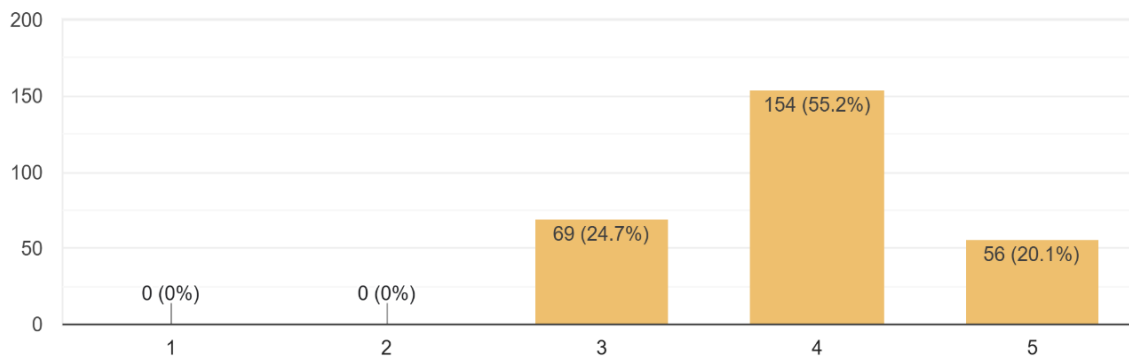
Calificación	Frecuencia	Porcentaje (%)
<b>1 (Nada probable)</b>	0	0%
<b>2</b>	0	0%
<b>3</b>	69	24,70%
<b>4</b>	154	55,20%
<b>5 (Muy probable)</b>	56	20,10%
<b>Total</b>	<b>279</b>	<b>100%</b>

**Figura 11**

*Probabilidad de recomendar el servicio de arte terapia*

En una escala del 1 al 5, donde 1 es "Nada probable" y 5 es "Muy probable", ¿Qué tan probable es que recomiende el arte terapia a amigos o familiares si tuviera una experiencia positiva?

279 respuestas



Los resultados muestran una alta disposición por parte de los encuestados a recomendar el servicio de arte terapia si tuvieran una experiencia positiva. El 55,2% calificó con 4 y el 20,1% con 5, consolidando un 75,3% que se ubica en los niveles más altos de recomendación. Este dato refleja que, aunque algunos encuestados aún se sitúan en posiciones intermedias (24,7% con calificación 3), no existe rechazo ni desconfianza expresa hacia el servicio. La ausencia total de respuestas en los niveles 1 o 2 confirma que el público objetivo percibe positivamente la propuesta, aunque algunos puedan mantener reservas por desconocimiento o falta de experiencia previa con la actividad. Esta predisposición favorable representa una gran oportunidad para que el proyecto crezca de manera orgánica a través de la recomendación boca a boca, especialmente si se fortalece mediante estrategias como testimonios reales, programas de referidos y beneficios exclusivos para quienes inviten a nuevos participantes. Lograr experiencias satisfactorias en los primeros usuarios será clave para transformar esa disposición favorable en un crecimiento sostenido y progresivo del proyecto.

Sin embargo, para la estimación de la demanda actual se ha adoptado un escenario conservador que contempla la naturaleza introductoria del proyecto, la ausencia de infraestructura física propia y la necesidad de un proceso gradual de sensibilización y posicionamiento en la comunidad. De esta forma, las proyecciones que se presentan a continuación reflejan un crecimiento moderado para el primer año de operación, alineado con las capacidades reales de implementación.

### ***2.3.11 Estimación de la demanda actual***

Para el primer año de operación, se adopta una proyección conservadora que considera la baja visibilidad del servicio, la ausencia de sede física y la capacidad operativa limitada del equipo

inicial. Aunque el mercado potencial es amplio ( $\approx 9.153$  personas interesadas), la ejecución se ajusta a un máximo de 88 servicios mensuales, lo que representa 1.056 servicios al año.

La distribución de esta capacidad por modalidad es la siguiente:

Sesiones individuales: 960 sesiones/año (90,91%)  $\rightarrow$  960 atenciones

Talleres grupales: 48 talleres/año (4,55%)  $\times$  10 participantes  $\rightarrow$  480 atenciones

Programas específicos: 48 talleres/año (4,55%)  $\times$  10 participantes  $\rightarrow$  480 atenciones

Demanda total estimada: 1.920 atenciones/año, que constituyen la base operativa para el primer año del proyecto.

Este enfoque prudente permite iniciar el servicio sin sobredimensionar la infraestructura ni el recurso humano, asegurando viabilidad económica y una curva de aprendizaje progresiva. A medida que aumente el posicionamiento de la marca y la confianza en el servicio, se prevé incrementar gradualmente el número de sesiones ofrecidas.

### ***2.3.12 Estimación de la demanda efectiva***

La demanda efectiva corresponde al volumen real de servicios que el proyecto podría captar en su primer año de operación, considerando que el modelo de negocio inicia sin sede física, con un equipo reducido y una estrategia de prestación de servicios itinerante (freelance) dirigida a empresas, instituciones educativas y grupos comunitarios.

Para aterrizar el cálculo a un escenario realista, se aplicaron los siguientes filtros sobre la demanda potencial:

Participación inicial de mercado: aunque el estudio de mercado evidenció una disposición del 94,3% para participar en sesiones de arte terapia, se estima que únicamente el 8% del mercado potencial podrá convertirse en usuarios reales durante el primer año, debido al desconocimiento general del servicio y al tiempo requerido para su posicionamiento.

Restricciones operativas: se fija un máximo de 88 sesiones mensuales (1.056 al año) como capacidad operativa inicial, acorde con la disponibilidad del equipo reducido de tres personas y la naturaleza itinerante del servicio.

Factor de asistencia efectiva: se asume que, en promedio, el 80% de los cupos ofertados se utilizarán, dejando un margen para cancelaciones y ausencias.

**Tabla 12**

*Proyección de la demanda*

Modalidad	Sesiones/Programas	Participantes	Ocupación	Participaciones
	ofertados	promedio	esperada	efectivas
<b>Sesiones individuales</b>	960	1	80%	768
<b>Talleres grupales</b>	48	10	80%	384
<b>Programas específicos</b>	48	10	80%	384
<b>Total, estimado</b>	<b>120</b>	—	—	<b>1.536 participaciones/año</b>

Nota: **Demanda efectiva total estimada: 1.536 unidades de servicio/año**, lo que representa el 80% de la capacidad instalada inicial y permite un arranque sostenible sin sobrecargar los recursos humanos ni comprometer la calidad del servicio.

Este cálculo refleja un escenario conservador pero viable, alineado con la estrategia de posicionamiento gradual del proyecto. La meta es utilizar el primer año para consolidar relaciones con empresas y aliados estratégicos, recopilar testimonios de impacto y aumentar el

reconocimiento del servicio, lo que permitirá escalar progresivamente el número de sesiones y diversificar la oferta en años posteriores.

### ***2.3.13 Proyección de la demanda para los próximos cinco años***

Para la proyección de la demanda a mediano plazo, se consideró la capacidad operativa inicial del proyecto y el comportamiento esperado de adopción de un servicio innovador en salud mental. El cálculo parte de la demanda efectiva estimada para el primer año (1.536 participaciones), que corresponde al 80% de la capacidad instalada (88 sesiones mensuales).

Se aplicaron tasas de crecimiento progresivo desacelerado, coherentes con una etapa pragmática del ciclo de adopción de servicios innovadores:

- +30% en el segundo año, impulsado por el incremento en el conocimiento del servicio, alianzas iniciales con empresas e instituciones educativas y el efecto de las primeras campañas de comunicación.
- +25% en el tercer año, asociado a una mayor confianza en el servicio, consolidación de usuarios recurrentes y expansión de la oferta a nuevos grupos.
- +20% en el cuarto año, cuando se espera la etapa de consolidación y mayor estabilidad en la demanda.
- +15% en el quinto año, reflejando un crecimiento moderado en un mercado que empieza a acercarse a su madurez.

**Tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR):  $\approx 22,4\%$**

**Tabla 13***Proyección de la demanda efectiva para cinco años*

AÑO	DEMANDA ACTUAL PROYECTADA
1	1.536
2	1.880
3	2.301
4	2.817
5	3.448

Nota: la demanda se calcula con una tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR):  $\approx 22,4\%$

Esta proyección representa un escenario conservador pero sostenible, donde el proyecto se centra en posicionarse en el mercado durante los primeros años, mientras crece de forma progresiva gracias al aumento del conocimiento de la arteterapia en la región, la efectividad de las estrategias de comunicación y educación, el efecto multiplicador de las recomendaciones de los primeros usuarios (75% de intención de recomendación según la encuesta), la ampliación gradual de la oferta de servicios.

De esta manera, la estimación es coherente con la estrategia de entrada gradual al mercado y permite planificar de manera realista la capacidad operativa y los recursos necesarios para los próximos cinco años.

## 2.4 Análisis de la oferta

El análisis competitivo revela un panorama favorable para *Gaia Musa del Arte*, donde la oferta de servicios especializados en arte terapia es prácticamente inexistente. Sin embargo, el proyecto se implementará sin sede física, bajo un modelo itinerante que aprovecha espacios no

convencionales y colaborativos, como cafés culturales y zonas al aire libre, para ofrecer experiencias más accesibles y atractivas.

**Tabla 14**

*Matriz comparativa de competidores Benchmarking*

<b>Factores de comparación</b>	<b>Gaia Musa del Arte (Proyecto)</b>	<b>Centro de Psicología Integral (Cúcuta)</b>	<b>Consultorio Psicológico Renova (Villa del Rosario)</b>	<b>Centro Holístico Equilibrium (Cúcuta)</b>
<b>Servicios ofrecidos</b>	Sesiones individuales, talleres grupales y programas de arte terapia en formato itinerante, actividades para empresas, colegios y grupos comunitarios	Psicoterapia individual, terapia familiar, evaluación psicológica	Psicoterapia individual, orientación vocacional	Yoga, meditación, masajes terapéuticos, aromaterapia
<b>Enfoque terapéutico</b>	Expresión artística, psicología transpersonal, acompañamiento psicoemocional	Cognitivo-conductual, sistémico	Cognitivo-conductual	Bienestar integral, prácticas orientales
<b>Infraestructura</b>	Espacios colaborativos: cafés culturales con áreas de pintura, parques y zonas verdes, salones comunitarios alquilados según necesidad	Consultorios convencionales	Consultorio único	Salones multiusos

<b>Segmentos atendidos</b>	Empresas, instituciones educativas, grupos comunitarios, población general	Adultos, parejas, familias	Principalmente adultos	Adultos jóvenes, clase media-alta
<b>Precio promedio</b>	\$40.000–\$60.000 por sesión individual (flexible según usuario)	\$70.000–\$90.000 por sesión	\$50.000–\$60.000 por sesión	\$40.000–\$60.000 por clase
<b>Modalidad de servicio</b>	Freelance, modalidad itinerante, opción virtual e híbrida	Principalmente presencial	Presencial exclusivamente	Presencial exclusivamente
<b>Personal</b>	Equipo reducido de 3 profesionales, trabajo por prestación de servicios	Psicólogos clínicos	Psicólogo único (propietario)	Instructores de yoga, masajistas
<b>Tiempo en el mercado</b>	Nuevo	7 años	3 años	5 años
<b>Posicionamiento</b>	Innovador, flexible, experiencial, vinculado a espacios culturales y creativos	Profesional, tradicional, confiable	Accesible, cercano	Alternativo, holístico
<b>Estrategia de comunicación</b>	Marketing digital, activaciones presenciales en cafés culturales, alianzas con instituciones y redes comunitarias	Referencia médica, institucional	Redes sociales básicas	Redes sociales, comunidad de práctica

El análisis de la oferta confirma que existe un espacio de oportunidad para la introducción de un servicio de arte terapia flexible y accesible. Los principales hallazgos son:

1. **Ausencia de competencia directa:** Ningún actor ofrece actualmente un servicio de arte terapia estructurado en la región. Esto convierte a *Gaia Musa del Arte* en pionero del nicho.
2. **Uso creativo de espacios:** La realización de talleres y sesiones en cafés culturales, parques y zonas verdes genera experiencias atractivas, facilita el acceso y reduce costos de operación.
3. **Competencia indirecta dispersa:** La oferta existente se concentra en psicoterapia tradicional o prácticas holísticas no clínicas, dejando un vacío para propuestas híbridas y creativas.
4. **Propuesta de valor diferenciada:** La combinación de arte, salud mental y espacios no convencionales permite ofrecer experiencias únicas, potenciando el engagement de los participantes.
5. **Oportunidad de alianzas:** Cafés, espacios culturales y colegios pueden convertirse en aliados estratégicos, facilitando la logística y aumentando la visibilidad del servicio.
6. **Reto de posicionamiento:** El desafío principal no es la competencia directa, sino dar a conocer el concepto de arte terapia y demostrar su efectividad para captar usuarios de forma sostenida.

Las entrevistas con profesionales del sector salud respaldan la pertinencia de una propuesta que ofrezca alternativas no tradicionales para personas que encuentran barreras en la psicoterapia convencional, especialmente si estas experiencias se realizan en ambientes amigables y menos formales que los consultorios clínicos.

## **2.5 Descripción del producto o servicio mínimo viable**

### ***2.5.1 Descripción, usos y especificaciones del producto o del servicio***

Basado en el análisis de mercado, el nivel de interés identificado y la capacidad operativa real para el primer año, se redefine el Producto Mínimo Viable (PMV) de Gaia Musa del Arte bajo un modelo itinerante, flexible y de bajo costo fijo, que permita llegar a diferentes segmentos sin necesidad de una sede propia.

#### **Líneas de servicio prioritarias:**

- Sesiones individuales de arte terapia:
- Intervenciones personalizadas de 60 minutos.
- Modalidades principales: artes plásticas (dibujo, pintura, collage) y música (percusión, instrumentos básicos).
- Atención a adultos con ansiedad y estrés, así como a niños/adolescentes con dificultades emocionales.
- Modalidad presencial a domicilio, en espacios colaborativos (cafés culturales, salones comunitarios, parques) y sesiones virtuales bajo cita previa.

#### **Talleres grupales terapéuticos:**

- Grupos pequeños (5–10 personas).
- Duración: 90 minutos.
- Temáticas prioritarias: manejo del estrés, expresión emocional, fortalecimiento de autoestima.
- Frecuencia inicial: máximo 1-2 talleres al mes, en horarios de tarde/noche o fines de semana.

- Modalidad itinerante: en cafés culturales, parques, espacios alquilados temporalmente, empresas, instituciones educativas y comunidades organizadas que soliciten la actividad.

**Programas para segmentos específicos:**

- Ciclos cortos de 4–6 sesiones diseñados para:
- Niños con dificultades de atención y comportamiento.
- Población migrante en proceso de integración.
- Modalidad grupal o mixta (presencial/virtual), con implementación en instituciones aliadas (colegios, fundaciones, asociaciones de migrantes) o espacios comunitarios.

**Especificaciones técnicas refinadas:**

- Espacios: no hay sede fija. Los servicios se prestan en cafés culturales que ofrezcan espacios para pintura, parques, salones comunales, domicilios y espacios empresariales adaptados. Esto permite flexibilidad y bajo costo de operación.

- Modalidades artísticas: fase inicial centrada en artes plásticas y música (las de mayor aceptación según la encuesta). Danza, teatro y escritura se incorporarán en fases posteriores según crecimiento.

- Personal y esquema de pago: Psicólogo/arte terapeuta (coordinador clínico): contratado por horas o por sesión, según la demanda real del mes.

Facilitador de talleres (artista plástico o musicoterapeuta): contratado por horas o por evento, lo que garantiza que el costo solo se incurra si hay talleres programados.

Apoyo administrativo/comercial: asumido por la propia emprendedora, quien recibe honorarios variables según las horas efectivamente dedicadas a gestión de usuarios, logística y promoción.

- Materiales: kit portátil de insumos de artes plásticas (pinturas, pinceles, papel, arcilla) e instrumentos musicales básicos. Esto facilita la movilidad y permite llevar el servicio hasta el usuario.
- Horario: totalmente flexible, con agenda previa. Disponibilidad de lunes a sábado, con posibilidad de atención en la noche y modalidad virtual para ampliar la cobertura.
- Cobertura: servicio disponible en el casco urbano de Villa del Rosario, barrios aledaños de Cúcuta, y a domicilio para empresas y comunidades dentro de un radio de hasta 15 km.

#### Justificación del diseño del PMV:

Este modelo permite validar la propuesta en condiciones reales de mercado, sin comprometer altos costos de infraestructura. Además, maximiza la accesibilidad para los usuarios al ofrecer atención en el lugar donde se sienten más cómodos (hogar, empresa, comunidad o espacio cultural). Esto reduce barreras de desplazamiento, aumenta la probabilidad de asistencia y mejora la experiencia del usuario.

#### *2.5.2 Atributos diferenciadores del producto o del servicio con respecto a la competencia*

El análisis de la oferta y las preferencias identificadas en el mercado permitieron definir las ventajas competitivas de Gaia Musa del Arte:

##### **Atributos tangibles:**

1) Servicio móvil: Las sesiones se realizan en el lugar más conveniente para el usuario — domicilios, empresas, colegios, cafés culturales o espacios comunitarios— reduciendo barreras de desplazamiento y tiempo.

2)Ambientes inspiradores: Se aprovechan espacios abiertos o creativos como cafés artísticos o salones comunitarios, generando experiencias más relajadas y estimulantes que un consultorio tradicional.

3)Equipos y materiales portátiles: Se cuenta con kits profesionales de arte y música, permitiendo montar el espacio en cualquier ubicación manteniendo calidad y consistencia en las sesiones.

4)Esquema de costos flexible: El pago por hora o por evento permite tarifas competitivas y ajustadas al número de participantes, optimizando los recursos.

