

Plan de negocio para la creación de una comercializadora de kits de pintura artística

María Paula Rodríguez Jerez

Trabajo de Grado para Optar el Título de Ingeniera Industrial

Director

Juan Benjamín Duarte Duarte

Doctor en Finanzas de Empresa

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Bucaramanga

2021

Agradecimientos

A Dios por regalarme la bendición de estar viva y sana, de compartir y aprender de las personas que me rodean, por guiarme y por ser el apoyo en aquellos momentos de dificultad.

Gracias a mi familia, por ser los principales promotores de mis sueños, por confiar y creer en mis expectativas, por todos los consejos, valores y principios que me han enseñado.

Agradezco también a mis docentes, por haber compartido sus conocimientos a lo largo de mi preparación profesional, de manera especial, al profesor y director de mi proyecto Juan Benjamín quien junto con mi compañera Silvia, me han colaborado y guiado con paciencia durante todo este proceso.

Tabla de Contenido

	Pág.
Introducción	13
Cumplimiento de Objetivos	15
1. Generalidades del proyecto.....	16
1.1. Justificación	16
1.2. Objetivos	18
1.2.1. Objetivo General.....	18
1.2.2. Objetivos Específicos.....	18
2. Marco de Referencia.....	20
2.1. Marco de Antecedentes.....	20
2.2. Marco Teórico.....	21
3. Análisis del Sector	23
3.1. Definición del sector.....	23
3.2. Análisis del macroentorno	24
3.2.1. Factores Políticos	24
3.2.2. Factores Económicos	25
3.2.3. Factores Sociales.....	26
3.2.4. Factores Tecnológicos	27
3.2.5. Factores Ecológicos	28
3.2.6. Factores Legislativos	29
3.3. Análisis del microentorno.....	30
3.3.1. Poder de negociación con los clientes	31
3.3.2. Poder de negociación con los proveedores o vendedores.....	31
3.3.3. Amenaza de nuevos competidores entrantes	32
3.3.4. Amenaza de productos sustitutos.....	32
3.3.5. Rivalidad entre competidores existentes.....	33
4. Investigación de mercados.....	34
4.1. Definición del problema de investigación	34
4.2. Objetivos del estudio de mercados	35
4.2.1. Objetivo general del estudio de mercado.....	35

4.2.2. Objetivos específicos del estudio de mercados	35
4.3. Mercado objetivo	36
4.4. Investigación exploratoria.....	37
4.4.1. Definición general de los kits.....	37
4.4.2. Análisis de la oferta.....	39
4.4.2.1. Análisis de la competencia.....	39
4.4.2.2. Participación del mercado.....	40
4.4.3. Análisis de demanda	41
4.5. Investigación concluyente.....	42
4.5.1. Segmentación del Mercado.....	42
4.5.2. Muestreo	42
4.5.3. Diseño del instrumento de recolección de información.....	44
4.5.4. Análisis de los resultados de la encuesta	44
4.5.4.1. Preguntas 1-6. Sobre el consumidor.	44
4.5.4.2. Preguntas 7-10. Sobre el consumo de materiales.....	45
4.5.4.3. Preguntas 11. Frecuencia de consumo.	46
4.5.4.4. Pregunta 12. Cantidad de obras al año.....	47
4.5.4.5. Preguntas 13-18. Preferencia de los materiales.	48
4.5.4.6. Pregunta 19 y 20. Opinión con respecto a precios de venta y pago.....	49
4.5.4.7. Preguntas 21-23. Evaluando producto innovador y estrategias.	50
4.6. Estimación de la demanda	50
4.6.1. Cantidad promedio de kits: Q	51
4.6.2. Tamaño de la población: U	52
4.6.3. Porcentaje de participación: P.....	52
4.6.4. Demanda potencial en unidades: DP	52
4.7. Proyección de la demanda	52
5. Estudio Técnico	55
5.1. Objetivos de operaciones	55
5.2. Especificaciones técnicas de los productos.....	55
5.3. Descripción de los procesos de la empresa.....	58
5.3.1. Proceso productivo.....	58
5.3.2. Proceso de comercialización.....	59

5.4. Diseño de prototipos	60
5.4.1. Prototipo de un lienzo	60
5.4.2. Prototipo página web	60
5.5. Análisis de requerimientos.....	62
5.6. Localización y distribución.....	64
5.6.1. Macrolocalización.....	64
5.6.2. Microlocalización	65
5.6.3. Distribución de la planta de producción	66
5.6.4. Capacidad instalada de la planta y la capacidad requerida	68
6. Estudio legal y administrativo	71
6.1. Forma jurídica de constitución.....	71
6.2. Requisitos legales.....	72
6.3. Planeación estratégica.....	73
6.3.1. Misión	73
6.3.2. Visión.....	73
6.3.3. Principios y valores corporativos.....	73
6.3.4. Políticas generales.....	74
6.3.5. Objetivos estratégicos	74
6.3.6. Alianzas estratégicas.....	75
6.4. Estructura organizativa	75
6.4.1. Organigrama	76
6.4.2. Descripción de cargos.....	76
6.4.3. Asignación salarial.....	78
7. Estudio ambiental y social	79
7.1. Aspecto social	79
7.2. Aspecto ambiental.....	80
8. Estudio financiero	82
8.1. Inversiones	82
8.1.1. Inversión fija.....	82
8.1.2. Inversión diferida.....	83
8.1.3. Inversión de Capital de Trabajo.....	83
8.1.4. Inversión total	84

8.1.5. Fuentes de financiamiento	84
8.2. Egresos	86
8.2.1. Costos de mano de obra directa	86
8.2.2. Costos fijos y variables	86
8.2.3. Costos de materia prima.....	87
8.2.4. Costos de mercancía (comercialización)	88
8.2.5. Gastos financieros	88
8.2.6. Gastos de administración y ventas	89
8.3. Ingresos	90
8.4. Punto de equilibrio.....	91
8.5. Estados financieros proyectados	91
8.5.1. Estado de resultados.....	91
8.5.2. Flujo de caja.....	92
8.5.3. Balance general	93
8.6. Evaluación financiera.....	95
8.7. Evaluación de escenarios	96
9. Plan estratégico de marketing	98
9.1. Estrategia de producto y servicio post-venta	98
9.2. Estrategia de precio.....	102
9.3. Estrategia de promoción	103
9.4. Estrategia de distribución.....	105
9.5. Plan de acción de mercadeo	105
9.6. Análisis DOFA – CAME.....	106
9.7. Mapa estratégico	107
10. Conclusiones	108
11. Recomendaciones	110
Referencias bibliográficas.....	111