**Atributos intangibles:**

1)Enfoque comunitario y corporativo: Se diseñan talleres para fortalecer el bienestar grupal, ya sea en entornos laborales, educativos o comunitarios.

2)Horarios adaptables: Las actividades pueden agendarse en noches y fines de semana, ampliando las posibilidades de participación.

3)Metodología culturalmente relevante: Las intervenciones integran elementos de la identidad regional, facilitando la conexión emocional de los usuarios, en especial de la población migrante.

4)Crecimiento por etapas: Los participantes pueden iniciar con talleres grupales de menor inversión y avanzar a procesos individuales o programas más profundos según sus necesidades.

5)Acompañamiento personalizado: La presencia directa de la emprendedora en la coordinación garantiza cercanía, seguimiento continuo y adaptación de las actividades según la retroalimentación recibida.

## 2.6 Estructura de comercialización y de distribución

Dada la naturaleza flexible del proyecto, la estrategia de comercialización de Gaia Musa del Arte se basa en un modelo directo y descentralizado, priorizando el contacto cercano con los usuarios y adaptándose a diferentes entornos.

### **Canal de comercialización principal: Directo (Nivel 0)**

La prestación del servicio será directa, sin intermediarios, lo que permite:

- Evaluar las necesidades del usuario de forma personalizada.
- Mantener el control de calidad de la experiencia terapéutica.
- Ajustar dinámicamente la oferta en función de los resultados y la retroalimentación.

Este canal operará en tres modalidades:

1. A domicilio: Sesiones individuales o grupales en el hogar del usuario.
2. En espacios aliados: Cafés culturales, salones comunitarios, instituciones educativas, empresas u organizaciones que faciliten espacios para talleres.
3. Modalidad virtual: Sesiones online para usuarios que requieran flexibilidad total de ubicación.

### **Canales de referencia y alianzas estratégicas**

Para ampliar el alcance y facilitar el acceso de nuevos usuarios, se establecerán acuerdos con:

- Profesionales de la salud: Psicólogos, médicos y trabajadores sociales que puedan derivar pacientes para procesos complementarios.
- Instituciones educativas: Programas dirigidos a estudiantes para manejo de emociones y desarrollo de habilidades socioemocionales.

- Empresas y fundaciones: Talleres de bienestar laboral y programas de intervención en comunidades.

### **Tipo de distribución: Selectiva**

En lugar de una sede exclusiva, los servicios se ofrecerán en entornos cuidadosamente seleccionados que cumplan con condiciones mínimas de privacidad, accesibilidad y confort. Este modelo permite:

- Mayor cobertura geográfica sin necesidad de infraestructura propia.
- Optimización de costos fijos, favoreciendo precios accesibles.
- Adaptación de la experiencia a las características del lugar y del grupo atendido.

Esta estrategia convierte la movilidad y la adaptación al usuario en ventajas competitivas, eliminando barreras de acceso y llevando el servicio a los espacios donde es más necesario.

## **2.7 Estrategia para fijación de precios**

La estrategia de fijación de precios de Gaia Musa del Arte se basará en un modelo flexible que combine costos directos, valor percibido y referencias del mercado, ofreciendo tarifas competitivas y accesibles sin comprometer la calidad del servicio. Los precios se definirán por tipo de intervención: sesiones individuales con tarifa por hora, talleres grupales con precio por participante y cotizaciones personalizadas para programas empresariales o comunitarios. Esta estructura permitirá ajustar el valor según el número de asistentes y los materiales requeridos, manteniéndose en un rango intermedio entre la psicoterapia convencional y los talleres recreativos de arte. Además, se implementarán descuentos por paquetes de sesiones y tarifas sociales para población prioritaria, financiadas parcialmente con servicios empresariales. Al eliminar costos fijos de infraestructura y operar en modalidad itinerante, se optimizan los recursos y se garantiza

que cada tarifa cubra honorarios, insumos y un margen de sostenibilidad que permita invertir en la expansión del proyecto y en campañas de sensibilización.

## **2.8 Relacionamiento con los clientes**

### ***2.8.1 Estrategias de comunicación***

La estrategia de comunicación de Gaia Musa del Arte se centrará en construir confianza y mantener contacto continuo con los usuarios, combinando canales digitales, presenciales y de referencia profesional. Se priorizará la educación del público mediante publicaciones en redes sociales, videos cortos y charlas gratuitas sobre salud emocional y arte terapia, complementadas con mini-talleres demostrativos en eventos comunitarios, ferias y empresas. El contacto será personalizado, asignando un terapeuta o facilitador como punto de referencia para cada usuario o grupo, y ofreciendo seguimiento mediante WhatsApp, correo electrónico y recordatorios automáticos. Además, se fomentará la participación de los usuarios en el diseño de su proceso terapéutico y se crearán espacios comunitarios (presenciales o virtuales) para compartir experiencias y resultados, fortaleciendo la identidad y la motivación. La fidelización se logrará con exposiciones periódicas de trabajos artísticos, sesiones de refuerzo, recursos digitales para práctica autónoma y un programa de embajadores que incentive a los usuarios satisfechos a recomendar el servicio. Esta estrategia busca transformar cada interacción en una experiencia de acompañamiento continuo, facilitando la adherencia a los procesos y la expansión orgánica del proyecto.

### ***2.8.2 Presupuesto de comunicación***

**2.8.2.1 Presupuesto de lanzamiento.** El presupuesto de lanzamiento de Gaia Musa del Arte se enfoca en acciones de bajo costo, pero alto impacto para dar a conocer el servicio, sensibilizar sobre los beneficios de la arteterapia y captar a los primeros usuarios. Se prioriza la comunicación digital, actividades demostrativas y alianzas estratégicas, optimizando los recursos disponibles para un proyecto en etapa inicial.

**Tabla 15**

*Presupuesto de lanzamiento*

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR
Diseño de identidad visual (logo, piezas base)	1	\$ 120.000	\$ 120.000
Desarrollo de página web sencilla y agenda en línea	1	\$ 1.200.000	\$1.200.000
Campañas digitales en redes sociales (3 meses)	1	\$ 720.000	\$ 720.000
Material promocional básico (flyers digitales, tarjetas)	1	\$ 700.000	\$ 700.000
Mini-talleres demostrativos en comunidades y empresa	2	\$ 200.000	\$ 400.000
Charlas gratuitas sobre salud emocional	1	\$ 150.000	\$ 200.000
Reserva para imprevistos	1	\$ 800.000	\$ 800.000
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 4.090.000</b>	

Esta inversión inicial permite lograr visibilidad en redes sociales, fortalecer la credibilidad del servicio mediante demostraciones prácticas y establecer las bases de la identidad del proyecto, sin incurrir en altos gastos de infraestructura o eventos costosos.

Este presupuesto de lanzamiento representa una inversión estratégica para establecer un posicionamiento sólido desde el inicio, considerando especialmente la necesidad de educar al

mercado sobre la naturaleza y beneficios del arte terapia, aspecto identificado como crítico en el estudio de mercado.

**2.8.2.2 Presupuesto de operación.** El presupuesto anual de comunicación de Gaia Musa del Arte se enfoca en mantener presencia digital, generar nuevos contactos y reforzar la fidelización de usuarios mediante actividades de bajo costo y alto impacto. Dado el carácter itinerante del proyecto, se priorizan estrategias digitales y alianzas estratégicas, reduciendo la dependencia de medios costosos.

**Tabla 16**

*Presupuesto anual de comunicación operativa*

DESCRIPCIÓN	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Gestión de Redes Sociales y publicidad digital segmentada	\$ 120.000	\$ 1.440.000
Creación de contenido digital (videos cortos, flyers)	\$ 100.000	\$ 1.200.000
Mantenimiento y actualización web	\$ 150.000	\$ 1.800.000
Mini-talleres y charlas comunitarias	\$ 200.000	\$ 2.400.000
Material promocional básico (digital e impreso)	\$ 50.000	\$ 600.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 620.000</b>	<b>\$ 7.440.000</b>

Este presupuesto representa un nivel de inversión sostenible, equivalente a aproximadamente el 10% de los ingresos proyectados, lo que es adecuado para una etapa inicial de crecimiento. La distribución prioriza un 60% en canales digitales —clave para educar al mercado y captar usuarios— y un 30% en actividades presenciales como talleres demostrativos y networking. Se realizará un seguimiento trimestral de indicadores de conversión (alcance, participación, número de leads generados) para optimizar el retorno de inversión y ajustar el presupuesto a medida que el proyecto crezca.

### **3. Estudio técnico**

#### **3.1 Tipo de proyecto**

Gaia Musa del Arte es un proyecto de prestación de servicios en el ámbito de la salud mental complementaria y el bienestar emocional, perteneciente al sector terciario de la economía. Su propuesta consiste en ofrecer procesos de arteterapia personalizados en modalidades individuales, grupales y corporativas, bajo un modelo itinerante y flexible que permite atender a usuarios en domicilios, empresas, instituciones educativas, cafés culturales, espacios comunitarios y, cuando es necesario, de manera virtual.

La naturaleza del proyecto se caracteriza por la intangibilidad del valor generado — bienestar emocional y desarrollo de habilidades psicosociales—, la simultaneidad entre producción y consumo del servicio, y la alta personalización de cada intervención según las necesidades del usuario. Al no requerir una sede fija, se optimizan los costos operativos y se facilita la escalabilidad, priorizando la calidad del talento humano y la cercanía con el usuario como ejes centrales de la propuesta.

#### **3.2 Desarrollo operativo del proyecto**

##### ***3.2.1 Ficha técnica del producto mínimo viable***

A continuación, se detallan las especificaciones técnicas para cada una de las tres líneas principales de servicio que conformarán el producto mínimo viable de Gaia Musa del Arte, definidas a partir del estudio de mercado:

**Tabla 17***Ficha técnica: sesiones individuales de arte terapia*

<b>Característica</b>	<b>Descripción</b>
<b>Nombre del servicio</b>	Sesión Individual de Arte Terapia
<b>Descripción general</b>	Intervención personalizada de 60 minutos que emplea recursos artísticos para explorar emociones, reducir el malestar psicológico y promover el bienestar integral del usuario.
<b>Modalidades artísticas</b>	Artes plásticas (dibujo, pintura, collage, modelado) y música (percusión, expresión sonora) según preferencia y objetivos terapéuticos.
<b>Espacio requerido</b>	Lugar tranquilo y seguro en el domicilio, empresa o comunidad; también se pueden realizar en cafés culturales o espacios abiertos adecuados. El terapeuta lleva un kit portátil con materiales y herramientas.
<b>Insumos base</b>	Kit individual con materiales de artes plásticas, instrumentos musicales básicos y carpeta de registro de procesos.
<b>Personal requerido</b>	Psicólogo/arte terapeuta (coordinador clínico), pago por hora o por sesión.
<b>Procesos clave</b>	Entrevista inicial, establecimiento de objetivos, selección de modalidad artística, proceso creativo guiado, retroalimentación y registro de avances.
<b>Frecuencia recomendada</b>	Quincenal en promedio, ajustable según el plan individual.
<b>Indicadores de resultado</b>	Escalas de bienestar, autoevaluación de cambios emocionales y evolución de las producciones artísticas.

**Tabla 18***Ficha técnica: talleres grupales terapéuticos*

<b>Característica</b>	<b>Descripción</b>
<b>Nombre del servicio</b>	Taller Grupal de Arte Terapia
<b>Descripción general</b>	Espacio de 90 minutos diseñado para grupos de 6 a 10 participantes, centrado en temáticas como manejo del estrés, expresión emocional y fortalecimiento de la autoestima, promoviendo la interacción y el aprendizaje compartido.
<b>Modalidades artísticas</b>	Principalmente artes plásticas, complementadas con música y dinámicas de expresión grupal.
<b>Espacio requerido</b>	Salón comunitario, aula, espacio empresarial, café cultural o lugar abierto con condiciones adecuadas para trabajo grupal.
<b>Insumos base</b>	Kit colectivo de materiales de arte, guías de trabajo y elementos para reflexión grupal.
<b>Personal requerido</b>	Facilitador de talleres (artista plástico o musicoterapeuta) y apoyo logístico en grupos grandes.
<b>Procesos clave</b>	Presentación de la temática, dinámica de activación, creación guiada, exposición y reflexión grupal, cierre.
<b>Frecuencia</b>	Ciclos de 4 a 6 sesiones quincenales o mensuales, según programación con la institución o empresa.
<b>Indicadores de resultado</b>	Encuestas de satisfacción, productos artísticos generados, asistencia y autoevaluación de aprendizajes.

**Tabla 19***Ficha técnica: programas específicos*

<b>Característica</b>	<b>Descripción</b>
<b>Nombre del servicio</b>	Programa Específico de Arte Terapia
<b>Descripción general</b>	Proceso estructurado de 8 sesiones (1 inicial individual, 6 grupales, 1 de cierre) dirigido a segmentos como niños con dificultades de conducta o población migrante, combinando sesiones creativas y espacios de reflexión.
<b>Modalidades artísticas</b>	Integración de artes plásticas, música y expresión corporal adaptadas a las características del grupo.
<b>Espacio requerido</b>	Aula escolar, salón comunitario, espacio empresarial o cultural; también puede realizarse en entornos virtuales en combinación con actividades presenciales.
<b>Insumos base</b>	Carpeta de seguimiento individual, materiales adaptados a la población, cuaderno de trabajo personal y recursos didácticos.
<b>Personal requerido</b>	Psicólogo/arte terapeuta principal y coterapeuta de apoyo contratado por programa.
<b>Procesos clave</b>	Evaluación inicial, desarrollo de habilidades expresivas, actividades grupales progresivas, integración de aprendizajes y sesión de cierre con entrega de recomendaciones.
<b>Frecuencia</b>	Sesiones semanales o quincenales de 90-120 minutos durante ocho semanas.
<b>Indicadores de resultado</b>	Portafolio de creaciones, entrevistas con figuras de apoyo (padres, docentes), encuestas de satisfacción y reporte final de evolución.

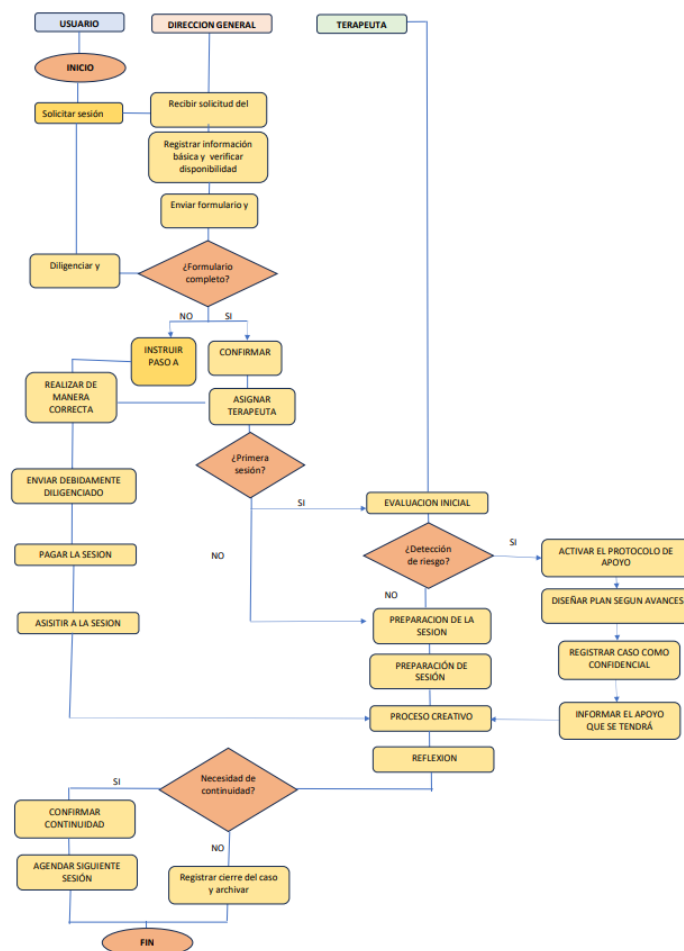
Estas fichas técnicas establecen los parámetros operativos fundamentales para cada línea de servicio del producto mínimo viable, proporcionando la base para el diseño de procesos, la planificación de recursos y la estandarización de la calidad.

### 3.2.2 Descripción y diagramación de actividades clave

Correspondientes a las líneas de servicio identificadas. A continuación, se presenta el diagrama de flujo para cada uno de ellos, utilizando la simbología estándar para representar operaciones, transportes, inspecciones, demoras y almacenamientos.

**Figura 12**

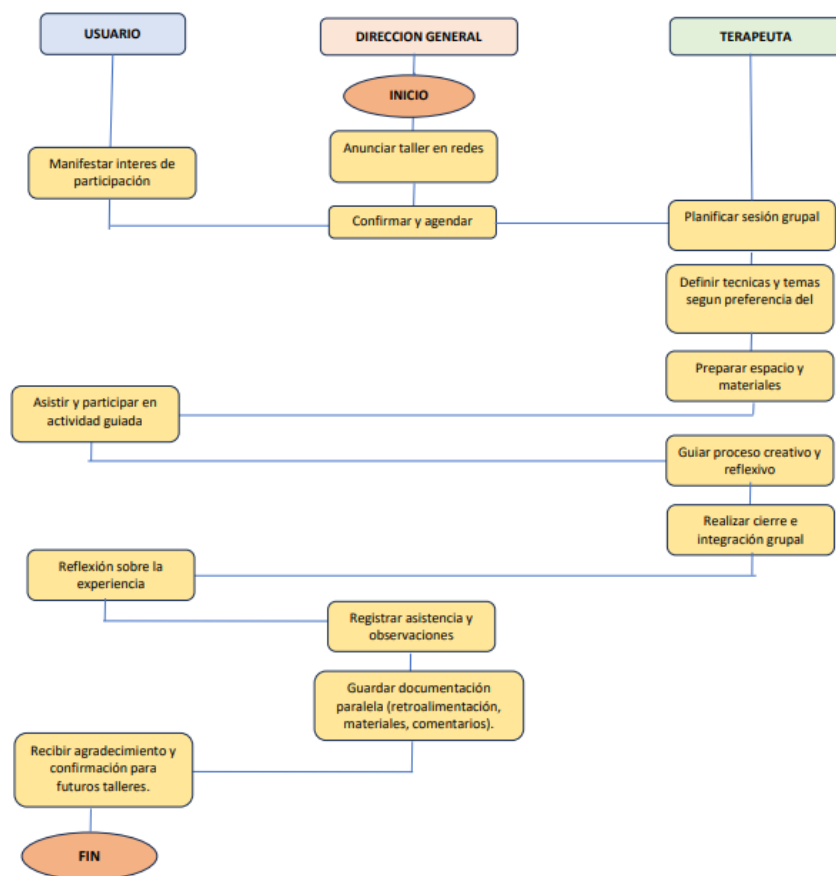
*Diagrama proceso de atención individual*



El proceso de atención individual tiene una duración total de 60 minutos, distribuyendo el tiempo en las diferentes actividades para maximizar el valor terapéutico de la sesión. El flujo se adapta según sea una primera consulta (con evaluación inicial) o sesiones de seguimiento (con revisión de avances).

**Figura 13**

*Diagrama proceso de atención grupal*



El proceso de talleres grupales tiene una duración de 90 minutos y está diseñado para optimizar la dinámica grupal mientras se mantiene el enfoque terapéutico. Requiere una planificación previa rigurosa y una preparación adecuada de los espacios y materiales para facilitar la experiencia creativa colectiva.

Los programas específicos siguen un flujo más complejo al extenderse por múltiples sesiones, combinando evaluaciones individuales con sesiones grupales secuenciales. Este proceso permite un abordaje integral y prolongado de necesidades específicas de poblaciones definidas.

### ***3.2.3 Características del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST)***

Gaia Musa del Arte implementará un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) adaptado a la naturaleza de sus operaciones y a su modelo de prestación itinerante, que incluye servicios en domicilios, empresas, instituciones educativas, cafés culturales, espacios comunitarios y modalidad virtual. El diseño del sistema se centrará en la prevención de riesgos, la protección del equipo de trabajo y de los usuarios, así como en el cumplimiento de la normativa vigente, optimizando recursos para garantizar eficiencia y sostenibilidad.

Características principales del SG-SST:

Valoración de riesgos integrales:

- Identificación y control de riesgos químicos por el uso de pinturas, adhesivos y otros materiales artísticos.
- Prevención de riesgos ergonómicos mediante capacitación en posturas seguras y pausas activas durante las sesiones.
- Manejo de riesgos psicosociales por exposición a casos emocionalmente sensibles, integrando protocolos de contención y autocuidado.
- Control de riesgos biológicos mediante prácticas de higiene y desinfección, especialmente en grupos infantiles y comunitarios.
- Evaluación de riesgos locativos en cada espacio itinerante antes de su uso, asegurando condiciones básicas de ventilación, iluminación y rutas de evacuación.

Protocolos prioritarios:

- Uso seguro y almacenamiento básico de insumos artísticos.
- Procedimientos para contención de crisis emocionales y primeros auxilios psicológicos.
- Plan de evacuación adaptable a distintos espacios (empresas, instituciones educativas, cafés culturales).
- Protocolos de higiene antes y después de cada actividad, con énfasis en talleres grupales.
- Estrategias de prevención de fatiga y burnout para terapeutas y facilitadores.

Documentación y seguimiento:

- Registro de fichas técnicas de seguridad de materiales artísticos.
- Reporte y análisis de incidentes, accidentes o reacciones emocionales críticas.
- Control de capacitaciones en primeros auxilios físicos y emocionales.
- Evaluaciones periódicas de riesgos psicosociales y condiciones de trabajo.

Optimización de costos:

Para minimizar el presupuesto sin comprometer la seguridad, se priorizarán medidas de bajo costo, pero alto impacto: señalización portátil, capacitaciones virtuales o en alianza con ARL, manuales digitales de seguridad, y uso de formatos de inspección simples para evaluar los espacios antes de cada actividad.

Responsable del SG-SST:

El rol de implementación y seguimiento será asumido por el Coordinador Administrativo del proyecto, quien dedicará un bloque de horas semanales a la verificación de protocolos y mantendrá comunicación directa con la ARL para actualizaciones y asesoría técnica. Su capacitación como responsable del SG-SST se gestionará en modalidad virtual para optimizar costos y tiempo.

**Tabla 20**

Presupuesto estimado primer año

<b>Ítem</b>	<b>Cantidad / Alcance</b>	<b>Valor Estimado (COP)</b>
<b>Diseño básico del SG-SST</b>	Diagnóstico inicial y matriz de riesgos simplificada	\$ 400.000
<b>Capacitación Responsable SG-SST</b>	Curso virtual (50 horas) certificado por MinTrabajo	\$ 250.000
<b>Señalización portátil y kits básicos</b>	Señales móviles de evacuación, botiquín portátil, extintor básico	\$ 100.000
<b>Manuales y protocolos digitales</b>	Elaboración de procedimientos y formatos en versión digital	\$ 50.000
<b>Capacitaciones en primeros auxilios psicológicos</b>	Taller grupal para terapeutas y facilitadores (virtual/presencial)	\$ 150.000
<b>Inspección periódica de espacios itinerantes</b>	Listas de chequeo y control de condiciones locativas	\$ 100.000
<b>Total, estimado</b>		<b>\$ 1.050.000</b>

El costo total para el diseño, capacitación, elementos básicos de señalización, implementación de protocolos y seguimiento se estima en \$1.050.000, lo que representa una inversión eficiente y ajustada al tamaño y características del proyecto.

### **3.2.4 Análisis Ambiental**

Aunque Gaia Musa del Arte no se clasifica como una actividad de alto impacto ambiental según la normativa colombiana, es importante considerar los potenciales efectos ambientales

derivados de las actividades artísticas terapéuticas, así como establecer prácticas sostenibles alineadas con la filosofía de bienestar integral del centro.

Se han consultado tres empresas especializadas en consultoría ambiental para pequeñas empresas de servicios:

**Tabla 21**

*Cotización de estudio de impacto ambiental básico*

<b>Consultora</b>	<b>Alcance</b>	<b>Costo estimado</b>
<b>EcoGestión Cúcuta</b>	Evaluación ambiental simplificada con recomendaciones	\$930.000
<b>Consultoría Ambiental del Oriente</b>	Diagnóstico ambiental y plan de manejo	\$1.160.000
<b>Verde Sostenible</b>	Evaluación de huella ecológica y estrategias de compensación	\$770.000

Se recomienda contratar a Verde Sostenible, cuya propuesta ofrece mejor relación costo-beneficio y enfoque específico para el sector servicios, con un costo de \$770.000 como inversión diferida.

El presupuesto anual estimado para la implementación de medidas de mitigación ambiental se distribuye de la siguiente manera:

**Tabla 22***Presupuesto anual para mitigación de impactos*

<b>Categoría</b>	<b>Descripción</b>	<b>Costo anual</b>
<b>Gestión de residuos</b>	Separación, tratamiento y disposición de residuos especiales (pinturas, adhesivos)	\$120.000
<b>Eficiencia energética</b>	Mantenimiento de sistemas de iluminación LED y equipos eficientes	\$80.000
<b>Ahorro de agua</b>	Implementación de sistemas de bajo consumo y reutilización	\$60.000
<b>Materiales sostenibles</b>	Diferencial por adquisición de insumos artísticos eco amigables	\$140.000
<b>Educación ambiental</b>	Señalización y formación para usuarios y personal	\$50.000
<b>TOTAL</b>		<b>\$450.000</b>

Estos costos se distribuirán entre inversión diferida (\$770.000 para el estudio inicial) y costos operativos anuales (\$450.000 para implementación de medidas), reflejándose adecuadamente en el estudio financiero.

La implementación de estas medidas no solo cumple con normativas ambientales, sino que fortalece el posicionamiento del centro como un espacio integral de bienestar que se preocupa por la sostenibilidad.

### ***3.2.5 Recursos Clave***

**3.2.5.1 Talento humano.** El organigrama del proyecto se simplifica y se adapta a un modelo mucho más realista. Ahora se contará con tres roles principales que permiten garantizar la prestación del servicio sin generar costos fijos altos:

- Psicólogo/arte terapeuta (coordinador clínico): será el responsable de diseñar y ejecutar los procesos terapéuticos, además de velar por la calidad de cada intervención.
- Facilitador de talleres: apoyará actividades grupales específicas, aportando conocimientos en arte o música, y será contratado únicamente por horas o por evento.
- Director general: estará a cargo de la emprendedora, quien asumirá las tareas de gestión de usuarios, coordinación de actividades y promoción del servicio. Sus honorarios serán proporcionales al tiempo efectivamente trabajado.

**Tabla 23**

*Perfil organigrama*

<b>CARGO</b>	<b>PERFIL</b>
<b>PSICOLOGO</b>	PSICOLOGO
<b>FACILITADOR DE TALLERES</b>	BACHILLER CON EXPERIENCIA EN TRABAJO RELACIONADO, CON ESTUDIOS TECNICOS EN ARTES PLASTICAS (OPCIONAL)
<b>DIRECTOR GENERAL</b>	PROFESIONAL EN GESTIÓN EMPRESARIAL, ADMINISTRACION DE EMPRESAS O AFINES

Este modelo organizativo se basa en la flexibilidad. No existe personal de planta ni una estructura pesada; se trabaja por prestación de servicios y pago por hora, lo que permite ajustar los costos a la demanda real. En esta etapa, el recurso más valioso del proyecto es el talento humano especializado, que asegura la calidad de las intervenciones y el trato cercano con cada usuario.

**3.2.5.2 Infraestructura.** El proyecto no contará con un espacio físico propio, sino que funcionará bajo un modelo itinerante. Esto significa que los servicios se prestarán en diferentes lugares según la necesidad de los usuarios: domicilios, empresas, instituciones educativas, cafés culturales o espacios comunitarios.

Este enfoque ofrece varias ventajas: por un lado, reduce los costos fijos asociados al arrendamiento y mantenimiento de un local; y por otro, brinda mayor flexibilidad, ya que los ambientes se pueden adaptar a cada actividad. Lo importante es que, sin importar el lugar, siempre se garantice un espacio seguro, cómodo y adecuado para el desarrollo de las actividades artísticas y terapéuticas.

La tabla presenta los espacios y materiales necesarios para prestar el servicio de manera flexible, sin necesidad de contar con un lugar fijo, priorizando siempre entornos adecuados para las actividades artísticas y terapéuticas.

**Tabla 24***Espacios y recursos básicos para la prestación itinerante del servicio*

<b>Requerimiento</b>	<b>Descripción</b>	<b>Observaciones</b>
<b>Espacios itinerantes</b>	Domicilios, instituciones, cafés culturales y espacios comunitarios	Acceso mediante convenios, alquiler por evento o autorización de los usuarios
<b>Mobiliario básico</b>	Mesas, sillas y caballetes portátiles	Transportados según necesidad, en algunos casos suministrados por el espacio anfitrión
<b>Recursos digitales</b>	Plataformas de video llamas, agenda digital y gestión de clientes	Permite ofrecer modalidad virtual e híbrida, reduciendo barreras geográficas

**3.2.5.3 Materiales, insumos o mercancías.** El esquema de materiales e insumos se concibe bajo el principio de mínimo inventario y máxima portabilidad. En lugar de mantener un stock elevado de mercancías, se plantea un inventario dinámico que se repone de acuerdo con la demanda efectiva, evitando acumulación de productos innecesarios y reduciendo costos operativos.

Los materiales priorizados son aquellos de bajo costo, fácil transporte y alta versatilidad en actividades terapéuticas, tales como:

- Pinturas acrílicas y acuarelas no tóxicas.
- Pinceles de diferentes grosores y espátulas básicas.

- Papelería variada (hojas, cartulinas, libretas para escritura creativa).
- Arcilla o plastilina no tóxica para modelado.
- Instrumentos musicales pequeños y transportables (maracas, tambor, guitarra, flauta).
- Kits individuales de trabajo para garantizar higiene y personalización en las actividades.
- Computadores, celulares y demás aparatos tecnológicos.

Este enfoque en la simplicidad logística permite atender diferentes modalidades de arteterapia sin depender de grandes inversiones iniciales. Además, la reposición bajo demanda asegura que los costos materiales estén directamente vinculados al nivel real de prestación del servicio.

### ***3.2.6 Localización***

**3.2.6.1 Macro localización.** Gaia Musa del Arte operará en el municipio de Villa del Rosario, Norte de Santander, Colombia, con cobertura extensiva hacia Cúcuta y su área metropolitana. Esta elección responde a factores estratégicos clave: población suficiente para garantizar una base de usuarios, alta proporción de personas en edad productiva, contexto fronterizo que genera necesidades psicosociales específicas y baja oferta de servicios de arte terapia en la región. La cercanía a Cúcuta permite ampliar el mercado potencial sin enfrentar competencia directa, facilitando alianzas con empresas e instituciones de ambos municipios.

**3.2.6.2 Micro localización.** Dado que Gaia Musa del Arte no contará con una sede física permanente, y sus procesos administrativos se harán remotos por el director general, la micro

localización se gestiona de forma dinámica, seleccionando los espacios de acuerdo con la naturaleza de cada intervención, la cercanía a los usuarios y la disponibilidad logística. Para garantizar la calidad de la experiencia terapéutica, se utiliza un esquema de evaluación cualitativa de espacios en el que se ponderan factores clave como accesibilidad, privacidad, ventilación y seguridad.

**Tabla 25**

*Criterios para selección de espacios de intervención*

<b>Factor</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Café Cultural / Espacio Comercial</b>	<b>Institución Educativa</b>	<b>Espacio Comunitario / Empresa</b>
<b>Accesibilidad y transporte</b>	30%	5 (1.5)	4 (1.2)	4 (1.2)
<b>Privacidad y ambiente controlado</b>	25%	4 (1.0)	5 (1.25)	4 (1.0)
<b>Costo de uso o alquiler puntual</b>	20%	3 (0.6)	4 (0.8)	5 (1.0)
<b>Condiciones de seguridad y ventilación</b>	15%	4 (0.6)	5 (0.75)	4 (0.6)
<b>Espacio y mobiliario adecuado</b>	10%	4 (0.4)	5 (0.5)	4 (0.4)
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>4.1</b>	<b>4.45</b>	<b>4.2</b>

Nota: Escala de puntuación: 1 (muy desfavorable) a 5 (muy favorable).

Con base en esta evaluación, se prioriza el uso de instituciones educativas y espacios empresariales para los programas grupales y talleres temáticos, dado que ofrecen mayor control del ambiente y mejores condiciones de seguridad. Para sesiones individuales o demostrativas se favorecen cafés culturales y espacios comunitarios que proporcionen cercanía y accesibilidad a los

usuarios. Este enfoque flexible permite optimizar costos, garantizar una cobertura amplia y mantener la coherencia con el modelo de negocio itinerante.

### ***3.2.7 Control de calidad***

El sistema de control de calidad de Gaia Musa del Arte se plantea como un proceso integral y permanente que garantiza la coherencia metodológica, la seguridad de los usuarios y la efectividad de los resultados terapéuticos, adaptado a la naturaleza itinerante de los servicios. Se establecen mecanismos en tres niveles:

#### 1. Controles previos a la prestación del servicio

Validación de competencias profesionales: Revisión exhaustiva de credenciales, experiencia clínica y habilidades de los terapeutas y facilitadores antes de su vinculación, incluyendo entrevistas y demostraciones prácticas.

Calidad de materiales e insumos: Selección de productos no tóxicos, portátiles y de uso seguro; verificación periódica de su estado y reposición oportuna.

Evaluación diagnóstica inicial: Aplicación de herramientas estandarizadas para identificar necesidades emocionales y definir objetivos terapéuticos personalizados.

Verificación de espacios: Evaluación de cada lugar de intervención (cafés culturales, aulas, empresas) para garantizar privacidad, ventilación, iluminación y seguridad antes de su uso.

#### 2. Controles durante el servicio

Supervisión clínica periódica: Revisión de casos y retroalimentación entre profesionales en reuniones mensuales.

Registro estructurado de sesiones: Documentación sistemática de técnicas utilizadas, avances observados y observaciones relevantes.

Evaluación de satisfacción en tiempo real: Aplicación de micro encuestas al cierre de cada taller grupal o ciclo de sesiones.

Observaciones de calidad: Seguimiento aleatorio de sesiones para asegurar adherencia a protocolos y consistencia metodológica.

### 3. Controles posteriores al servicio

Medición de impacto terapéutico: Comparación de resultados pre y post intervención mediante escalas de bienestar y autoevaluación de cambios emocionales.

Seguimiento de usuarios: Contacto a 3 y 6 meses para monitorear el mantenimiento de beneficios y ofrecer recomendaciones complementarias.

Análisis de deserción y retroalimentación: Identificación de causas de abandono para ajustar procesos y mejorar la experiencia.

Revisión trimestral de indicadores: Análisis consolidado de satisfacción, cumplimiento de objetivos y desempeño operativo para implementar mejoras continuas.

Este enfoque de control de calidad se centra en la mejora continua y la corresponsabilidad del equipo, garantizando que cada intervención conserve el mismo estándar profesional independientemente del lugar o modalidad de prestación del servicio.

### 3.3 Capacidad del proyecto

#### 3.3.1 Capacidad total diseñada por línea de producto o servicio

La capacidad total diseñada de Gaia Musa del Arte se define considerando el modelo de operación flexible e itinerante, la disponibilidad del equipo terapéutico y la frecuencia máxima estimada de prestación del servicio. Se proyecta una cobertura moderada en el primer año, con potencial de escalabilidad según el crecimiento de la demanda.