Lista de Tablas

Tabla 1. Cumplimientos de objetivos	15
Tabla 2. Resumen de las cinco Fuerzas de Porter.....	33
Tabla 3. Distribución de viviendas según estrato socioeconómico	36
Tabla 4. Kits en general del negocio.....	38
Tabla 5. Guía de aproximaciones de participación de mercados.....	40
Tabla 6. Producción de Artes visuales	41
Tabla 7. Mercado objetivo del negocio.....	42
Tabla 8. Estimación de la demanda anual por persona de los materiales de los kits.....	51
Tabla 9. Estimación de la demanda anual de kits por persona	51
Tabla 10. Proyección de la población del mercado objetivo del negocio.....	53
Tabla 11. Demanda proyectada en unidades de kits	53
Tabla 12. Porcentajes de las respuestas a la pregunta #19 de la encuesta	54
Tabla 13. Demanda Proyectada en el escenario más probable	54
Tabla 14. Especificación de los productos que se comercializarán dentro de los kits.....	56
Tabla 15. Cantidad de kits en promedio requeridos al mes	62
Tabla 16. Cantidad de mercancía en promedio requeridas al mes.....	62
Tabla 17. Proveedores de Mercancía	63
Tabla 18. Cantidad de materia prima en promedio requeridas al mes.....	63
Tabla 19. Proveedores de Materia Prima.....	63
Tabla 20. Alternativas de microlocalización	65
Tabla 21. Evaluación de ubicación por el método cualitativo por puntos	65
Tabla 22. Valor anual requerido para el 2022 por producto producido bajo demanda probable .	68
Tabla 23. Tiempo promedio en producir cada uno de los productos de la empresa.....	68
Tabla 24. Especificación de las horas de trabajo de un operario	69
Tabla 25. Tiempos improductivos por operario al día.....	70
Tabla 26. Tipo de Aporte de los socios del negocio.....	72
Tabla 27. Resultados de la valoración por puntos de puestos de trabajo.....	78
Tabla 28. Costo total anual de salarios	79

Tabla 29. Calificación de la magnitud e importancia del impacto ambiental negativo para su uso con la Matriz Leopold.....	81
Tabla 30. Inversión fija del negocio	82
Tabla 31. Inversión de Capital de trabajo	83
Tabla 32. Inversión del proyecto	84
Tabla 33. Financiamiento de la inversión	86
Tabla 34. Costos fijos y variables del negocio 2022	86
Tabla 35. Costo de Materia prima consumida para el año 2022.....	87
Tabla 36. Costo de la mercancía requerida para el 2022	88
Tabla 37. Gastos financieros del negocio	89
Tabla 38. Gastos de administración y ventas para el año 2022.....	89
Tabla 39. Prorrates de depreciación y mantenimiento de activos fijos	90
Tabla 40. Gasto anual por servicios que tiene la empresa	90
Tabla 41. Ingresos por kits recibidos durante los 5 años	91
Tabla 42. Punto de equilibrio para el año 2022	91
Tabla 43. Unidades promedio de kits vendidas según la demanda proyectada por escenario.....	96
Tabla 44. Utilidad neta por escenarios.....	96
Tabla 45. Flujo de caja libre por escenarios	96
Tabla 46. TIR y VPN por escenarios	97
Tabla 47. Ficha descriptiva del kit 1	98
Tabla 48. Ficha descriptiva del kit 2.....	99
Tabla 49. Ficha descriptiva del kit 3.....	99
Tabla 50. Ficha descriptiva del kit 4.....	100
Tabla 51. Ficha descriptiva del kit 5.....	100
Tabla 52. Ficha descriptiva del kit 6.....	101
Tabla 53. Ficha descriptiva del kit 7.....	101
Tabla 54. Plan de marketing	105

Lista de Figuras

Figura 1. Variación anual promedio del IPC de los artículos para pintar y dibujo.....	26
Figura 2. Gráficos sobre la demografía de los encuestados.....	45
Figura 3. Gráficos sobre el comportamiento de consumo de los encuestados.....	46
Figura 4. Frecuencia de compra de los encuestados por producto	47
Figura 5. Gráficos sobre la cantidad de obras al año elaboradas por los encuestados.....	47
Figura 6. Gráficos sobre preferencias de tamaños y marcas de productos	48
Figura 7. Gráficos de compra de kit y modo de pago.....	49
Figura 8. Gráficos sobre el producto innovador y servicios estratégicos	50
Figura 9. Diagramas de flujos de los tres procesos productivos de Lienzos Natacha S.A.S	58
Figura 10. Proceso de comercialización de Lienzos Natacha S.A.S	59
Figura 11. Prototipo del lienzo ecológico	60
Figura 12. Prototipo de la página web de la empresa	61
Figura 13. Foto aérea de la bodega donde se ubicará la empresa	66
Figura 14. Fotos internas de la bodega	67
Figura 15. Plano de la distribución dentro de la empresa	67
Figura 16. Estructura organizacional de Lienzos Natacha S.A.S	76
Figura 17. Reclutamiento y selección del personal.	77
Figura 18. Aspectos medioambientales del proceso operativo en general	80
Figura 19. Punto de equilibrio	91
Figura 20. Estados financieros proyectados.....	92
Figura 21. Estados de flujos de caja proyectados	93
Figura 22. Balance general proyectado.....	94
Figura 23. Conformación de los activos desde el 2022 hasta el 2026 del negocio.....	94
Figura 24. Financiamiento desde el 2022 hasta el 2026 del negocio.....	95
Figura 25. Ejemplos de post para Instagram y Facebook	104
Figura 26. Matriz DOFA.....	107
Figura 27. Mapa estratégico de Lienzos Natacha	108

Lista de Apéndices

Ver apéndices adjuntos y pueden ser consultados en la base de datos de la Biblioteca UIS

Apéndice A. Actividades CIIU de la economía naranja.