**Tabla 26**

*Capacidad total diseñada por línea de servicio (año 1)*

Línea de servicio	Duración por sesión	Sesiones mensuales estimadas	Capacidad anual diseñada*
<b>Sesiones individuales</b>	60 minutos	80 sesiones promedio	960 sesiones
<b>Talleres grupales</b>	90 minutos	4 talleres mensuales de hasta 10 personas	480 participaciones
<b>Programas específicos</b>	8 sesiones por programa	1 programa bimensual (10 participantes)	480 participaciones

Considerando 12 meses de operación, con flexibilidad para aumentar según demanda y disponibilidad de profesionales.

Esto establece un techo inicial moderado, coherente con la naturaleza del proyecto, priorizando la calidad de las intervenciones y la optimización de recursos humanos y logísticos.

### 3.3.2 Capacidad instalada

La capacidad instalada representa el volumen real que el proyecto puede atender considerando la disponibilidad de terapeutas, el tiempo de preparación de materiales, el desplazamiento hacia los lugares de prestación y la coordinación con usuarios empresariales o comunitarios. Para el primer año se estima un factor de utilización promedio del 70% sobre la capacidad diseñada, lo que genera la siguiente proyección:

**Tabla 27**

*Capacidad instalada proyectada (año 1)*

<b>Línea de servicio</b>	<b>Capacidad diseñada anual</b>	<b>Factor de ajuste operativo</b>	<b>Capacidad instalada anual</b>
<b>Sesiones individuales</b>	960	0.70	672 sesiones
<b>Talleres grupales</b>	480	0.70	336 participaciones
<b>Programas específicos</b>	480	0.70	336 participaciones

En conjunto, Gaia Musa del Arte tendrá capacidad para atender aproximadamente 1.344 unidades de servicio en el primer año, lo que corresponde a un promedio de 112 actividades mensuales (entre sesiones, talleres y programas), alineado con las metas de crecimiento gradual y con los recursos disponibles.

Esta proyección constituye la base para la planificación financiera y permite mantener un equilibrio entre la carga de trabajo del equipo y la calidad del servicio ofrecido.

### 3.3.3 Capacidad utilizada y proyectada

Considerando que Gaia Musa del Arte es un emprendimiento en etapa inicial y que la arteterapia aún es poco conocida en la región, se proyecta un crecimiento progresivo en la ocupación de la capacidad instalada durante los primeros cinco años. Este crecimiento gradual permitirá ajustar los procesos internos, mejorar las estrategias de comunicación y consolidar el posicionamiento en el mercado sin comprometer la calidad de las intervenciones.

La capacidad instalada para el primer año se diseñó con un margen que permite absorber incrementos moderados de demanda sin necesidad de ampliar el equipo o modificar sustancialmente la operación. La siguiente tabla resume la capacidad instalada y su utilización proyectada:

**Tabla 28**

*Capacidad utilizada y proyectada para los primeros cinco años*

<b>Año</b>	<b>Capacidad instalada anual (unidades de servicio)</b>	<b>Porcentaje de utilización proyectado</b>	<b>Capacidad utilizada (proyección)</b>
<b>Año 1</b>	1.344	70%	941
<b>Año 2</b>	1.344	75%	1.080
<b>Año 3</b>	1.747	80%	1.398
<b>Año 4</b>	2.271	85%	1.931
<b>Año 5</b>	2.953	90%	2.657

Esta proyección refleja un crecimiento controlado, que pasa de aproximadamente 44 actividades mensuales en el primer año a cerca de 122 actividades mensuales en el quinto año. El aumento en capacidad instalada a partir del año 3 se debe a la incorporación gradual de más facilitadores y la ampliación de la cobertura a empresas y comunidades de manera más frecuente.

El enfoque progresivo asegura que el emprendimiento pueda mantener un equilibrio entre carga operativa y calidad del servicio, al mismo tiempo que responde al efecto multiplicador de la recomendación boca a boca y al aumento del conocimiento sobre la arteterapia en la región.

## **4. Estudio administrativo**

### **4.1 Forma de constitución**

Para el proyecto Gaia Musa del Arte se ha determinado que la forma jurídica más adecuada es la Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.), de acuerdo con la Ley 1258 de 2008 del Código de Comercio colombiano. Esta figura societaria es de naturaleza comercial, puede ser constituida por una o varias personas naturales o jurídicas y limita la responsabilidad de los accionistas al monto de sus aportes, protegiendo su patrimonio personal.

La elección de la S.A.S. se fundamenta en las siguientes ventajas:

**Facilidad de constitución y operación:** Se formaliza mediante documento privado y no requiere revisor fiscal, salvo que se superen los topes establecidos por la ley, lo que reduce costos y agiliza el proceso.

**Protección patrimonial:** Los socios responden únicamente hasta el monto de sus aportes, mitigando riesgos financieros personales.

**Flexibilidad en la estructura de capital:** Permite emitir diferentes tipos de acciones, facilitando la participación de inversionistas con diversos perfiles.

**Simplicidad administrativa:** No exige junta directiva ni pluralidad de socios, lo que agiliza la toma de decisiones y minimiza gastos de operación en la fase inicial.

**Duración indefinida:** No requiere establecer un plazo de vigencia, lo que asegura continuidad sin reformas estatutarias posteriores.

Objeto social amplio: Permite incorporar nuevas líneas de servicio en el futuro sin necesidad de modificar la constitución, facilitando la innovación y el crecimiento del proyecto.

La sociedad estará conformada inicialmente por tres socios:

Un psicólogo especializado en arteterapia, quien aportará conocimiento técnico y capital.

Un gestor cultural, encargado de la administración y vinculación con redes artísticas y comunitarias.

Un inversionista de impacto social, que respaldará financieramente la iniciativa.

El capital inicial autorizado será de \$ 30.656.134 con un capital suscrito de \$ 656.134 Este monto cubrirá los requerimientos iniciales del proyecto, incluyendo la adquisición de insumos portátiles, herramientas artísticas básicas, kits de trabajo, equipos de apoyo administrativo y el capital de trabajo necesario para garantizar la operación durante el primer año.

La estructura de capital ha sido definida para asegurar flexibilidad y permitir futuras ampliaciones de servicios, incluyendo la apertura de una sede física a mediano plazo cuando el crecimiento de la demanda lo justifique.

## **4.2 Estructura organizacional**

### ***4.2.1 Misión***

Gaia Musa del Arte tiene como misión contribuir al bienestar emocional y la salud mental de la comunidad a través de procesos de arteterapia cercanos, accesibles y adaptados a cada persona. Ofrece experiencias terapéuticas que integran psicología y arte en modalidades

individuales, grupales y corporativas, desarrolladas en hogares, instituciones educativas, empresas, entornos comunitarios y, cuando es necesario, de forma virtual.

El proyecto se fundamenta en principios de ética profesional, empatía y respeto por la diversidad, promoviendo la creatividad como herramienta para la expresión emocional, la sanación y el fortalecimiento de habilidades psicosociales. Además, fomenta prácticas responsables en el uso de materiales y recursos, contribuyendo a la cohesión social y ofreciendo servicios de calidad a un costo accesible.

#### ***4.2.2 Visión***

Para el año 2030, Gaia Musa del Arte será reconocido en Norte de Santander como un referente innovador en arteterapia, destacándose por su modalidad itinerante, su calidad humana y el impacto positivo en la salud mental comunitaria.

El proyecto buscará consolidar alianzas estratégicas con instituciones educativas, culturales y de salud para ampliar su cobertura y garantizar su sostenibilidad. A mediano plazo, se proyecta contar con un espacio físico propio que complemente la atención itinerante y ofrezca un entorno terapéutico estable para quienes lo requieran.

Gaia Musa del Arte aspira a ser un modelo de inclusión y accesibilidad, donde el arte se convierta en una herramienta de resiliencia, autocuidado y construcción de vínculos empáticos dentro de la comunidad.

#### ***4.2.3 Valores Corporativos***

Los valores corporativos de Gaia Musa del Arte constituyen la guía ética y operativa que orienta todas las decisiones y relaciones de la organización. Cada valor se integra de forma

transversal en las áreas administrativas, terapéuticas, comerciales y comunitarias, garantizando coherencia entre el propósito social y la sostenibilidad del proyecto.

#### Valores Fundamentales:

**Integridad:** Actuamos con honestidad, transparencia y coherencia ética en cada interacción, protegiendo la confidencialidad de la información y generando confianza en usuarios, aliados y colaboradores.

**Empatía Transformadora:** Promovemos un acompañamiento sensible y respetuoso, creando espacios donde cada usuario se sienta escuchado y validado en su proceso personal.

**Creatividad Sanadora:** Fomentamos el uso del arte como herramienta de expresión y autoconocimiento, facilitando procesos de transformación emocional y crecimiento personal.

**Rigor Profesional:** Basamos nuestra práctica en conocimientos científicos actualizados, protocolos validados y mejora continua, garantizando excelencia en el servicio.

**Accesibilidad Inclusiva:** Diseñamos metodologías adaptadas a diversos contextos socioeconómicos, culturales y de capacidades, asegurando que el servicio sea viable y cercano para todos.

#### Lineamientos Operativos:

**Aspectos Organizacionales:** Estructura horizontal de comunicación, participación activa en la toma de decisiones y programas de reconocimiento que valoren el aporte individual y colectivo. Se promueven espacios de autocuidado para prevenir el desgaste profesional del equipo.

Aspectos Tecnológicos: Uso de herramientas digitales para optimizar procesos administrativos, proteger la información y mejorar el seguimiento terapéutico. Evaluación permanente de innovaciones que potencien la experiencia sin comprometer la interacción humana.

Aspectos Comerciales: Políticas de precios equilibradas que garanticen sostenibilidad y accesibilidad, campañas de comunicación que promuevan la desestigmatización de la salud mental y una oferta de servicios clara y veraz.

Aspectos Financieros: Administración eficiente de recursos, priorización de inversiones que impacten directamente la calidad del servicio y diversificación de fuentes de ingreso para fortalecer la estabilidad económica.

Aspectos Ambientales: Compromiso con prácticas sostenibles mediante el uso de materiales no tóxicos, reciclaje y reducción de residuos, así como optimización del consumo de energía y agua.

Aspectos Jurídicos: Cumplimiento riguroso de la normativa sanitaria, laboral, tributaria y de protección de datos, formalización adecuada de relaciones contractuales y protocolos claros para situaciones legales sensibles.

#### **4.2.4 Organigrama**

El organigrama de Gaia Musa del Arte se ha diseñado de manera simplificada, atendiendo a la naturaleza flexible y a la escala realista del proyecto. La estructura está conformada por tres roles fundamentales que permiten garantizar la prestación del servicio sin incurrir en altos costos fijos.

**Figura 14***Organigrama*

El **DIRECTOR GENERAL (emprendedora)** cumple un rol central en el funcionamiento del proyecto, asumiendo responsabilidades administrativas, financieras, comerciales y operativas. Además de planear y ejecutar la estrategia general, se encarga de la gestión de recursos, la elaboración de presupuestos, la coordinación de agenda y actividades, la atención a usuarios, la gestión de proveedores y alianzas estratégicas, así como del liderazgo del equipo de trabajo. Su labor también incluye el seguimiento de indicadores de desempeño, la promoción del servicio en entornos institucionales y comunitarios, y la supervisión del cumplimiento normativo y de calidad.

El **Psicólogo/Arteterapeuta (coordinador clínico)** tiene a su cargo el diseño y la ejecución de las intervenciones terapéuticas, la evaluación inicial de los usuarios y el acompañamiento en procesos individuales y grupales. Supervisa la aplicación de metodologías

basadas en arte terapia, elabora informes de avance, promueve el bienestar emocional de los participantes y asegura la coherencia técnica del enfoque terapéutico.

Por su parte, el **Facilitador de talleres** complementa la labor del equipo terapéutico mediante la planeación y conducción de actividades grupales temáticas (pintura, música, escritura, expresión corporal, etc.), adaptando dinámicas creativas a diferentes poblaciones y contextos. También apoya la logística de los talleres itinerantes, prepara materiales, organiza los espacios de trabajo y contribuye al ambiente participativo y motivacional. En conjunto, estos roles garantizan un modelo operativo eficiente, humano y flexible, enfocado en la calidad, la accesibilidad y el impacto social del servicio.

Este modelo organizacional resalta la importancia de la flexibilidad y de la optimización de recursos, ya que prescinde de una planta de personal fija y se centra en el talento humano especializado como el principal activo del proyecto. De esta manera, se asegura un funcionamiento sostenible y ajustado a la demanda real del servicio.

#### ***4.2.5 Asignación salarial***

La estructura salarial del proyecto combina **contratación fija y prestación de servicios**, adaptándose a la naturaleza flexible y escalable del modelo de negocio. El **director general** contará con una **vinculación formal y remuneración fija mensual**, que incluye las prestaciones sociales correspondientes, dado que asume la gestión integral del proyecto —administrativa, financiera, operativa y comercial—, garantizando la estabilidad y continuidad del liderazgo estratégico.

Por su parte, el **Psicólogo/Arteterapeuta** y el **Facilitador de talleres** operarán bajo la modalidad de **prestación de servicios**, con pagos definidos según las horas efectivamente

trabajadas, el número de sesiones realizadas o la ejecución de talleres y programas específicos. Este sistema permite ajustar los costos al nivel real de la demanda, optimizando el uso de los recursos financieros sin comprometer la calidad del servicio.

En conjunto, este modelo mixto equilibra la sostenibilidad económica con una compensación justa y flexible para el talento humano, asegurando que los egresos se mantengan proporcionales a los ingresos generados, especialmente en la etapa inicial del proyecto.

**Tabla 29**

*Asignación salarial*

<b>CARGO</b>	<b>TIPO DE CONTRATACION</b>	<b>VALOR DE PAGO APROXIMADO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
<b>DIRECTOR GENERAL</b>	Fijo	2 SMMLV + Aux. Transporte	Carga prestacional
<b>PSICOLOGO / ARTE TERAPEUTA</b>	Prestación de servicio	\$10.000 - 40.000 por hora o consulta - promedio de \$1.600.000 mensuales	El valor varía según la modalidad (individual o grupal) y la complejidad del caso
<b>FACILITADOR DE TALLERES</b>	Prestación de servicio	\$5.000 - 20.000 por hora o consulta - promedio de \$1.600.000 mensuales	Pago definido por la duración del taller y el número de participantes

## **5. Estudio financiero**

Las proyecciones financieras de Gaia Musa del Arte se realizaron a precios constantes del año 2025, bajo el nuevo modelo de operación itinerante y freelance. En esta versión ajustada, no se contemplan inversiones elevadas en infraestructura ni en personal de planta, sino que se prioriza la flexibilidad de los costos y la sostenibilidad del proyecto.

La base de cálculo parte de un máximo de 78 servicios mensuales (941 al año) en la etapa inicial, con un crecimiento progresivo del 30% anual desde el segundo año. Este enfoque permite proyectar la viabilidad en términos reales, sin distorsiones inflacionarias, y con un escenario ajustado a la demanda real del mercado.

### **5.1 Inversiones fija y diferida**

#### ***5.1.1 Inversión Fija***

La inversión fija se ha establecido con un enfoque eficiente, priorizando únicamente los activos portátiles y esenciales para la prestación del servicio en modalidad itinerante. Esta categoría incluye equipos básicos de trabajo administrativo, herramientas artísticas y recursos de transporte de materiales.

El monto total de la inversión en activos fijos asciende a \$4.910.000, asegurando las condiciones necesarias para el adecuado desarrollo de las actividades terapéuticas y la operación del proyecto.

**Tabla 30***Inversión en activos fijos por categoría*

<b>ACTIVO</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
<b>Equipo de oficina</b>	\$ 700.000
<b>Equipo de computación y comunicación</b>	\$ 1.700.000
<b>Maquinaria y equipo</b>	\$ 1.400.000
<b>Terreno</b>	\$ 0
<b>Construcciones y edificaciones</b>	\$ 0
<b>Muebles y enseres operativos</b>	\$ 880.000
<b>Herramientas, repuestos y accesorios</b>	\$ 230.000
<b>Inventario de mercancía</b>	\$ 0
<b>TOTAL, INVERSIÓN FIJA</b>	<b>\$ 4.910.000</b>

**5.1.2 Inversión diferida**

La inversión diferida corresponde a los gastos estratégicos necesarios para garantizar el inicio formal de operaciones, el cumplimiento normativo y el posicionamiento de Gaia Musa del Arte en el mercado. Este rubro incluye aspectos legales, estudios técnicos, diseño de sistemas de gestión, herramientas digitales y estrategias de lanzamiento.

El valor total de la inversión diferida es de \$7.780.000, con una amortización anual de \$1.556.000 (equivalente a \$129.667 mensuales), asegurando una base sólida para el desarrollo y sostenibilidad del proyecto.

**Tabla 31***Inversión diferida por categoría*

<b>CONCEPTO</b>	<b>VALOR</b>
<b>Estudio de Factibilidad</b>	\$ 900.000
<b>Licencia de funcionamiento</b>	\$ 120.000
<b>Registro sanitario</b>	\$ 0
<b>Escritura de Constitución</b>	\$ 400.000
<b>Registro de libros y documentos</b>	\$ 200.000
<b>Estudio impacto ambiental</b>	\$ 770.000
<b>Diseño del SG-SST</b>	\$ 1.050.000
<b>Otro software</b>	\$ 100.000
<b>Software contable</b>	\$ 150.000
<b>Adecuaciones-Remodelaciones</b>	\$ 0
<b>Publicidad Lanzamiento</b>	\$ 2.770.000
<b>Diseño de identidad corporativa</b>	\$ 120.000
<b>Diseño del sitio web o tienda virtual</b>	\$ 1.200.000
<b>Patentes</b>	\$ 0
<b>Registro de marca</b>	\$ 0
<b>TOTAL, INVERSIÓN DIFERIDA</b>	<b>\$ 7.780.000</b>
<b>Amortización anual</b>	\$ 1.556.000
<b>Amortización mensual</b>	\$ 129.667

**Tabla 32***Proyección financiera mensual (año 1)*

<b>CONCEPTO</b>	<b>VALOR ESTIMADO (COP)</b>
<b>INGRESOS (78 x \$73.824)</b>	\$5.758.272
<b>COSTOS VARIABLES</b>	\$3.834.978
<b>MARGEN OPERATIVO</b>	\$1.923.294

Esta tabla presenta la estimación de ingresos y egresos durante el primer año de operación, considerando una capacidad de atención de 78 servicios mensuales. El cálculo permite visualizar la estructura de costos y el margen operativo inicial.

La proyección revela un margen operativo de \$1.923.294 desde el primer mes, evidenciando que el modelo es financieramente viable. El control de costos, sumado a un esquema de trabajo freelance, facilita un equilibrio saludable entre ingresos y egresos y permite reinvertir en publicidad para fortalecer el posicionamiento de la marca.

**Tabla 33**

*Proyección de ingresos y utilidad neta (Años 1-5)*

<b>AÑO</b>	<b>SERVICIOS ESTIMADOS</b>	<b>INGRESOS (COP)</b>	<b>COSTOS TOTALES (COP)</b>	<b>UTILIDAD BRUTA (COP)</b>
<b>AÑO 1</b>	941	\$69.453.619	\$52.498.738	\$16.954.882
<b>AÑO 2</b>	1008	\$74.414.592	\$53.059.862	\$21.354.730
<b>AÑO 3</b>	1398	\$103.188.234	\$56.314.381	\$46.873.853
<b>AÑO 4</b>	1931	\$142.528.749	\$60.764.096	\$81.764.653
<b>AÑO 5</b>	2658	\$196.186.630	\$66.833.214	\$129.353.416

El siguiente cuadro muestra la evolución financiera esperada durante los cinco primeros años. Se proyecta un incremento progresivo de la demanda, acompañado de una estrategia de publicidad constante y el establecimiento de alianzas estratégicas.

La proyección a cinco años confirma la capacidad de crecimiento sostenido de Gaia Musa del Arte. Se espera que la empresa alcance su punto de consolidación en el tercer año, gracias a la expansión de la cartera de servicios, la fidelización de usuarios y la creación de alianzas con instituciones educativas, empresas y entidades culturales. Esta tendencia ascendente demuestra una rentabilidad creciente y un modelo de negocio escalable.

## 5.2 Costos y gastos

### 5.2.1 Costos de prestación del servicio

**5.2.1.1 Costos fijos.** Los costos fijos de prestación del servicio se mantienen en un nivel muy controlado gracias al modelo itinerante, que elimina la necesidad de arrendamiento y reduce gastos de personal en planta. Los rubros principales corresponden a servicios básicos, seguros, depreciación operativa y un esquema mínimo de mantenimiento preventivo.

El total de costos fijos mensuales asciende a \$520.250, lo que representa \$6.243.000 anuales. Esta estructura liviana permite sostener la operación aun en escenarios de baja demanda, favoreciendo la estabilidad financiera del proyecto y la reinversión en actividades de promoción y expansión.

**Tabla 34**

*Costos fijos de prestación del servicio*

CONCEPTO	VALOR MES	VALOR AÑO
Arriendo	\$ 0	\$ 0
Seguros	\$ 150.000	\$ 1.800.000
Teléfono	\$ 40.000	\$ 480.000
Internet	\$ 150.000	\$ 1.800.000
Personal de limpieza medio tiempo	\$ 0	\$ 0
Mitigación impacto ambiental	\$ 37.500	\$ 450.000
Depreciación operativa	\$ 42.750	\$ 513.000
Servicios y mantenimiento	\$ 100.000	\$ 1.200.000
<b>TOTALES</b>	<b>\$ 520.250</b>	<b>\$ 6.243.000</b>

Este esquema de costos fijos representa una reducción significativa frente a un modelo tradicional, pues no contempla gastos de arrendamiento ni personal de apoyo permanente,

trasladando los recursos hacia inversión en publicidad, adquisición de insumos por demanda y pago de talento humano freelance. Este enfoque garantiza sostenibilidad en los primeros años y permite escalar los gastos de forma proporcional al crecimiento de la demanda.

**5.2.1.2 Costos variables.** Los costos variables corresponden a aquellos que fluctúan en función del número de sesiones, talleres o programas realizados. En Gaia Musa del Arte, estos incluyen principalmente el pago de honorarios a los terapeutas por servicio prestado, el consumo de materiales artísticos y los gastos de servicios públicos asociados al desarrollo de las actividades. Su carácter flexible permite que el proyecto mantenga un control eficiente del gasto, ajustando los costos a la demanda real y optimizando la rentabilidad.

**Tabla 35**

*Costos variables de prestación del servicio (Año 1)*

<b>CONCEPTO</b>	<b>VALOR MES</b>	<b>VALOR AÑO</b>
MOD	\$ 8.705.970	\$ 38.400.000
Materiales directos	\$ 94.096	\$ 1.129.150
Materiales indirectos	\$ 132.882	\$ 1.594.588
Acueducto	\$ 135.000	\$ 1.620.000
Energía	\$ 236.667	\$ 2.840.000
Gas	\$ 56.000	\$ 672.000
Asesor técnico	\$ 0	\$ 0
Mantenimiento de maquinaria y equipo	\$ 0	\$ 0
Otro	\$ 0	\$ 0
<b>TOTALES</b>	<b>\$ 9.360.615</b>	<b>\$ 46.255.738</b>

Los costos variables están directamente relacionados con el volumen de servicios prestados, adaptándose de forma proporcional a la demanda. Los principales rubros incluyen la mano de obra directa de los profesionales freelance, el consumo de materiales artísticos, así como los servicios públicos necesarios para el desarrollo de las sesiones.

El costo variable mensual estimado es de \$9.360.615, equivalente a \$46.255.738 anuales. El componente más representativo es la mano de obra directa, que representa el 83% del total, reflejando la naturaleza intensiva en talento humano del modelo de negocio. Los materiales directos e indirectos corresponden aproximadamente al 6%, mientras que los servicios públicos representan el 11% restante.

Esta estructura permite una operación flexible, en la que los costos crecen únicamente en función de la cantidad de usuarios atendidos, favoreciendo la sostenibilidad financiera y reduciendo el riesgo en las etapas iniciales del proyecto.

**5.2.1.3 Costos totales.** A partir de la identificación y cuantificación de costos fijos y variables, se establece la estructura de costos totales del servicio:

**Tabla 36***Costos totales de prestación del servicio (Año 1)*

<b>CONCEPTO</b>	<b>VALOR MES</b>	<b>VALOR AÑO</b>
<b>COSTOS FIJOS</b>	\$ 520.250	\$ 6.243.000
<b>COSTOS VARIABLES</b>	\$ 3.854.645	\$ 46.255.738
<b>TOTALES</b>	<b>\$ 4.374.895</b>	<b>\$ 52.498.738</b>

A partir de la identificación de los costos fijos y variables, se establece que el costo total de prestación del servicio para el primer año asciende a \$52.498.738, compuesto en un 11,89% por costos fijos y en un 88,11% por costos variables.

Esta estructura refleja un modelo operativo flexible, en el que la mayor parte de los gastos se ajustan al nivel de actividad, lo que reduce el riesgo financiero en periodos de baja demanda y facilita la escalabilidad del proyecto conforme crece la base de usuarios.

## **5.2.2 Gastos de administración y ventas**

**5.2.2.1 Gastos fijos de administración y ventas.** Los gastos fijos de administración y ventas en el modelo itinerante de Gaia Musa del Arte se han diseñado para ser lo más livianos posible, priorizando la externalización de servicios y la contratación por horas o freelance. Esto permite que los costos administrativos se mantengan bajos, sin comprometer la gestión eficiente ni las acciones de mercadeo necesarias para atraer y fidelizar usuarios

**Tabla 37***Gastos fijos de administración y ventas*

<b>CONCEPTO</b>	<b>VALOR MENSUAL</b>	<b>VALOR ANUAL</b>
Nómina administrativa	\$ 0	\$ 0
MOI	\$ 0	\$ 0
Arriendo	\$ 0	\$ 0
Acueducto	\$ 0	\$ 0
Energía	\$ 0	\$ 0
Gas	\$ 0	\$ 0
Teléfono	\$ 32.000	\$ 384.000
Internet	\$ 77.000	\$ 924.000
Administración redes sociales	\$ 120.000	\$ 1.440.000
Mantenimiento del sitio web o tienda virtual	\$ 150.000	\$ 1.800.000
Nombre de dominio	\$ 5.000	\$ 60.000
Hosting o servidor	\$ 0	\$ 0
Certificado de seguridad (SSL)	\$ 0	\$ 0
Licencias tecnológicas	\$ 21.667	\$ 260.000
Seguros	\$ 75.000	\$ 900.000
Publicidad operativa	\$ 620.000	\$ 7.440.000
Asesoría SG-SST	\$ 87.500	\$ 1.050.000
Papelería	\$ 50.000	\$ 600.000
Cafetería	\$ 0	\$ 0
Mitigación impacto ambiental	\$ 0	\$ 0
Matrícula mercantil	\$ 5.000	\$ 60.000
Amortización de diferidos	\$ 129.667	\$ 1.556.000
Depreciaciones administrativas	\$ 40.000	\$ 480.000
<b>TOTALES</b>	<b>\$ 1.412.833</b>	<b>\$ 16.954.000</b>

Este esquema administrativo y comercial prioriza la flexibilidad y el control de costos, representando solo lo indispensable para operar. La mayor inversión se concentra en acciones de

mercadeo digital y coordinación administrativa, asegurando que el proyecto tenga visibilidad constante y gestión eficiente sin incurrir en altos costos fijos de nómina.

**5.2.2.2 Gastos variables de administración y ventas.** En el modelo de operación de Gaia Musa del Arte, los gastos variables de administración y ventas están directamente ligados a la cantidad de servicios prestados y a las acciones de mercadeo necesarias para captar usuarios de manera progresiva. Se priorizan estrategias de bajo costo, como marketing digital segmentado y convenios estratégicos con instituciones y empresas.

**Tabla 38**

*Gastos variables de administración y ventas (Año 1)*

CONCEPTO	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Gastos de representación	\$ 0	\$ 0
Nómina de ventas	\$ 0	\$ 0
Comisiones de ventas	\$ 0	\$ 0
<b>TOTALES</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>

Durante el primer año de operación, no se proyectan gastos variables de administración y ventas, dado que la estrategia comercial se basa en la gestión directa de la emprendedora y en el uso de herramientas digitales de bajo costo. Este enfoque permite maximizar el control de los recursos, reduciendo al mínimo los gastos asociados a comisiones y nómina de ventas, sin comprometer la capacidad de posicionamiento del servicio.

**5.2.2.3 Gastos totales de administración y ventas.** A partir de la identificación y cuantificación de gastos fijos y variables de administración y ventas, se establece la siguiente estructura:

**Tabla 39**

*Gastos totales de administración y ventas (Año 1)*

<b>CONCEPTO</b>	<b>VALOR MENSUAL</b>	<b>VALOR ANUAL</b>
<b>Gastos fijos</b>	\$ 1.412.833	\$ 16.954.000
<b>Gastos variables</b>	\$ 0	\$ 0
<b>Total</b>	<b>\$ 1.412.833</b>	<b>\$ 16.954.000</b>

Los gastos totales de administración y ventas para el primer año se estiman en \$16.954.000 de los cuales el 100 % corresponde a gastos fijos (principalmente servicios contables y suscripciones de apoyo administrativo), mientras que 0% corresponde a gastos variables, debido al enfoque estratégico del control de recursos.

Esta estructura refleja un modelo ligero, escalable y de bajo riesgo financiero, que permite priorizar la inversión en posicionamiento digital y en acciones comerciales puntuales que generen impacto directo en la captación de usuarios. Al mantener los gastos fijos controlados, el proyecto garantiza sostenibilidad incluso en escenarios de menor demanda inicial, asegurando flexibilidad para ajustar las inversiones a medida que el negocio crece.

## **5.3 Capital de trabajo**

### ***5.3.1 Periodo de capital de trabajo***

El capital de trabajo inicial de Gaia Musa del Arte se estima con base en el ciclo operativo del servicio y el tiempo requerido para alcanzar un flujo de caja equilibrado. Dada la naturaleza itinerante y flexible del modelo de negocio, se ha establecido un periodo de capital de trabajo de tres meses, considerando los siguientes factores:

**Ciclo de servicio:** Las sesiones de arteterapia y talleres se programan por bloques semanales o mensuales, por lo que el flujo de ingresos será progresivo y no inmediato.

**Demanda inicial:** Durante los primeros meses, se espera una ocupación parcial de la capacidad instalada, en línea con el crecimiento orgánico de la base de usuarios.

**Estrategia comercial:** El posicionamiento en el mercado requiere inversión inicial en marketing digital y en la construcción de relaciones institucionales que generen confianza y volumen de usuarios.

**Liquidez operativa:** El capital de trabajo debe cubrir honorarios de terapeutas freelance, reposición de materiales artísticos y gastos logísticos de desplazamiento para garantizar la prestación continua del servicio sin interrupciones.

Este enfoque asegura que el proyecto cuente con los recursos necesarios para operar de manera estable durante los primeros tres meses, aun cuando los ingresos no alcancen todavía el nivel de equilibrio. A partir del cuarto mes, se proyecta que el flujo de caja positivo comience a cubrir la operación regular y permita reinvertir en marketing y expansión de servicios.

### 5.3.2 Estructura del crédito

Para financiar el capital de trabajo requerido, se ha estructurado un crédito con las siguientes características:

**Tabla 40**

*Estructura del crédito para capital de trabajo*

<b>Concepto</b>	<b>Valor</b>
Monto del crédito	\$30.000.000
Tasa de interés efectiva anual	18.02%
Tasa de interés nominal mensual	1.39%
Plazo del crédito	60 meses
Periodo de gracia para capital	0 meses
Modalidad de pago	Cuotas mensuales constantes

El monto del crédito se ha calculado para cubrir los costos y gastos operativos de los primeros tres meses (\$ 30.656.134), redondeado a \$30.000.000 considerando que parte del capital de trabajo será aportado por los socios fundadores.

**5.3.2.1 Amortización del crédito.** A continuación, se presenta el resumen de la tabla de amortización del crédito, detallando los primeros y últimos periodos para ilustrar la estructura de pagos:

**Tabla 41***Resumen de amortización del crédito*

<b>Préstamo</b>	\$ 30.000.000	<b>Interés mensual</b>		1,39%
<b>Periodo</b>	60	<b>Valor cuota mensual</b>		740.425
<b>PERIODO</b>	<b>CAPITAL</b>	<b>INTERESES</b>	<b>CUOTA MENSUAL</b>	<b>SALDO</b>
1	\$ 323.425	\$ 417.000	\$ 740.425	\$ 29.676.575
2	\$ 327.921	\$ 412.504	\$ 740.425	\$ 29.348.654
3	\$ 332.479	\$ 407.946	\$ 740.425	\$ 29.016.175
4	\$ 337.100	\$ 403.325	\$ 740.425	\$ 28.679.075
5	\$ 341.786	\$ 398.639	\$ 740.425	\$ 28.337.289
6	\$ 346.537	\$ 393.888	\$ 740.425	\$ 27.990.752
7	\$ 351.354	\$ 389.071	\$ 740.425	\$ 27.639.398
8	\$ 356.237	\$ 384.188	\$ 740.425	\$ 27.283.161
9	\$ 361.189	\$ 379.236	\$ 740.425	\$ 26.921.972
10	\$ 366.210	\$ 374.215	\$ 740.425	\$ 26.555.762
11	\$ 371.300	\$ 369.125	\$ 740.425	\$ 26.184.462
12	\$ 376.461	\$ 363.964	\$ 740.425	\$ 25.808.001
13	\$ 381.694	\$ 358.731	\$ 740.425	\$ 25.426.307
14	\$ 386.999	\$ 353.426	\$ 740.425	\$ 25.039.308
15	\$ 392.379	\$ 348.046	\$ 740.425	\$ 24.646.929
16	\$ 397.833	\$ 342.592	\$ 740.425	\$ 24.249.096
17	\$ 403.363	\$ 337.062	\$ 740.425	\$ 23.845.733
18	\$ 408.969	\$ 331.456	\$ 740.425	\$ 23.436.764
19	\$ 414.654	\$ 325.771	\$ 740.425	\$ 23.022.110
20	\$ 420.418	\$ 320.007	\$ 740.425	\$ 22.601.692
21	\$ 426.261	\$ 314.164	\$ 740.425	\$ 22.175.431
22	\$ 432.187	\$ 308.238	\$ 740.425	\$ 21.743.244
23	\$ 438.194	\$ 302.231	\$ 740.425	\$ 21.305.050
24	\$ 444.285	\$ 296.140	\$ 740.425	\$ 20.860.765
25	\$ 450.460	\$ 289.965	\$ 740.425	\$ 20.410.305
26	\$ 456.722	\$ 283.703	\$ 740.425	\$ 19.953.583
27	\$ 463.070	\$ 277.355	\$ 740.425	\$ 19.490.513
28	\$ 469.507	\$ 270.918	\$ 740.425	\$ 19.021.006
29	\$ 476.033	\$ 264.392	\$ 740.425	\$ 18.544.973

30	\$ 482.650	\$ 257.775	\$ 740.425	\$ 18.062.323
31	\$ 489.359	\$ 251.066	\$ 740.425	\$ 17.572.964
32	\$ 496.161	\$ 244.264	\$ 740.425	\$ 17.076.803
33	\$ 503.057	\$ 237.368	\$ 740.425	\$ 16.573.746
34	\$ 510.050	\$ 230.375	\$ 740.425	\$ 16.063.696
35	\$ 517.140	\$ 223.285	\$ 740.425	\$ 15.546.556
36	\$ 524.328	\$ 216.097	\$ 740.425	\$ 15.022.228
37	\$ 531.616	\$ 208.809	\$ 740.425	\$ 14.490.612
38	\$ 539.005	\$ 201.420	\$ 740.425	\$ 13.951.607
39	\$ 546.498	\$ 193.927	\$ 740.425	\$ 13.405.109
40	\$ 554.094	\$ 186.331	\$ 740.425	\$ 12.851.015
41	\$ 561.796	\$ 178.629	\$ 740.425	\$ 12.289.219
42	\$ 569.605	\$ 170.820	\$ 740.425	\$ 11.719.614
43	\$ 577.522	\$ 162.903	\$ 740.425	\$ 11.142.092
44	\$ 585.550	\$ 154.875	\$ 740.425	\$ 10.556.542
45	\$ 593.689	\$ 146.736	\$ 740.425	\$ 9.962.853
46	\$ 601.941	\$ 138.484	\$ 740.425	\$ 9.360.912
47	\$ 610.308	\$ 130.117	\$ 740.425	\$ 8.750.604
48	\$ 618.792	\$ 121.633	\$ 740.425	\$ 8.131.812
49	\$ 627.393	\$ 113.032	\$ 740.425	\$ 7.504.419
50	\$ 636.114	\$ 104.311	\$ 740.425	\$ 6.868.305
51	\$ 644.956	\$ 95.469	\$ 740.425	\$ 6.223.349
52	\$ 653.920	\$ 86.505	\$ 740.425	\$ 5.569.429
53	\$ 663.010	\$ 77.415	\$ 740.425	\$ 4.906.419
54	\$ 672.226	\$ 68.199	\$ 740.425	\$ 4.234.193
55	\$ 681.570	\$ 58.855	\$ 740.425	\$ 3.552.623
56	\$ 691.044	\$ 49.381	\$ 740.425	\$ 2.861.579
57	\$ 700.649	\$ 39.776	\$ 740.425	\$ 2.160.930
58	\$ 710.388	\$ 30.037	\$ 740.425	\$ 1.450.542
59	\$ 720.262	\$ 20.163	\$ 740.425	\$ 730.280
60	\$ 730.274	\$ 10.151	\$ 740.425	\$ 0

El esquema de amortización establecido contempla pagos mensuales constantes desde el inicio del crédito, sin período de gracia para el capital. Esto implica que, desde el primer mes, se realizarán abonos que incluyen tanto intereses como amortización del capital, lo que requiere una planificación financiera cuidadosa para garantizar la liquidez del proyecto durante la fase inicial de operación.