Apéndice B. Cantidad de empresas colombianas según sectores del negocio.

Apéndice C. Competencia.

Apéndice D. Formato encuestas.

Apéndice E. Proyección de la población de Santander DANE 2018-2050.

Apéndice F. Especificación de todas las referencias de los kits.

Apéndice G. Procedimiento del prototipo del lienzo ecológico.

Apéndice H. Procedimiento del prototipo de la página web.

Apéndice I. Descripción de los materiales que requiere el negocio

Apéndice J. Información de las bodegas - Fincaraiz.com.co.

Apéndice K. Consulta de Homonimia.

Apéndice L. Manual de Funciones.

Apéndice M. Valoración de puestos de trabajo.

Apéndice N. Impacto ambiental - Matriz de Leopold.

Apéndice O. Evaluación financiera.

Resumen

Título: Plan de negocio para la creación de una comercializadora de kits de pintura artística *

Autor: María Paula Rodríguez Jerez **

Palabras Clave: Plan de negocio, arte, comercialización, materiales para la pintura artística, lienzos ecológicos.

Descripción:

El arte es la capacidad de expresión de carácter creativo que poseen los seres humanos para representar sus sentimientos, emociones y percepciones acerca de sus vivencias y el entorno que los rodea, las cuales expresa a través de diversas actividades siendo una de ellas la pintura artística que busca la representación de ideas estéticas sobre una superficie utilizando los elementos que le son propios, como el dibujo y el colorido. Esta ocupación puede llegar a ser divertida y placentera, aportando a la salud de la persona.

Teniendo en cuenta lo anterior, surge la presente propuesta: "Plan de negocio para crear una comercializadora de kits de pintura artística" bajo la modalidad de emprendimiento, el cual pretende no vender solo productos, sino además promover este tipo de arte en Santander. Esta idea de negocio se nombró Lienzos Natacha y su actividad principal consistirá en vender materiales como lienzos, canvas, caballetes, pinturas, pinceles y otros implementos para la pintura artística, en paquetes de 2 o más unidades, con el fin de facilitar la compra al cliente y permitirle contar con todo lo necesario para iniciar esta labor. La empresa fabricará lienzos hechos de material reciclado que alargan la vida útil del producto y, de algún modo, aportan al cuidado del medio ambiente, también se espera brindar una experiencia por medio de una página web que sea atractiva y amigable que incluirá una tienda virtual con la opción de atención personalizada, contenido útil sobre el tema y por medio de la suscripción a dicha página, se hará un seguimiento y un servicio postventa que logre la fidelización de los clientes.

* Trabajo de grado

** Facultad de Ingenierías Físico-mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Programa de Ingeniería Industrial. Director: Juan Benjamín Duarte Duarte, Doctor en Finanzas de Empresa.

Abstract

Title: Business plan for the creation of a marketer of artistic painting kits*

Author: María Paula Rodríguez Jerez**

Key Words: Business plan, art, marketing, materials for artistic painting, ecological canvases.

Description:

Art is the expression capability with creative nature that human beings have to represent their feelings, emotions and perceptions about their experiences and the environment that surrounds them, those are expressed through various activities, one of them being the artistic painting, that seeks the representation of aesthetic ideas, on a surface using its own elements, such as drawing and coloring. This occupation can become fun and pleasant, contributing to the health of the person.

In view of the above, the present proposal "Business plan to create a marketer of artistic painting kits" arises under the modality of entrepreneurship, which aims not to sell only products, but also to promote this type of art in Santander. This business idea was named Lienzos Natacha and its main activity will consist of selling materials such as canvases, canvas, easels, paints, brushes and other implements for artistic painting, in packages of 2 or more units, in order to facilitate the purchase to the client and allow you to have everything you need to start this job. The company will manufacture canvases made of recycled material that extend the useful life of the product and in some way contribute to caring for the environment, it is also expected to provide an experience through an attractive and friendly web page that will include a virtual store with the option of personalized attention, useful content on the subject and through a subscription to this page, a follow-up and an after-sales service will be done to achieve customer loyalty.

* Bachelor Thesis

** Facultad de Ingenierías Físico-mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Programa de Ingeniería Industrial. Director: Juan Benjamín Duarte Duarte, Doctor en Finanzas de Empresa.

Introducción

En un sentido general, el arte es cualquier actividad humana que recurre a emociones y al intelecto para crear obras que tienen características estéticas. Esto agrupa diferentes formas de representación artística que están estrechamente relacionadas con la naturaleza humana y que corresponde a la característica fundamental que poseen los seres humanos de expresarse. El arte desempeña un papel mediador y motor de la comunicación, ya que el artista a través de su creación no solo transmite emociones, sino también mensajes, permitiendo reflexionar sobre nuestra existencia, los problemas sociales o la vida en general. Desde esta perspectiva, se convierte en una herramienta que puede cambiar o educar a una sociedad y, además, vista como actividad creativa, tiene un efecto liberador, curativo, y de desarrollo personal. (Talongang Mekeuwa, 2019)

Es por ello, que se realiza el plan de negocio para crear una empresa comercializadora de kits de pintura artística, documento en el que se plasma todo lo necesario para la puesta en marcha de esta idea de negocio que, más allá de vender unos productos, busca fomentar este tipo de arte en Santander. Esta idea de negocio se nombró Lienzos Natacha en honor a la madre de la autora del proyecto quien es conocedora del tema y por lo cual surgió la idea de negocio. La actividad principal de esta empresa consistirá en vender materiales como lienzos, canvas, caballetes, pinturas, pinceles y otros implementos del arte de la pintura en paquetes de 2 o más unidades, con el fin de facilitar la compra al cliente y de permitirle contar con todo lo necesario para iniciar con sus pinturas de la mejor manera ya que se pretende brindar por la página web contenido útil y complementario que le genere una experiencia entretenida al pintar. En la actualidad, empresas de este tipo en específico son muy pocas, puesto que la mayoría no se dedican únicamente al arte de la pintura y, por consiguiente, tampoco son tan conocedores o expertos en el tema, de igual modo, solamente se involucran con el cliente para vender los productos no más, no crean experiencias a partir de esto.