**5.3.2.2 Gastos financieros.** Los gastos financieros correspondientes al período de capital de trabajo (primeros tres meses) ascienden a \$ 1.237.450, calculados como la suma de los intereses pagados durante este período. Estos gastos se incorporan dentro del capital de trabajo requerido, como se detalla a continuación.

### **5.3.3 Cuadro resumen del capital de trabajo**

El capital de trabajo se ha calculado considerando todos los costos y gastos operativos necesarios para mantener el funcionamiento del centro durante los primeros tres meses, período en el cual se estima que el proyecto comenzará a generar ingresos suficientes para sostener su operación.

**Tabla 42**

*Resumen del capital de trabajo (3 meses)*

<b>CONCEPTO</b>	<b>VALOR</b>
Costos totales de producción	\$ 13.124.684
Gastos de administración y ventas	\$ 4.238.500
Gastos financieros	\$ 1.237.450
Menos Depreciaciones	-\$ 245.500
Menos Amortización diferidos	-\$ 389.000
<b>TOTAL, CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>\$ 17.966.134</b>

El capital de trabajo requerido para los primeros tres meses de operación asciende a \$17.966.134. Este monto garantiza la cobertura de todos los egresos operativos durante el período inicial, mientras el centro establece su base de usuarios y comienza a generar ingresos recurrentes.

## 5.4 Inversión total

Consolidando las inversiones fijas, diferidas y el capital de trabajo necesario, se establece la inversión total requerida para el proyecto Gaia Musa del Arte:

**Tabla 43**

*Inversión total del proyecto*

CONCEPTO	VALOR
<b>Inversión fija</b>	\$ 4.910.000
<b>Inversión diferida</b>	\$ 7.780.000
<b>Inversión capital de trabajo</b>	\$ 17.966.134
<b>INVERSIÓN TOTAL</b>	<b>\$ 30.656.134</b>

La inversión total requerida para el proyecto asciende a \$30.656.134, con una distribución donde el capital de trabajo representa el mayor componente (58,60%), seguido por la inversión diferida (25,38%) y la inversión fija (16,02%). Esta estructura de inversión es característica de proyectos de servicios especializados, donde asegurar la operación durante el período de posicionamiento es tan importante como la infraestructura física inicial.

## 5.5 Estructura de capital

### 5.5.1 Recursos propios

La estructura de capital contempla una participación significativa de recursos propios, aportados por los socios fundadores del proyecto. Estos aportes se distribuyen de la siguiente manera:

**Tabla 44**

*Estructura de aportes de socios*

CONCEPTO	VALOR	PORCENTAJE
Socios fundadores	\$ 656.134	100%
<b>TOTAL</b>	<b>\$656.134</b>	<b>100%</b>

Los aportes de los socios fundadores constituyen la base del financiamiento inicial, cubriendo los requerimientos esenciales para la puesta en marcha y complementando los recursos necesarios para el desarrollo operativo del proyecto. Este capital propio garantiza la autonomía en las decisiones estratégicas y permite cubrir los costos fundamentales sin depender de financiación externa en la etapa inicial.

### 5.5.2 Recursos de financiación

La financiación externa se estructura a través del crédito para capital de trabajo mencionado anteriormente, complementado con recursos provenientes de una convocatoria de emprendimiento social:

**Tabla 45**

*Estructura de recursos de financiación*

CONCEPTO	VALOR	PORCENTAJE
Socios fundadores	\$ 656.134	2,14%
Nuevos socios	\$ 0	0,00%
Crédito bancario	\$ 30.000.000	97,86%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 30.656.134</b>	<b>100,00%</b>

La suma de recursos propios y financiación permite cubrir completamente los requerimientos de inversión del proyecto, con una estructura balanceada que minimiza el riesgo financiero mientras asegura la viabilidad operativa.

## 5.6 Precio de venta

La estrategia de fijación de precios para los servicios de Gaia Musa del Arte se ha desarrollado considerando tres factores fundamentales: la estructura de costos, los precios de referencia del mercado, y el valor percibido por los segmentos objetivo. A continuación, se presenta la estructura de precios por línea de servicio:

**Tabla 46**

*Precios de venta por línea de servicio*

<b>Costos totales de producción</b>	<b>\$ 52.498.738</b>
Gastos de administración y ventas totales	\$ 16.954.000
Costos y gastos totales	\$ 69.452.738
Capacidad utilizada año 1	941
<b>Costos y gastos totales unitarios</b>	<b>\$ 73.823</b>
Margen de utilidad	0%
<b>Precio de venta</b>	<b>\$ 73.824</b>
Margen para el intermediario	0%
<b>Precio al intermediario antes de IVA</b>	<b>\$ 73.824</b>
Tasa de IVA o Impo consumo	16%
<b>Precio al consumidor</b>	<b>\$ 87.886</b>

El precio de venta definido para nuestro servicio se encuentra dentro del rango de la competencia en el sector, garantizando así accesibilidad y coherencia con el mercado. En los costos establecidos se contemplan no solo los materiales requeridos, sino también todos los recursos necesarios para el adecuado desarrollo de la terapia, lo que asegura una experiencia completa e

integral para los usuarios. Asimismo, mantenemos un enfoque en la calidad diferenciadora del servicio, brindando un valor agregado que respalda la sostenibilidad del proyecto y fortalece la confianza de los usuarios.

Es importante mencionar que estos precios serán complementados con estrategias de tarifa diferencial, incluyendo:

1. **Descuentos por volumen:** Reducción del 10% para contratación de paquetes de 10 o más sesiones individuales.
2. **Tarifas institucionales:** Precios especiales para convenios con empresas, aseguradoras y entidades educativas (15% de descuento).
3. **Programa de accesibilidad social:** Asignación del 5% de la capacidad instalada a tarifas sociales reducidas (50% del precio regular) para población vulnerable, financiado con parte de los excedentes operativos.

Esta estructura de precios será revisada anualmente, considerando la evolución de costos, condiciones del mercado y posicionamiento alcanzado por el centro.

## **5.7 Estados financieros proyectados**

### ***5.7.1 Estado de Resultados proyectado***

A continuación, se presenta el Estado de Resultados proyectado para los primeros cinco años de operación, reflejando la evolución prevista del proyecto:

**Tabla 47***Estado de Resultados Proyectado (Años 1-5)*

<b>CONCEPTO</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Ingresos operacionales	\$ 69.453.619	\$ 74.414.592	\$ 103.188.234	\$ 142.528.749	\$ 196.186.630
Ingresos no operacionales	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>TOTAL, INGRESOS</b>	<b>\$ 69.453.619</b>	<b>\$ 74.414.592</b>	<b>\$ 103.188.234</b>	<b>\$ 142.528.749</b>	<b>\$ 196.186.630</b>
<b>MENOS COSTOS DE PRODUCCIÓN</b>					
Materiales	\$ 1.129.150	\$ 1.209.804	\$ 1.677.594	\$ 2.317.177	\$ 3.189.526
MOD	\$ 38.400.000	\$ 38.400.000	\$ 38.400.000	\$ 38.400.000	\$ 38.400.000
CIF	\$ 12.969.588	\$ 13.450.058	\$ 16.236.787	\$ 20.046.918	\$ 25.243.688
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 16.954.882</b>	<b>\$ 21.354.730</b>	<b>\$ 46.873.853</b>	<b>\$ 81.764.653</b>	<b>\$ 129.353.416</b>
<b>MENOS GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS</b>					
Nómina administrativa	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Gastos generales	\$ 16.954.000	\$ 16.954.000	\$ 16.954.000	\$ 16.954.000	\$ 16.954.000
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>\$ 882</b>	<b>\$ 4.400.730</b>	<b>\$ 29.919.853</b>	<b>\$ 64.810.653</b>	<b>\$ 112.399.416</b>
Menos gastos financieros (Intereses)	-\$ 4.693.101	-\$ 3.937.864	-\$ 3.046.563	-\$ 1.994.684	-\$ 753.294
Menos 4x1000	-\$ 277.814	-\$ 297.658	-\$ 412.753	-\$ 570.115	-\$ 784.747
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>-\$ 4.970.034</b>	<b>\$ 165.208</b>	<b>\$ 26.460.537</b>	<b>\$ 62.245.854</b>	<b>\$ 110.861.376</b>
Menos Impuesto de Renta	\$ 1.739.512	-\$ 57.823	-\$ 9.261.188	-\$ 21.786.049	-\$ 38.801.482
Menos Imp. De Ind y Cio	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>-\$ 3.230.522</b>	<b>\$ 107.385</b>	<b>\$ 17.199.349</b>	<b>\$ 40.459.805</b>	<b>\$ 72.059.894</b>
Menos Reserva Legal	\$ 323.052	-\$ 10.739	-\$ 1.719.935	-\$ 4.045.981	-\$ 7.205.989
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>-\$ 2.907.470</b>	<b>\$ 96.647</b>	<b>\$ 15.479.414</b>	<b>\$ 36.413.825</b>	<b>\$ 64.853.905</b>

El estado de resultados proyectado evidencia la solidez financiera y sostenibilidad del proyecto, reflejando un crecimiento progresivo de los ingresos operacionales desde \$69,45 millones en el primer año hasta \$196,18 millones en el quinto, lo que implica un incremento cercano al 282%. Este comportamiento se acompaña de una mejora significativa en los márgenes, donde la utilidad bruta pasa del 24,41% al 69,93% y la utilidad operacional del 1,26% al 57,29%, producto de una estructura de costos eficiente y el control de gastos administrativos que permanecen constantes a lo largo del periodo. Asimismo, la disminución de los gastos financieros contribuye a fortalecer la rentabilidad neta, que pasa de -3,2 millones en el año 1, empezando a generar utilidad en el 2 y alcanzando \$72,05 millones en el año cinco. Estos resultados permiten concluir que el proyecto no solo es viable económicamente, sino que también proyecta una alta capacidad de generación de utilidades, garantizando recursos para reinversión, sostenibilidad y expansión futura.

### 5.7.2 Flujo de Fondos proyectado

A continuación, se presenta el Flujo de Fondos proyectado para el horizonte de evaluación, considerando tanto la etapa preoperativa (año 0) como los cinco años de operación:

**Tabla 48**

*Flujo de Fondos Proyectado (Años 0-5)*

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Saldo de caja anterior	\$ 0	\$ 7.966.134	\$ 1.353.102	\$ 0.859.585	\$ 3.972.763	\$ 82.616.013
Flujos de efectivo de actividad de operación						
<b>+INGRESOS</b>		<b>\$ 69.453.619</b>	<b>\$ 74.414.592</b>	<b>\$ 103.188.234</b>	<b>\$ 142.528.749</b>	<b>\$ 196.186.630</b>
Operacionales		\$ 69.453.619	\$ 74.414.592	\$ 103.188.234	\$ 142.528.749	\$ 196.186.630

Ingresos no operacionales		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>- EGRESOS</b>		<b>-\$ 67.181.552</b>	<b>-\$ 66.023.008</b>	<b>-\$ 71.189.957</b>	<b>-\$ 85.000.398</b>	<b>-\$ 103.809.009</b>
Materiales		\$ 1.129.150	\$ 1.209.804	\$ 1.677.594	\$ 2.317.177	\$ 3.189.526
MOD		\$ 38.400.000	\$ 38.400.000	\$ 38.400.000	\$ 38.400.000	\$ 38.400.000
CIF		\$ 12.969.588	\$ 13.450.058	\$ 16.236.787	\$ 20.046.918	\$ 25.243.688
Nómina administrativa		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Gastos generales		\$ 16.954.000	\$ 16.954.000	\$ 16.954.000	\$ 16.954.000	\$ 16.954.000
Menos depreciaciones		-\$ 993.000	-\$ 993.000	-\$ 993.000	-\$ 993.000	-\$ 993.000
Menos amortizaciones		-\$ 1.556.000	-\$ 1.556.000	-\$ 1.556.000	-\$ 1.556.000	-\$ 1.556.000
Impuesto de renta		\$ 0	-\$ 1.739.512	\$ 57.823	\$ 9.261.188	\$ 21.786.049
Impuesto de Ind y Cio		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
4 x 1000		\$ 277.814	\$ 297.658	\$ 412.753	\$ 570.115	\$ 784.747
<b>FLUJOS NETOS DE EFECTIVO DE ACTIVIDAD DE OPERACIÓN</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 2.272.067</b>	<b>\$ 8.391.584</b>	<b>\$ 31.998.277</b>	<b>\$ 57.528.350</b>	<b>\$ 92.377.621</b>
Flujos efectivo actividades inversión						
<b>+INGRESOS</b>	<b>\$ 656.134</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>
Capital social	\$ 656.134					
Valor de salvamento						\$ 0
<b>-EGRESOS</b>	<b>-\$ 12.690.000</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>
Compra de Equipo de oficina	\$ 700.000					
Compra de Equipo de computación y comunicación	\$ 1.700.000					
Compra de Maquinaria y equipo	\$ 1.400.000					

Compra de Terreno	\$ 0					
Compra de Construcciones y edificaciones	\$ 0					
Compra de Muebles y enseres	\$ 880.000					
Compra de Materiales, repuestos y accesorios	\$ 230.000					
Compra de Inventario de materia prima	\$ 0					
Inversión activos diferidos	\$ 7.780.000					
<b>FLUJOS NETOS DE EFECTIVO ACTIVIDADES INVERSIÓN</b>	<b>-\$ 12.033.866</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>
Flujos de efectivo de actividad de financiación						
<b>+INGRESOS</b>	<b>\$ 30.000.000</b>					
Préstamo bancario	\$ 30.000.000					
<b>-EGRESOS</b>		<b>-\$ 8.885.100</b>	<b>-\$ 8.885.100</b>	<b>-\$ 8.885.100</b>	<b>-\$ 8.885.100</b>	<b>-\$ 8.885.100</b>
Abono a capital		\$ 4.191.999	\$ 4.947.236	\$ 5.838.537	\$ 6.890.416	\$ 8.131.806
Gastos financieros		\$ 4.693.101	\$ 3.937.864	\$ 3.046.563	\$ 1.994.684	\$ 753.294
<b>FLUJOS NETOS DE EFECTIVO DE ACTIVIDAD DE FINANCIACIÓN</b>	<b>\$ 30.000.000</b>	<b>-\$ 8.885.100</b>	<b>-\$ 8.885.100</b>	<b>-\$ 8.885.100</b>	<b>-\$ 8.885.100</b>	<b>-\$ 8.885.100</b>
<b>FLUJO DE EFECTIVO NETO (AUMENTO O DISMINUCIÓN)</b>	<b>\$ 17.966.134</b>	<b>-\$ 6.613.033</b>	<b>-\$ 493.516</b>	<b>\$ 23.113.177</b>	<b>\$ 48.643.250</b>	<b>\$ 83.492.521</b>

El flujo de efectivo proyectado refleja un desempeño financiero estable y con tendencia creciente en la liquidez del proyecto. En el año 0, se registra un ingreso de \$656.134 por capital social y un préstamo bancario de \$30.000.000, que permitieron cubrir inversiones iniciales en equipo de oficina (\$700.000), equipo de computación y comunicación (\$1.700.000), maquinaria y equipo (\$1.400.000), muebles y enseres (\$880.000), así como activos diferidos por \$7.780.000, lo que generó un egreso de \$12.033.866 en inversión. Esto da como resultado un flujo neto positivo de \$17.966.134, que constituye el saldo de caja inicial para el año 1.

Durante los cinco años proyectados, la principal fuente de liquidez proviene de la operación. Los flujos netos de operación pasan de \$ 2.272.067 en el año 1, a \$ 8.391.584 en el año 2, \$ 31.998.277 en el año 3, \$ 57.528.350 en el año 4 y finalmente \$ 92.377.621 en el año 5. Este crecimiento evidencia la capacidad del negocio para generar recursos propios, en línea con el incremento de los ingresos operacionales, que ascienden de \$ 69.453.619 en el primer año a \$ 196.186.630 en el quinto.

En cuanto a las actividades de financiación, el préstamo bancario adquirido en el año 0 se amortiza con pagos anuales de \$8.885.100, que incluyen abonos a capital (desde \$4.191.999 en el año 1 hasta \$ 8.131.806 en el año 5) y gastos financieros decrecientes (de \$ 4.693.101 en el año 1 a \$ 753.294 en el año 5). Esta reducción progresiva de la carga financiera mejora la rentabilidad y fortalece la caja disponible.

El flujo neto de efectivo muestra un aumento constante: -\$ 6.613.033 en el año 1, -\$493.516 en el año 2, \$ 23.113.177 en el año 3, \$ 48.643.250 en el año 4 y \$ 83.492.521 en el año 5, alcanzando un saldo de caja acumulado de \$ 265.387.080 al final del periodo proyectado.

### 5.7.3 Estado de Situación Financiera inicial y proyectado

A continuación, se presenta el Estado de Situación Financiera inicial y su proyección para los cinco años de evaluación:

**Tabla 49**

*Estado de Situación Financiera Inicial y Proyectado (Años 0-5)*

CUENTA	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>ACTIVO</b>						
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>						
Fondos en caja	\$17.363.184	\$19.099.503	\$21.009.453	\$23.110.398	\$25.421.438	\$27.963.582
Fondos en bancos	\$ 602.950	-\$ 7.746.401	-\$ 10.149.868	\$ 10.862.364	\$ 57.194.574	\$ 138.144.951
Mercancías no fabricadas por la empresa	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>TOTAL, ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$ 17.966.134</b>	<b>\$ 11.353.102</b>	<b>\$ 10.859.585</b>	<b>\$ 33.972.763</b>	<b>\$ 82.616.013</b>	<b>\$ 166.108.534</b>
<b>ACTIVOS FIJOS</b>						
Equipo de oficina	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000
Equipo de computación y comunicación	\$ 1.700.000	\$ 1.700.000	\$ 1.700.000	\$ 1.700.000	\$ 1.700.000	\$ 1.700.000
Maquinaria y equipo	\$ 1.400.000	\$ 1.400.000	\$ 1.400.000	\$ 1.400.000	\$ 1.400.000	\$ 1.400.000
Muebles y enseres	\$ 880.000	\$ 880.000	\$ 880.000	\$ 880.000	\$ 880.000	\$ 880.000
Materiales, repuestos y accesorios	\$ 230.000	\$ 230.000	\$ 230.000	\$ 230.000	\$ 230.000	\$ 230.000
Menos depreciación acumulada	\$ 0	-\$ 993.000	-\$ 1.986.000	-\$ 2.979.000	-\$ 3.972.000	-\$ 4.965.000
<b>TOTAL, ACTIVOS FIJOS</b>	<b>\$ 4.910.000</b>	<b>\$ 3.917.000</b>	<b>\$ 2.924.000</b>	<b>\$ 1.931.000</b>	<b>\$ 938.000</b>	<b>-\$ 55.000</b>
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>	<b>\$ 7.780.000</b>	<b>\$ 7.780.000</b>	<b>\$ 7.780.000</b>	<b>\$ 7.780.000</b>	<b>\$ 7.780.000</b>	<b>\$ 7.780.000</b>
Menos amortización acumulada	\$ 0	-\$ 1.556.000	-\$ 3.112.000	-\$ 4.668.000	-\$ 6.224.000	-\$ 7.780.000
<b>TOTAL, ACTIVOS DIFERIDOS</b>	<b>\$ 7.780.000</b>	<b>\$ 6.224.000</b>	<b>\$ 4.668.000</b>	<b>\$ 3.112.000</b>	<b>\$ 1.556.000</b>	<b>\$ 0</b>
<b>ACTIVOS TOTALES</b>	<b>\$ 30.656.134</b>	<b>\$ 21.494.102</b>	<b>\$ 18.451.585</b>	<b>\$ 39.015.763</b>	<b>\$ 85.110.013</b>	<b>\$ 166.053.534</b>
<b>PASIVO</b>						
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>						
Obligaciones financieras corto plazo	\$ 4.191.999	\$ 4.947.236	\$ 5.838.537	\$ 6.890.416	\$ 8.131.806	\$ 0
Impuesto de renta y complementarios	\$ 0	-\$ 1.739.512	\$ 57.823	\$ 9.261.188	\$ 21.786.049	\$ 38.801.482
Impuesto de Industria y Comercio	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>TOTAL, PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$ 4.191.999</b>	<b>\$ 3.207.724</b>	<b>\$ 5.896.360</b>	<b>\$ 16.151.604</b>	<b>\$ 29.917.855</b>	<b>\$ 38.801.482</b>
<b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>						
Obligaciones financieras largo plazo	\$ 25.808.001	\$ 20.860.765	\$ 15.022.228	\$ 8.131.812	\$ 0	\$ 0
<b>TOTAL, PASIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>\$ 25.808.001</b>	<b>\$ 20.860.765</b>	<b>\$ 15.022.228</b>	<b>\$ 8.131.812</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>
<b>PASIVOS TOTALES</b>	<b>\$ 30.000.000</b>	<b>\$ 24.068.489</b>	<b>\$ 20.918.588</b>	<b>\$ 24.283.416</b>	<b>\$ 29.917.855</b>	<b>\$ 38.801.482</b>

<b>PATRIMONIO</b>						
Capital social	\$ 656.134	\$ 656.134	\$ 656.134	\$ 656.134	\$ 656.134	\$ 656.134
Reserva legal acumulada	\$ 0	-\$ 323.052	-\$ 312.314	\$ 1.407.621	\$ 5.453.602	\$ 12.659.591
Utilidad del ejercicio	\$ 0	-\$ 2.907.470	\$ 96.647	\$ 15.479.414	\$ 36.413.825	\$ 64.853.905
Utilidades o excedentes acumulados	\$ 0	\$ 0	-\$ 2.907.470	-\$ 2.810.823	\$ 12.668.591	\$ 49.082.416
<b>PATRIMONIO TOTAL</b>	<b>\$ 656.134</b>	<b>-\$ 2.574.388</b>	<b>-\$ 2.467.002</b>	<b>\$ 14.732.347</b>	<b>\$ 55.192.152</b>	<b>\$ 127.252.046</b>
<b>TOTAL, PASIVO MÁS PATRIMONIO</b>	<b>\$ 30.656.134</b>	<b>\$ 21.494.102</b>	<b>\$ 18.451.585</b>	<b>\$ 39.015.763</b>	<b>\$ 85.110.007</b>	<b>\$ 166.053.528</b>

El Estado de Situación Financiera proyectado muestra un crecimiento sostenido de los activos, acompañado de una reducción progresiva de los pasivos y un fortalecimiento notable del patrimonio. En el año 0, los activos totales son de \$30.656.134, financiados principalmente por obligaciones financieras (\$30.000.000) y un capital social de \$656.134. En adelante, los activos aumentan de forma significativa, alcanzando \$21.494.102 en el año 1, \$18.451.585 en el año 2, \$39.015.763 en el año 3, \$85.110.013 en el año 4 y consolidándose en \$166.053.534 en el año 5, lo que representa un crecimiento acumulado superior al 541%. Este incremento proviene principalmente de los activos corrientes, que pasan de \$17.966.134 en el año inicial a \$166.108.534 en el quinto año, reflejando una sólida capacidad de generación de liquidez.

En cuanto a los activos fijos netos, se evidencia un descenso paulatino debido a la depreciación acumulada, pasando de \$4.910.000 en el año base a -\$55.000 en el año cinco, mientras que los activos diferidos se amortizan completamente en el mismo periodo. Este comportamiento obedece al ciclo natural de desgaste y amortización de los recursos invertidos inicialmente, sin afectar la liquidez global gracias al crecimiento de los flujos operacionales.

Respecto a los pasivos, se observa una tendencia decreciente: los pasivos corrientes ascienden a \$8.131.806 en el año 4, pero desaparecen en el año 5, y las obligaciones financieras

de largo plazo se amortizan gradualmente desde \$25.808.001 en el año 0 hasta quedar en cero en el año 4. Este comportamiento refleja una estrategia de desendeudamiento progresivo, que reduce la dependencia de financiamiento externo y mejora la estructura financiera.

Por su parte, el patrimonio muestra un crecimiento sostenido y robusto, pasando de \$656.134 en el año 0 a \$127.252.046 en el año 5. Este aumento se explica por la reinversión de utilidades crecientes (-\$2.907.470 en el año 1 a \$64.853.905 en el año 5), la constitución de reservas legales (\$ 12.659.591 al quinto año) y la acumulación de excedentes (\$49.082.416). Como resultado, el proyecto logra una sólida independencia financiera, con un patrimonio que reemplaza completamente a los pasivos como fuente de financiación a largo plazo.

En síntesis, el Estado de Situación Financiera proyectado evidencia una empresa en proceso de consolidación y expansión, que inicia con un apalancamiento externo importante, pero evoluciona hacia una estructura patrimonial sólida, con liquidez creciente, reducción de deudas y fortalecimiento de la capacidad de reinversión. Esto demuestra no solo la viabilidad financiera del proyecto, sino también su sostenibilidad y autonomía en el largo plazo

## **5.8 Evaluación financiera**

### ***5.8.1 Razones financieras***

#### **5.8.1.1 Razones de liquidez.**

**Tabla 50***Indicadores de liquidez proyectados*

Indicador	Fórmula	UNIDAD DE ANÁLISIS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Razón corriente</b>	activo corriente / pasivo corriente	No veces	3,54	1,84	2,10	2,76	4,28
<b>Prueba acida**</b>	activo corriente - inventarios / pasivo corriente	No veces	3,54	1,84	2,10	2,76	4,28
<b>Capital de trabajo neto</b>	activo corriente - pasivo corriente	unidades \$\$	\$ 8.145.377	\$ 4.963.226	\$ 17.821.159	\$ 52.698.158	\$ 127.307.052

Los indicadores de liquidez muestran una evolución favorable, con una recuperación sostenida. La razón corriente supera la unidad en todos los períodos, alcanzando niveles muy favorables en el año 5. El capital de trabajo neto, aunque con moderación en los primeros años, se incrementa significativamente en los últimos períodos, reflejando la solidez financiera del proyecto.

Estos indicadores sugieren que, a pesar de los desafíos iniciales, el proyecto desarrolla una capacidad adecuada para cumplir con sus obligaciones de corto plazo, especialmente a partir del quinto año pues ya no se tiene un riesgo de insolvencia.

**5.8.1.2 Razones de operación.****Tabla 51***Indicadores de operación proyectados*

Indicador	Fórmula	UNIDAD DE ANÁLISIS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>rotación activo corriente</b>	ventas/activo corriente	No veces	6,12	6,85	3,04	1,73	1,18
<b>rotación activo fijo</b>	ventas / activo fijo neto	No veces	17,73	25,45	53,44	151,95	-3.567,03
<b>rotación activo total</b>	ventas / activo total	No veces	3,23	4,03	2,64	1,67	1,18

Los indicadores de operación muestran una utilización cada vez más eficiente de los recursos. La rotación de activos totales presenta una disminución, reflejando una alta eficiencia en la generación de ingresos con los activos disponibles. La rotación de activos fijos muestra un incremento exponencial debido a la depreciación acumulada y al crecimiento sostenido de los ingresos, dando como oportunidad en el año quinto de una posible renovación y ampliación de los mismos.

El indicador de Rotación activo total muestra una mejora progresiva, pasando de 3,23 en el año 1 a 1,18 en el año 5, evidenciando una gestión cada vez más eficiente de los recursos y el aprovechamiento de economías de escala.

### 5.8.1.3 Razones de rentabilidad.

**Tabla 52**

*Indicadores de rentabilidad proyectados*

Indicador	Fórmula	UNIDAD DE ANÁLISIS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Margen bruto utilidad</b>	utilidad bruta/ ventas	%	24,41%	28,70%	45,43%	57,37%	65,93%
<b>Margen utilidad neta</b>	utilidad neta/ventas	%	-4,65%	0,14%	16,67%	28,39%	36,73%
<b>Rendimientos activos</b>	utilidad neta/ activos totales	%	-15,03%	0,58%	44,08%	47,54%	43,40%

Los indicadores de rentabilidad muestran una evolución muy favorable a lo largo del período de evaluación. Tras márgenes fluctuantes en los dos primeros años (comportamiento esperado en la fase de introducción), todos los indicadores se tornan estables a partir del tercer año, con una tendencia creciente.

El margen bruto muestra una mejora constante, reflejando el aprovechamiento de economías de escala y la optimización de la estructura de costos directos. El margen utilidad neta experimenta la transformación más significativa, pasando de  $-4,65\%$  en el primer año a  $36,73\%$  en el quinto, evidenciando la capacidad del modelo de negocio para generar utilidades sustanciales una vez superada la fase inicial.

El rendimiento de los activos (ROA), tras valores fluctuantes en los primeros años, alcanzan niveles más estables y atractivos a partir del tercer año con una pequeña reducción en el quinto año, superando significativamente el costo de oportunidad del capital y generando valor real para los accionistas.

#### 5.8.1.4 Razones de endeudamiento.

**Tabla 53**

*Indicadores de endeudamiento proyectados*

RAZONES DE ENDEUDAMIENTO	RELACIÓN	UNIDAD DE ANÁLISIS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Endeudamiento total</b>	pasivo total / activo total	%	111,98%	113,37%	62,24%	35,15%	23,37%
<b>Cobertura intereses</b>	utilidad operacional / intereses	No veces	0,00	1,12	9,82	32,49	149,21
<b>Índice participación patrimonial</b>	patrimonio / activo total	%	-11,98%	-13,37%	37,76%	64,85%	76,63%

Analizando las razones de endeudamiento, se observa que *Gaia Musa del Arte* inicia sus operaciones con un nivel de apalancamiento del **111,98%**, lo que refleja una alta participación de recursos externos en la financiación de los activos. Sin embargo, esta proporción disminuye de

forma sostenida hasta alcanzar un **23,37% en el quinto año**, lo que evidencia una estrategia orientada a la reducción progresiva de deuda y a la consolidación patrimonial.

La cobertura de intereses crece de manera significativa, pasando de **0 en el primer año a 149,21 veces en el quinto año**, lo que indica un margen operativo cada vez más holgado para cumplir con las obligaciones financieras, reduciendo el riesgo de iliquidez.

De forma complementaria, el índice de participación patrimonial se incrementa del -11,98% **al 76,63%**, confirmando el fortalecimiento del capital propio y la solidez financiera de la organización. Esta evolución sugiere que el proyecto está construyendo una base patrimonial robusta, disminuyendo su exposición a terceros y asegurando su sostenibilidad a largo plazo.

### **5.8.2 Indicadores de viabilidad**

Para determinar la viabilidad financiera del proyecto, se calculan los principales indicadores de evaluación financiera, utilizando como referencia la Tasa Mínima Atractiva de Retorno (TMAR).

#### **Cálculo de la TMAR mixta:**

Considerando las diferentes fuentes de recursos del proyecto, se calcula la TMAR mixta ponderando las tasas de retorno requeridas por cada fuente:

#### **Tabla 54**

##### *Cálculo de la TMAR mixta*

<b>TMAR = <math>i + f + i * f</math> (Bacca Urbina, 2013)</b>		
<b>Donde:</b>		
<b>i = prima de riesgo al riesgo</b>	Riesgo bajo	1% a 10%
<b>f = inflación</b>	Riesgo medio	11% a 20%

	Riesgo alto	21% a 30%
Prima de riesgo al riesgo		3%
Inflación		5%
<b>TMAR recursos propios</b>		<b>8,25%</b>
Recursos crédito		18,02%
<b>TMAR Banco</b>		<b>24,03%</b>
Porcentaje aportación recursos propios		2,14%
Porcentaje aportación Banco		97,86%
<b>TMAR MIXTA</b>		<b>23,70%</b>
<b>TMAR MIXTA DEFLACTADA</b>		<b>18,84%</b>

La TMAR mixta se calculó aplicando la fórmula propuesta por Bacca Urbina (2013), que considera tanto la prima de riesgo como la inflación esperada:  $TMAR = i + f + (i * f)$ . Para este proyecto, se empleó una prima de riesgo del **3%** y una inflación proyectada del **5%**, obteniéndose una **TMAR para recursos propios del 8,25%**.

Considerando la estructura de financiamiento —**2,14% de recursos propios y 97,86% de recursos de crédito**—, la **TMAR mixta** resulta en **23,70%**, reflejando el costo ponderado de capital del proyecto. Posteriormente, al ajustarla por inflación, se obtiene una **TMAR mixta deflactada de 18,84%**, la cual servirá como referencia para evaluar la rentabilidad esperada y la viabilidad financiera del proyecto.

**5.8.2.1 Tasa Interna Retorno (TIR).** La Tasa Interna de Retorno se calcula sobre el flujo neto de efectivo del proyecto, considerando la inversión inicial (año 0) y los flujos netos proyectados para los cinco años de evaluación:

**Tabla 55***Cálculo de la TIR*

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DE EFECTIVO NETO	-\$ 656.134	-\$ 6.613.033	-\$ 493.516	\$ 23.113.177	\$ 48.643.250	\$ 83.492.521
VNA	-\$ 656.134	-\$ 5.346.146	-\$ 322.539	\$ 12.211.810	\$ 20.777.012	\$ 28.830.237
<b>VALOR RECUPERADO</b>		<b>-\$ 5.346.146</b>	<b>-\$ 5.668.684</b>	<b>\$ 6.543.125</b>	<b>\$ 27.320.137</b>	<b>\$ 56.150.374</b>
<b>TIR</b>	<b>154,83%</b>					

La **Tasa Interna de Retorno (TIR)** obtenida para el proyecto es de **154,83%**, lo que representa un rendimiento ampliamente superior a la Tasa Mínima Aceptable de Retorno (TMAR) mixta utilizada como referencia. Este resultado confirma que el proyecto es altamente rentable y atractivo para los inversionistas, ya que la TIR demuestra una capacidad de generación de valor muy por encima de la rentabilidad mínima esperada.