Lienzos Natacha además de suministrar al cliente un kit con materiales de calidad, sobre todo aquellos fabricados por la empresa hechos de material reciclado que alargan la vida útil del producto y que, de algún modo, aportan al cuidado del medio ambiente, desea generar una experiencia por medio de su página web atractiva y amigable que incluirá la tienda virtual con la opción de atención personalizada si la persona lo requiere, contenido útil que fomente dicha actividad artística, con temas sobre enseñanza, trucos al pintar, noticias de artistas, oferta de cursos,

eventos, concursos, etc. Además, dicha página permitirá llevar un seguimiento y un servicio postventa que logre la fidelización de los clientes.

Los motivos para llegar a emprender esta idea de negocio están enfocados a promover el arte, generar bienestar, al emplear a personas para el negocio y al proveer materiales con los cuales se crean obras hermosas que llenan de satisfacción al cliente y que podrían convertirse en su fuente de ingreso, fomentar el cuidado del medio ambiente al hacer uso de plástico reciclado como materia prima de algunos productos y, por último, contribuir a la mejora de los estados de ánimo de las personas a través de la pintura como medio de distracción y de relajación. El alcance del negocio es lograr el reconocimiento de la marca a nivel nacional e incursionar con servicios que apoyen el ideal de este, como la galería virtual, cursos impartidos por la empresa y la marquetería con la venta de marcos hechos de plástico reciclado.

Cumplimiento de Objetivos

Los objetivos específicos de este proyecto con su respectiva ubicación dentro del documento se presentan a continuación:

Tabla 1.

Cumplimientos de objetivos

Objetivo Específico	Cumplimiento
Realizar un análisis del macroentorno y microentorno de la comercialización de los materiales para la pintura que permita entender la situación del sector para evidenciar el potencial de la empresa.	Análisis del sector Capítulo 3
Efectuar una investigación de mercados a través de fuentes de información secundaria y primaria para identificar el mercado objetivo al que está dirigido la comercializadora.	Investigación de mercados Capítulo 4
Elaborar un estudio en el que se especifiquen los aspectos técnicos operativos necesarios para la comercialización de los kits y la fabricación de algunos productos que hacen parte de ellos.	Estudio Técnico Capítulo 5
Realizar un análisis organizacional, en donde se especifique la estructura administrativa de la empresa y los requerimientos normativos necesarios para su operación en Santander, Colombia.	Estudio Legal y Administrativo Capítulo 6 Estudio ambiental y social Capítulo 7
Evaluar la factibilidad económica de la empresa y la sensibilidad de variables del mismo, mediante criterios de decisión como VPN, TIR y entre otros.	Estudio Financiero Capítulo 8
Construir un plan estratégico de mercadeo, que le proporcione a la comercializadora de kits un apoyo y una guía para alcanzar las metas de corto plazo.	Plan estratégico de marketing Capítulo 9
Elaborar el prototipo del producto principal que fabricará la empresa y de su página web.	Prototipo del lienzo ecológico y de la página web Apéndice G y H

1. Generalidades del proyecto

1.1. Justificación

La idea de negocio surgió por una necesidad familiar de no encontrar fácilmente sus materiales para poder pintar, además de que existe un interés por parte de varias personas cercanas que están en este medio, esto se puede apreciar en la investigación de mercados en donde hay una cantidad de personas con deseo de adquirir estos productos de calidad, en un solo sitio y con un buen servicio al cliente, así como se plantea el negocio. Los consumidores actuales han cambiado su forma de comprar en los últimos años, debido a la masificación y democratización de las tecnologías de información; hoy en día cuando un consumidor realiza una compra, más que comprar productos para satisfacer necesidades lo que busca es vivir experiencias, enfoque que desea alcanzar este negocio y el cual muy pocas empresas del sector en Santander lo aplican, esta será una de las ventajas competitivas de la empresa con lo cual su participación en el mercado podría llegar a ser alta.

Se plantean tres pilares en la propuesta de valor del negocio, el primer pilar hace referencia a la experiencia que se brindará al cliente por la página web con la compra de kits, que mediante estrategias de plaza y promoción se espera tener la fidelización tanto de los artistas o pintores ya dedicados a esto, como de las personas que aún no practican el arte de la pintura, pero que les llama la atención y que buscan algo diferente, un lugar que crea y fortalezca la pasión por este tipo de arte. Del arte en general, la Organización Mundial de la Salud (OMS), ha realizado un estudio sobre la relación que existe entre esta actividad con la salud y el bienestar, según la directora regional de la OMS para Europa, Piroška Östlin (2019), afirma que: “La oficina regional para Europa ha analizado 900 publicaciones científicas de todo el mundo y la principal conclusión es que involucrarse en el arte, ya sea bailar, cantar o acudir a museos y conciertos ofrece una dimensión añadida a cómo podemos mejorar nuestra salud física y mental”.

El estudio se presentó en directo el 11 de noviembre en 2019 en Finlandia, llamado “Launch of first who report on the evidence base for arts and health interventions”, siendo esa la primera vez que la OMS hace una solicitud especial a los Gobiernos en explorar el arte como apoyo para la salud. Por lo menos, la pintura es un tipo de arte que en la infancia mejora la motricidad, favorece la expresividad, entrena la concentración, fortalece la autoestima y en general, le brinda a la persona un espacio de libertad y creatividad, siendo una actividad terapéutica

que en estos momentos en donde según noticias de la OMS, Ministerio de Salud y Protección Social e informes de Profamilia (ver en Referencias bibliográficas), la pandemia y su confinamiento preventivo han causado que muchas personas padezcan enfermedades mentales o trastornos emocionales, principalmente por el cambio radical de la rutina cotidiana y la preocupación por las personas más vulnerables expuestas al COVID-19. Además, de acuerdo con las cifras registradas ante la Dirección Nacional de Derecho de Autor muestran que el talento santandereano no se detuvo y sobresalió como uno de los más creativos de Colombia, ocupando el sexto lugar con un 3,05% de registro de obras y Bucaramanga, específicamente, ocupa el noveno puesto con 1,34% (Vanguardia, 2020).

El segundo elemento de la propuesta de valor es fomentar el consumo local con el fin de generar empleo, contribuir al desarrollo del país y a su recuperación económica; en este sentido se espera recibir el apoyo primordialmente de artistas que llevan tiempo en esta labor y saben de primera mano, la calidad del producto colombiano y lo difícil que a veces es ganarse un espacio en este mercado tan competitivo de hoy. Según datos de Legiscomex, en el año 2019 el valor de CIF de las importaciones en pesos colombianos de *“9701100000 - Pinturas y dibujos hechos totalmente a mano con exclusión de los dibujos de la partida 49.06”*, *“9603301000-Pinceles y brochas para la pintura artística”*, *“3208200000-Pinturas y barnices a base de polímeros acrílicos o vinílicos”*, *“5901900000-Telas transparentes textiles para calcar o dibujar; lienzos preparados para pintar; bucarán y telas rígidas similares del tipo de las utilizadas en sombrerería”* fueron de **\$5.078’248.148,9** - **\$3.636’071.414,29** - **\$79.737’845.782,69** – **\$1.249’770.294,86** respectivamente, superando a las exportaciones que representan de los anteriores valores un porcentaje de 14,98%; 0,64%; 13,78% y 0,38% correspondientemente (Legiscomex, 2019). Evidenciándose, por lo tanto, un déficit comercial que afecta al país ya que debe compensar esa pérdida de recursos económicos a través de una deuda pública y el empobrecimiento de la población. Es posible compensar un eventual resultado deficitario de dicha balanza comercial con resultados positivos de otros sectores, sin embargo, no fue así ya que el país durante el periodo de enero-diciembre de 2019 presentó un incremento total de 2,9% en importaciones y un decremento de 5,7% en exportaciones frente al mismo periodo 2018 y en la mayor parte de la historia colombiana ha ocurrido esto, por consiguiente, se debe incentivar y apoyar el consumo nacional en la población colombiana (Hernandez, 2020).

El tercer y último elemento que se propone es la calidad de los productos, en especial los

que se fabricarán en la empresa ya que se tiene un control sobre la materia prima y proceso productivo. Por ejemplo, los bastidores de los lienzos, que es uno de los productos que más se consumen en esta actividad artística y que se elaboran por lo general de madera natural, estarán hechos con madera de plástico reciclado que brinda una alta resistencia ante el comején que es la principal causa de deterioro de las obras. Debido a que este material reemplazaría la madera, se concluye que la empresa no sólo contribuiría a la disminución de la tala de árboles, sino también a la reducción de desechos plásticos que contaminan el ambiente al reutilizarse. Con ello, se espera llamar la atención de aquellas personas que les interesa el cuidado del planeta y cuyo consumo se alinea a esta idea.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo General

Diseñar un plan de negocio para la creación de una empresa comercializadora de kits de materiales para la pintura artística en Santander.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Realizar un análisis del macroentorno y microentorno de la comercialización de los materiales para la pintura que permita entender la situación del sector para evidenciar el potencial de la empresa.
- Efectuar una investigación de mercados a través de fuentes de información secundaria y primaria para identificar el mercado objetivo al que está dirigido la comercializadora.
- Elaborar un estudio en el que se especifiquen los aspectos técnicos operativos necesarios para la comercialización de los kits y la fabricación de algunos productos que hacen parte de ellos.
- Realizar un análisis organizacional, en donde se especifique la estructura administrativa de la empresa y los requerimientos normativos necesarios para su operación en Santander, Colombia.
- Evaluar la factibilidad económica de la empresa y la sensibilidad de variables del mismo, mediante criterios de decisión como VPN, TIR y entre otros.

- Construir un plan estratégico de mercadeo, que le proporcione a la comercializadora de kits un apoyo y una guía para alcanzar las metas de corto plazo.

2. Marco de Referencia

2.1. Marco de Antecedentes

El proyecto de Lila Yizeth Arcila titulado “Desarrollo del plan de negocios para la puesta en marcha de un e-commerce tienda on-line para venta de productos de ferretería – Sumimport S.A.S” estudia el comercio electrónico colombiano o E-commerce que hace referencia, según este documento, al proceso completo o parcial de distribución, compra, venta, mercadeo y manejo de información acerca de productos o servicios a través de internet. En el documento se plasma un estudio de mercado, el análisis de talento humano, el estudio financiero, el plan operacional y logístico, y el marco jurídico y de constitución. La relación con el proyecto en cuestión se debe a la actividad de E-commerce y a la similitud con algunos de sus productos de ferretería, tecnología y papelería, la información más relevante que se tomara de este proyecto, aprovechando que su estudio de factibilidad fue positivo, es todo lo relacionado con el desarrollo de un E-commerce y el análisis que hacen sobre las compras electrónicas.

María Manrique y Pedro Sandino, desarrollaron un plan de negocio para la elaboración y comercialización de cuadros decorativos, proyecto que consiste como su título lo dice en fabricar y comercializar pinturas ya listas elaborados con tecnologías de impresión digital en vinilo adhesivo de imágenes personalizadas al gusto del cliente en retablo de MDF (tablero de fibra de densidad). Con este proyecto se pretende conocer primero lo que respecta a la fabricación del producto donde se realiza la pintura, de esta manera poder hacer una comparación con el lienzo propuesto elaborado con material reciclado y segundo se espera conocer más sobre la intención de compra de los consumidores sobre este tipo de productos.

Otro estudio sobre una comercializadora de obras de arte, pero no tan reciente como el anterior, es el proyecto desarrollado en 2013 por Henry Garcés Ardila, estudiante de la UIS de Gestión empresarial. Es relevante mencionarlo ya que se desarrolla en un área geográfica que es incluida en el proyecto actual, además que, en este, el lienzo es el soporte para plasmar la pintura, por lo tanto, se puede tener en cuenta el análisis que se realiza al mercado para conocer las preferencias del consumidor final de arte ya lista, es decir, quien compra la pintura para decorar. A pesar de que se llevó a cabo hace 8 años atrás, la factibilidad de ese negocio fue favorable y se encontró una demanda insatisfecha de 18.397 obras para el 2013, con lo que se demuestra que hay

un interés en adquirir cuadros y, por lo tanto, es necesario satisfacer dicha demanda de material para su elaboración. Lo bonito también de este proyecto es que tiene un alto impacto social debido a que al final de cuentas, lo que busca la comercializadora es ser el intermediario de la venta de las obras que elaboran los presos y aquí vale la pena rescatar lo importante que es el arte como espacio terapéutico, donde mantiene ocupada a las personas desarrollando su creatividad y a su vez hace que estas sean productivas.