**5.8.2.2 Valor Presente Neto (VPN).** El Valor Presente Neto se calcula descontando los flujos netos proyectados utilizando la TMAR mixta como tasa de descuento:

**Tabla 56***Cálculo del VPN*

Año	Flujo de Efectivo Neto	Factor de Descuento (23,70%)	Valor Presente Neto (VNA)
0	-\$ 656.134	1	-\$ 656.134
1	-\$ 6.613.033	0,81	-\$ 5.346.146
2	-\$ 493.516	0,65	-\$ 322.539
3	\$ 23.113.177	0,53	\$ 12.211.810
4	\$ 48.643.250	0,43	\$ 20.777.012
5	\$ 83.492.521	0,35	\$ 28.830.237
<b>TOTAL, VPN</b>			<b>\$ 66.800.229</b>

El **Valor Presente Neto (VPN)** del proyecto asciende a **\$66.800.299**, lo que indica que, al traer a valor presente los flujos de efectivo futuros y descontarlos a la TMAR mixta del 23,70%, el proyecto genera un valor adicional positivo para los inversionistas. Este resultado confirma que no solo recupera la inversión inicial, sino que también ofrece una rentabilidad superior al costo de oportunidad del capital, lo que lo convierte en una alternativa financieramente viable y sostenible.

**5.8.2.3 Período de recuperación.** El período de recuperación se calcula acumulando los flujos netos actualizados a la TMAR para determinar cuándo se recupera la inversión inicial:

**Tabla 57**

*Cálculo del período de recuperación*

<b>Año</b>	<b>Flujo Neto</b>	<b>Valor Presente</b>	<b>Valor Presente Acumulado</b>
<b>0</b>	-\$ 656.134	-\$ 656.134	
<b>1</b>	-\$ 6.613.033	-\$ 5.346.146	-\$ 5.346.146
<b>2</b>	-\$ 493.516	-\$ 322.539	-\$ 5.668.684
<b>3</b>	\$ 23.113.177	\$ 12.211.810	\$ 6.543.125
<b>4</b>	\$ 48.643.250	\$ 20.777.012	\$ 27.320.137
<b>5</b>	\$ 83.492.521	\$ 28.830.237	\$ 56.150.374

El período de recuperación del proyecto se determina sumando los flujos de efectivo netos actualizados hasta cubrir la inversión inicial. En el caso de Gaia Musa del Arte, la inversión de **\$656.134** se recupera en el **tercer año de operación**, dado que el valor presente neto de los flujos de efectivo del año 3 asciende a **\$12.211.810**, superando el monto invertido. Esto refleja un retorno rápido de la inversión, lo que minimiza el riesgo financiero y confirma la capacidad del proyecto para generar liquidez de forma temprana.

**5.8.2.4 Punto de equilibrio.** El punto de equilibrio operativo se determina calculando el nivel de ventas necesario para cubrir los costos fijos y variables del proyecto. Considerando la estructura de costos mixta de las diferentes líneas de servicio, se calcula el punto de equilibrio en función del volumen de ventas:

**Tabla 58**

*Cálculo del punto de equilibrio (Año 1)*

PUNTO DE EQUILIBRIO	FÓRMULA	RESULTADO
En función de la capacidad instalada (%)	$PE = CF/(IT-CV)$	100,00%
En función de cantidades producidas (Q)	$PE = CF/(Pu-CVu)$	941
En función de volumen de ventas (\$)	$PE^* = CF / 1 - CV/IT$	\$ 69.450.979
En función del número de días año	$PE = PE^* / (VT/N)$	288
<b>CF: costos fijos</b>		\$ 23.197.000
<b>CV: costo variable</b>		\$ 46.255.738
<b>CT: costos totales</b>		\$ 69.452.738
<b>IT: ingreso total</b>		\$ 69.453.619
<b>Pu: precio unitario</b>		\$ 73.824
<b>CVu: costo variable unitario</b>		\$ 49.166
<b>VT: ventas totales</b>		\$ 69.453.619
<b>N: número días año</b>		288
<b>Capacidad utilizada año 1</b>		941

El análisis del punto de equilibrio permite identificar el nivel mínimo de actividad necesario para cubrir los costos totales y evitar pérdidas. Para Gaia Musa del Arte, el punto de equilibrio se ubica en **941 servicios anuales**, lo que corresponde al **100% de la capacidad instalada** y representa un volumen de ventas de **\$69.450.979**.

En términos de tiempo, esto equivale a **288 días de operación en el año**, lo que evidencia que el proyecto puede cubrir sus costos fijos y variables en la totalidad del calendario laboral. Este resultado confirma que la operación es financieramente viable.

**Tabla 59**

*Evolución del punto de equilibrio*

<b>Punto de equilibrio</b>	<b>0</b>	<b>470</b>	<b>941</b>	<b>1.411</b>
<b>ventas</b>	0	34.725.490	69.450.979	104.176.469
<b>costos fijos</b>	23.197.000	23.197.000	23.197.000	23.197.000
<b>costos variables</b>	0	23.126.990	46.253.979	69.380.969
<b>costos totales</b>	23.197.000	46.323.990	69.450.979	92.577.969
<b>utilidad</b>	-23.197.000	-11.598.500	0	11.598.500

El análisis de la evolución del punto de equilibrio muestra cómo se comportan las ventas, los costos y la utilidad a medida que aumenta el nivel de producción y comercialización de los servicios:

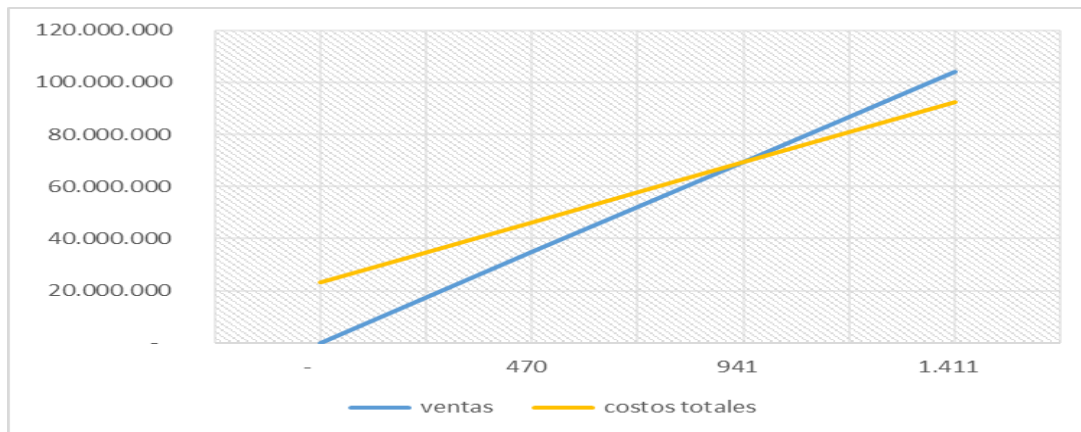
- Con **470 servicios vendidos**, las ventas alcanzan **\$34.725.490**, lo que no es suficiente para cubrir los costos fijos, generando una pérdida de **\$11.598.500**.
- En el **punto de equilibrio (941 servicios)**, las ventas ascienden a **\$69.450.979**, exactamente el nivel requerido para cubrir los costos totales, sin generar pérdida ni utilidad.
- A **1.411 servicios**, se obtiene un ingreso de **\$104.176.469**, que permite cubrir los costos totales de **\$92.577.969** y generar una utilidad positiva de **\$11.598.500**.

Esta evolución evidencia que, una vez superado el punto de equilibrio, cada servicio adicional genera un margen de contribución significativo que mejora la rentabilidad del proyecto. Además, confirma que la estructura de costos de Gaia Musa del Arte permite alcanzar el equilibrio

con un volumen de ventas relativamente bajo frente a la capacidad instalada, lo que incrementa la viabilidad financiera y reduce el riesgo operativo.

### Figura 15

#### *Punto de equilibrio*



## 5.9 Tamaño del proyecto

Considerando los resultados obtenidos en los estudios de mercado, técnico, administrativo y financiero, se determina que el proyecto se clasifica como una microempresa según los parámetros establecidos en la legislación colombiana (Ley 905 de 2004), con potencial de evolucionar hacia una pequeña empresa en el mediano plazo.

**Tabla 60**

#### *Determinación del tamaño del proyecto*

Factor	Características	Clasificación
Personal ocupado	1 empleados directos y 2 empleados por prestación de servicios, adicionales servicios tercerizados puntuales	Microempresa (<10 empleados)
Activos totales iniciales	\$30.656.134 (<500 SMMLV)	Microempresa

<b>Ingresos proyectados año 5</b>	\$ 196.186.630 (<500 SMMLV)	<b>Microempresa</b>
<b>Estructura organizacional</b>	Simple y funcional, con coordinación directa de operaciones y apoyo en servicios externos	<b>Microempresa</b>
<b>Capacidad instalada</b>	1.344 unidades de servicio anuales en el primer año	<b>Microempresa</b>
<b>Cobertura geográfica</b>	Local, inicialmente en modalidad virtual e itinerante en Villa del Rosario y su área de influencia	<b>Microempresa</b>

Con base en los resultados de los estudios de mercado, técnico, administrativo y financiero, el proyecto *Gaia Musa del Arte* se clasifica como **microempresa**, de acuerdo con los parámetros de la Ley 905 de 2004. Cuenta con una estructura operativa ligera, apoyada en dos profesionales principales bajo modalidad freelance y servicios tercerizados según la demanda, activos totales iniciales por \$30.656.134 e ingresos proyectados en el año cinco de \$196.186.630. La capacidad instalada inicial es de 1.344 unidades de servicio anuales, con cobertura local en Villa del Rosario y zonas aledañas, en modalidad virtual e itinerante. Este modelo ofrece flexibilidad y sostenibilidad, manteniendo bajos costos fijos y un alto grado de escalabilidad, lo que permite proyectar un crecimiento que, en el mediano plazo, podría llevar a su clasificación como pequeña empresa.

## 6. Conclusiones

El estudio de viabilidad para establecer un espacio integrado de terapia de arte en Villa del Rosario, Norte de Santander, ha brindado la oportunidad de formar una comprensión sobre la viabilidad de esta iniciativa novedosa, sacando conclusiones importantes sobre múltiples temas interrelacionados.

El proyecto representa una propuesta innovadora y socialmente pertinente que responde a la creciente necesidad de alternativas de atención en salud mental en la región. A partir del **estudio de mercado**, se identificó una demanda insatisfecha de servicios accesibles, creativos y flexibles, lo que valida el modelo itinerante y digital como una estrategia que rompe barreras de acceso, especialmente para grupos vulnerables, niños, adolescentes y población migrante. La proyección de demanda muestra un crecimiento progresivo en la ocupación de la capacidad instalada, alcanzando niveles de utilización del 90% al quinto año, lo que garantiza que la operación se mantenga dentro de parámetros óptimos de calidad y eficiencia.

El estudio técnico determinó que la capacidad instalada de 1.344 unidades de servicio anuales resulta adecuada para atender la demanda proyectada, garantizando un equilibrio entre eficiencia operativa y calidad del servicio. Si bien el modelo mantiene su carácter itinerante y flexible, la incorporación de un profesional de planta encargado de la dirección y coordinación general fortalece la continuidad operativa y la gestión administrativa. Este esquema híbrido, que combina un cargo fijo con colaboradores por prestación de servicios, optimiza el uso de recursos, mejora la organización de las actividades y asegura una atención constante y de alto impacto para los usuarios.

Desde el **componente administrativo**, se definió que la forma jurídica más conveniente es la Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.), lo que otorga flexibilidad, simplicidad en su

constitución, protección patrimonial para los socios y posibilidad de atraer inversionistas en el futuro. La estructura organizacional propuesta es simple y funcional, centrada en la coordinación de servicios terapéuticos, la gestión de alianzas y la estrategia de comunicación digital. Además, los valores corporativos priorizan la ética profesional, la accesibilidad y el uso responsable de recursos, fortaleciendo la identidad del proyecto y su proyección social.

En el **ámbito financiero**, los resultados ratifican la viabilidad económica y el potencial de rentabilidad. El proyecto presenta un **VPN positivo de \$ 66.800.229** lo que indica creación de valor, y una **TIR de 154,83%**, muy superior a la **TMAR mixta deflactada (18,84%)**, demostrando alta rentabilidad frente al costo de oportunidad del capital. Adicionalmente, el período de recuperación es inferior a tres años, lo que reduce el riesgo de la inversión y garantiza liquidez temprana. El punto de equilibrio se alcanza en el segundo año, con ventas estimadas en 941 unidades, consolidando la estabilidad financiera. La política de control de costos fijos (\$23.197.000 anuales) y la estructura flexible de costos variables (\$46.255.738 anuales) permiten mantener un modelo financiero adaptable a la variación de la demanda, minimizando riesgos.

En conjunto, estos hallazgos confirman que el proyecto no solo es **financieramente rentable**, sino que también es **socialmente transformador**. Su enfoque preventivo y terapéutico, sumado a la proyección de un espacio físico a mediano plazo, lo posiciona como una alternativa sólida para la promoción de la salud mental en Norte de Santander. Se concluye que el proyecto tiene el potencial de evolucionar de microempresa a pequeña empresa en el mediano plazo, consolidando su sostenibilidad y escalabilidad, y generando un impacto significativo en la calidad de vida de la comunidad.

## 7. Recomendaciones

A partir de las conclusiones derivadas del estudio de factibilidad, se formulan las siguientes recomendaciones desde diferentes perspectivas, con el propósito de potenciar la viabilidad del proyecto y maximizar su impacto positivo:

**Consolidar el posicionamiento de marca:** Mantener una estrategia de comunicación digital constante, con contenido educativo sobre los beneficios de la arteterapia, para fortalecer la visibilidad del proyecto y generar confianza en la comunidad.

**Ampliar las alianzas estratégicas:** Formalizar convenios con entidades educativas, culturales, gubernamentales y organizaciones sin ánimo de lucro, lo que permitirá ampliar la cobertura y facilitar el acceso a poblaciones vulnerables, niños, adolescentes y población migrante.

**Optimizar la operación itinerante:** Documentar y estandarizar los procesos logísticos y terapéuticos, para garantizar la calidad y la replicabilidad de las intervenciones en diferentes entornos.

**Monitorear el crecimiento progresivo:** Evaluar trimestralmente el nivel de utilización de la capacidad instalada y ajustar la oferta de servicios de acuerdo con la demanda real para evitar sobrecarga operativa.

**Mantener control financiero riguroso:** Continuar priorizando un esquema flexible de costos, garantizando liquidez y sostenibilidad, y reinvertiendo parte de los excedentes en publicidad y en el mejoramiento de los servicios.

**Desarrollar el proyecto de sede física a mediano plazo:** Planificar la apertura de un espacio propio, diseñado específicamente para arteterapia, que complemente la operación itinerante y ofrezca un entorno terapéutico estable para los usuarios que lo prefieran.

Fortalecer la formación y bienestar del equipo: Implementar programas de capacitación continua en técnicas terapéuticas y estrategias de autocuidado, para asegurar el crecimiento profesional y prevenir el desgaste laboral.

Medir y comunicar el impacto social: Diseñar indicadores de impacto que evalúen el bienestar de los usuarios y el efecto en la comunidad, compartiendo estos resultados con aliados estratégicos para atraer nuevos apoyos y oportunidades de financiación.

La implementación articulada de estas recomendaciones podría potenciar significativamente la viabilidad integral del proyecto, trascendiendo las limitaciones identificadas en el análisis financiero de corto plazo y posicionando el proyecto como un referente en intervenciones innovadoras de salud mental con pertinencia cultural para la región fronteriza colombo-venezolana.

### Referencias Bibliográficas

Congreso de Colombia. (2006). Ley 1090 de 2006. Por la cual se reglamenta el ejercicio de la profesión de Psicología, se dicta el Código Deontológico y Bioético y otras disposiciones.  
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=66205>

Congreso de Colombia. (2012). Ley 1581 de 2012. Por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales.  
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=49981>

Congreso de Colombia. (2013). Ley 1616 de 2013. Por medio de la cual se expide la ley de Salud Mental y se dictan otras disposiciones.  
<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/ley-1616-del-21-de-enero-2013.pdf>

Congreso de Colombia. (2015). Ley 1751 de 2015. Por medio de la cual se regula el derecho fundamental a la salud y se dictan otras disposiciones.  
[https://www.minsalud.gov.co/Normatividad\\_Nuevo/Ley%201751%20de%202015.pdf](https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Ley%201751%20de%202015.pdf)

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2024). Proyecciones de población.  
<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema?view=category&id=29>

Duarte Cuervo, C., Sánchez Vallejo, A., Rodríguez Sánchez, D., & Ortiz Quiroga, D. M. (2023). Armed conflict, peace, and occupational therapy in Colombia: paths and challenges.

Cadernos Brasileiros de Terapia Ocupacional, 31, e3099.

<https://www.scielo.br/j/cadbto/a/jQbKtXLLtPRCshyM7XHtVGc/?lang=en&format=pdf>

Ettenberger, M., Odell-Miller, H., Cárdenas, C. R., & Parker, M. (2022). Intersections of the arts and art therapies in the humanization of care in hospitals: Experiences from the music therapy service of the University Hospital Fundación Santa Fe de Bogotá, Colombia. *Frontiers in Public Health*, 10, 930626. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/36530717/>