Por otro lado, Ana Oliveros y Edwin Fontecha realizaron un proyecto llamado “Plan de negocios para la puesta en marcha de una empresa productora de maderas plásticas en el Área Metropolitana de Bucaramanga”, en el que investigaron sobre la viabilidad de la incorporación de postes de cercado a partir de plástico reciclado en el sector agropecuario con el fin de reducir el impacto ambiental del aumento de residuos plásticos generados y la tala de árboles para conseguir la madera. Este proyecto será útil para el actual, debido a este enfoque ambiental que se busca lograr y al desarrollarse en la capital del departamento, permite una comparación más real sobre el sector y las especificaciones técnicas sobre la madera de plástico reciclado necesaria para la fabricación de los lienzos.

2.2. Marco Teórico

En este apartado se mencionará la teoría relacionada con el plan de negocio útil para plantear la metodología con la que se desarrolla el proyecto y aquellos conceptos importantes del sector del negocio.

Plan de negocio: Es un documento que sirve para guiar a un negocio por lo general, en su creación o al crear una unidad de este y permite evaluar la probabilidad de éxito de la idea, reduciendo la incertidumbre y el riesgo de fracasar en el intento. En el libro “Plan de negocios: Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio”, la autora Karen Weinberger expone cuatro tipos de planes de negocios de los muchos que hay, estos son: plan de negocios para empresa en marcha, plan de negocios para nuevas empresas, plan de negocios para inversionistas y plan de negocios para administradores. Con base en el modelo que se presenta en este libro para los planes de negocio para una nueva empresa e incluyendo algunos conceptos vistos en la carrera, se planteó la estructura del proyecto.

Análisis PESTEL: es un acrónimo de una herramienta utilizada para identificar las fuerzas macro (externas) que afectan a una organización, las letras representan políticas, económicas,

sociales, tecnológicas, del entorno y legales. Las organizaciones que controlan y responden a los cambios en el entorno macro pueden diferenciarse de la competencia y crear una ventaja competitiva.

Economía naranja o economía creativa: Es, según la Unesco, la unión de los sectores de la economía "que tienen como objeto principal la producción o la reproducción, promoción, difusión y/o comercialización de bienes, servicios y actividades de contenido cultural, artístico o patrimonial". (Procolombia, s.f.)

Comercio electrónico o E-commerce: Es la venta de productos y servicios a través de la Internet. En este caso, las actividades marketing y los contactos con los clientes (promoción, publicidad, soporte de ventas, entre otros), se realizan a través de medios electrónicos. Los medios electrónicos más empleados son la página web y el correo electrónico.

Pasarelas de pago: Son una forma de tener diferentes soluciones de pago, permitiendo vender productos de forma digital a través de diferentes métodos de cobro y garantizando la seguridad durante los trámites entre los negocios y los clientes. (Bancolombia, 2020)

Las 5 Fuerzas de Porter: Constituye una metodología de análisis para investigar acerca de las oportunidades y amenazas en una industria determinada. En ella se analizan el poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores, amenaza de nuevos competidores entrantes, amenaza de nuevos productos sustitutivos y rivalidad entre competidores.

Investigación de mercados: Con base en el libro de Marcela Benassini, que fue la guía para dicha fase del proyecto, se define como la reunión, el registro y el análisis de todos los hechos acerca de los problemas relacionados con las actividades de las personas, las empresas y las instituciones en general. En el caso concreto de las empresas privadas, la investigación de mercados ayuda a la dirección a comprender su ambiente, identificar problemas y oportunidades, además de valorar y desarrollar alternativas de acción de marketing.

Los plásticos: hacen parte de un grupo de compuestos orgánicos denominados polímeros. Principalmente, se obtienen mediante reacciones químicas entre diferentes materias primas de origen sintético o natural. Dependiendo de la estructura que forma el carbono al asociarse con hidrógeno, oxígeno y nitrógeno, cambian las propiedades físicas y su estructura molecular. Se dividen en termoplásticos, materiales que se ablandan al ser calentados y se endurecen al enfriarse, y termoestables, que adoptan una forma permanente al aplicarles calor y presión.

Alianza estratégica: Consiste en establecer una relación con personas o empresas, que compartan sus recursos a fin de trabajar juntas para conseguir un beneficio mutuo. Esta forma de cooperación permite a las empresas establecer acuerdos comerciales, adaptarse a los cambios tecnológicos y reducir incertidumbre en mercados nuevos.

Matriz de Leopold: es un cuadro de doble entrada de relación causa-efecto empleado en la evaluación del impacto ambiental. Esta matriz sistematiza la relación entre las acciones a implementar en la ejecución de un proyecto y su posible efecto en factores ambientales. (Gomez, s.f.)

Planeación estratégica: Kotler y Armstrong la definen como “La planeación estratégica es el proceso de crear y mantener una coherencia estratégica entre las metas y capacidades de la organización y sus oportunidades de marketing cambiantes” (Kotler & Armstrong, 2001).

Análisis DAFO-CAME: Este análisis se utiliza para realizar una planificación estratégica, el CAME viene de las iniciales de “Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar” este es una ampliación del Análisis DAFO, matriz que analiza las “Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades” de un proyecto o una idea. De esta forma, el Análisis DAFO sirve para hacer un diagnóstico inicial de situación y el Análisis CAME sirve para definir las acciones a tomar a partir de los resultados del DAFO. (Bernal, 2016)

Mapa estratégico: Un mapa estratégico es una completa representación visual de la estrategia de una organización, describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del BSC. (Pensemos S.A, s.f.)

3. Análisis del Sector

3.1. Definición del sector

Según la clasificación industrial internacional uniforme de todas las actividades económicas (CIIU), la empresa pertenece principalmente a la división 47: «Comercio al por menor (incluso el comercio al por menor de combustibles), excepto el de vehículos automotores y motocicletas», y el otro sector al que también pertenece la empresa, pero en menor magnitud debido a que sólo es la fabricación y venta de los lienzos a base de plástico recuperado, es a la clase 2229: «Fabricación de artículos de plástico n.c.p.». Sin embargo, al analizar la competencia

se debe investigar sobre 1690: «Fabricación de otros productos de madera; fabricación de artículos de corcho, cestería y espartería» ya que por lo general los lienzos, canvas y caballetes se fabrican de madera.

De la división 47 del CIU, los artículos que comercializa el negocio pertenecen específicamente a las siguientes clases:

- 4752 «Comercio al por menor de artículos de ferretería, pinturas y productos de vidrio en establecimientos especializados», que comprende el comercio al por menor de pinturas, barnices, lacas, vinilos, masillas, esmaltes, pigmentos, solventes, removedores de pintura etc.
- 4761 «Comercio al por menor de libros, periódicos, materiales y artículos de papelería y escritorio, en establecimientos especializados», debido a los artículos como pinceles, lápices y otros que se clasifican en artículos de papelería.
- 4769 «Comercio al por menor de otros artículos culturales y de entretenimiento n.c.p. en establecimientos especializados» ya que incluye el comercio al por menor de artículos y materiales para manualidades artísticas.
- 4791 «Comercio al por menor realizado a través de internet», este último ya que es el principal medio por donde se venderán los productos.

3.2. Análisis del macroentorno

3.2.1. Factores Políticos

El presidente Iván Duque en su plan de gobierno promueve la economía naranja como una herramienta de desarrollo cultural, social y económico, la cual hace alusión a las industrias creativas, donde se encuentran la cultura, el emprendimiento, la propiedad intelectual y el patrimonio (Portafolio, 2019). La economía naranja incluye a todos los agentes que aportan al ecosistema de valor de esta, como: creación, producción, proveeduría, distribución, circulación y audiencias. El negocio propuesto pertenecería a “Proveduría” puesto que se encargará de suministrar los materiales necesarios para la “Pintura artística”, labor ubicada en “Artes visuales” como actividad naranja de la categoría “Artes y patrimonio”. En el caso de que se encuentre formalmente constituido el negocio, podría verse beneficiado por los programas e instrumentos para Emprendedores y Organizaciones Emergentes. La inclusión de las actividades según el CIU en la economía naranja, se dividen en dos tipos: inclusión total e inclusión parcial, ver Apéndice

A. Tomando como referencia los CIU del negocio descritos en el subcapítulo 3.2.1. *Definición del sector*, se infiere que el negocio se clasificaría en el área “Industrias culturales”, perteneciente al tipo Inclusión Parcial que consiste en aquellas actividades en las que solo se tienen en cuenta algunos de sus productos.

Por otra parte, el actual gobierno continuó con la línea de facilitación del comercio ya que una de las grandes preocupaciones de los empresarios del país son los costos y tiempos para exportar o importar bienes, los cuales son comparativamente más altos que los países de la región y los miembros de la OCDE. En ese sentido, el gobierno se encuentra ejecutando estrategias como ‘Colombia Exporta’, ‘Colombia Ágil’ y las mesas de facilitación del comercio, las cuales se están ocupando de resolver cuellos de botella y agilizar trámites relacionados con el comercio exterior (ANALDEX, 2019).

3.2.2. Factores Económicos

En la actualidad el mundo entero y sobre todo el país pasan por un periodo de incertidumbre sobre las variables económicas debido a la propagación del COVID-19. De acuerdo con el DANE, la actividad económica que más contribuyó al decrecimiento del tercer trimestre de 2020 fue el Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos automotores y motocicletas; Transporte y almacenamiento; Alojamiento y servicios de comida, con -3,9 puntos porcentuales a la variación anual del valor agregado (Portafolio - Colombia, 2020). Sin embargo, de acuerdo a un informe de comercio al por menor de julio de 2020 se evidencia una mejoría de las ventas reales respecto a los meses pasados de abril, mayo y junio. Además, la Cámara Colombiana del Comercio Electrónico (Ccce) indicó que desde el inicio de la cuarentena en el país y hasta la primera semana de julio el comercio electrónico presentó crecimientos semanales del 7.84% y que en las primeras semanas de aislamiento obligatorio el volumen de transacciones se incrementó a un nivel de 40% (sectorial, 2020), este comportamiento probablemente aumentará o se mantendrá constante en los próximos años, favoreciendo la propuesta de negocio de ventas de kits a través de una página web.

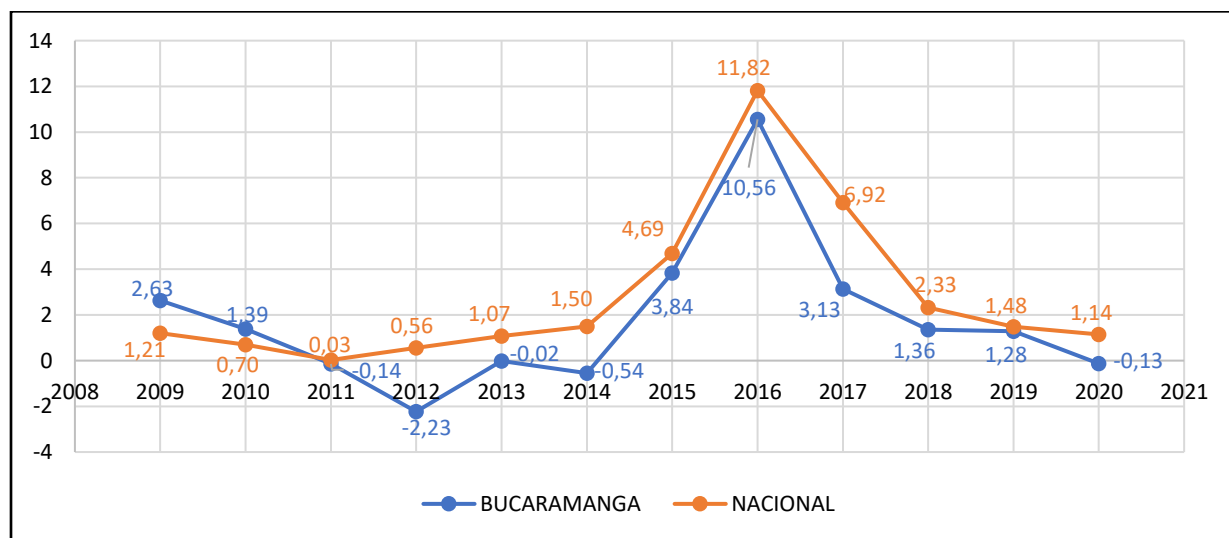
La información sobre la cantidad de empresas en el 2019 en Colombia, según el Geoportal del DANE es de 1.221.042 en total y las empresas pertenecientes a los sectores que corresponde al negocio en cuestión son de 16.628 en Colombia y un 4% de estas (665) se ubican en Santander, ver Apéndice B. Sin embargo, es necesario recalcar que de estas 665 empresas ya se excluyó el comercio a través de internet, puesto que es una actividad muy general y de este valor, también se

descartarán las 183 empresas de papelería, las 397 de ferretería y las 52 de transformación de plástico ya que son sectores grandes en los que la mayor participación la tienen empresas con distinto enfoque del negocio. Por lo tanto, solo quedan las 16 de otros artículos culturales y de entretenimiento n.c.p y las 17 de fabricación de otros productos de madera.

Por otro lado, para la investigación del índice de precios al consumidor (IPC) histórico del negocio que será útil para hacer la proyección de ventas, se consideró la canasta con subclase 09540300 – Artículos para pintura y dibujo. Según las consultas dinámicas IPC del DANE, se concluye que la variación anual promedio nacional desde el 2012 ha sido mayor que el de Bucaramanga, ver Figura 1, y que en el 2016 hubo alguna incidencia a nivel nacional que causó una variación positiva anormal del IPC, que a través de los años se ha venido estabilizando. Para Daniel Escobar, director de investigaciones económicas y analista de renta fija de Global Securities, el IPC se vio influenciado desde diciembre de 2015 y hasta el año 2016 por el fenómeno de El Niño, el paro camionero y por el encarecimiento de los productos importados que, en parte, se debió al aumento de la tasa de cambio COP/USD causada principalmente por el desplome del precio del petróleo en ese año (LA REPÚBLICA, 2017).

Figura 1.

Variación anual promedio del IPC de los artículos para pintar y dibujo



Nota: El gráfico representa la variación anual promedio del Índice de Precios al Consumidor de los artículos para pintar y dibujo. De acuerdo con la fuente, los datos mencionados son la mejor aproximación posible del IPC desde el 2009 hasta el 2020, en una nomenclatura basada en la COICOP. Adaptada de las consultas dinámicas (DANE, 2020).

3.2.3. Factores Sociales

El Departamento Administrativo Nacional de Estadística, DANE, reveló el Censo Nacional de Población y Vivienda 2018, en el que documentó que en el país hay 48 millones 258 mil 494 habitantes. De esa cifra, Santander registró 2'008.841 personas efectivamente censadas, 51% son hombres y el 49% mujeres. Los grandes grupos de la población del departamento, por edades, son: los jóvenes entre 15 y 29 años (24,90%) y las personas mayores de 65 años (44,90%), esta última cifra tiene un alto valor así que vale la pena destacar que este nicho podría llegar a ser uno de los más representativos del mercado objetivo al que se dirige el negocio. Con respecto a la cobertura de los servicios públicos en Santander se tiene: Energía eléctrica (99,10%), Gas natural (68,20%), Acueducto (84,90%), Alcantarillado (75,80%), Recolección de Basuras (79,60%) e Internet (45%). (Vanguardia, 2019)

En cuanto al uso del internet, con base en el documento del MinTIC del 2019 sobre Medición de Indicadores de consumo del Observatorio eCommerce, se concluye que en Colombia entre la población mayor de 15 años continúa creciendo, en donde el 82% lo usa todos los días de la semana. Del estudio, el 90% de internautas realiza actividades de comercio electrónico, en donde los principales puntos de acceso a la consulta de bienes y servicios son el buscador y las redes sociales (MinTIC, 2019). El dato anterior refleja lo importante de contar con plataformas digitales, siendo esto una ventaja para el negocio que pretende tener la página web enlazada con el perfil de negocio en Google y mediante distintas estrategias de marketing lograr alcanzar un posicionamiento web relevante. Para ello también se utilizarán redes sociales en las que se trabajará de manera constante para llamar la atención de nuevos clientes y mantener la fidelización de los antiguos.

3.2.4. Factores Tecnológicos

Una de las metas más importantes del Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones es lograr que 11,8 millones de hogares (70%) estén conectados a internet, hoy lo están 7,4 millones (50%) (MinTIC, 2020). Esto facilitará el comercio electrónico y por consiguiente al negocio que trabajará principalmente de esta manera, además debido a la situación actual, las compras a través de internet se convierten en una ventaja competitiva para la empresa. En cuanto a la página web, gracias a la era digital, en Colombia el número de usuarios conectados a Internet es de 35 millones, es decir, el 69% de la población total tiene acceso a este servicio y esa misma cantidad de usuarios también usan las redes sociales activamente (Medina, 2020). Este

número crece rápidamente y es una ventaja para el negocio que involucra desde un inicio los medios digitales, como página web y redes sociales, brindando mayores posibilidades para atraer clientes, especialmente aquellos que durante la pandemia han evitado salir y que buscan entretenimiento en casa para sus niños y para las personas de la tercera edad que tienen bajo su cuidado, o para ellos mismos.

Por otra parte, es necesario realizar una investigación de patentes con relación a los productos que se van a fabricar en el negocio de tal manera que se identifique posible tecnología a implementar o aquellas invenciones que para replicarlas requieren permiso del propietario, esto evitaría inconvenientes legales en un futuro. La búsqueda se llevó a cabo en el Sistema de Propiedad Industrial (SIPI) de la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC) de Colombia y se hizo con las siguientes palabras tanto en singular como en plural: “lienzo”, “bastidor” y “caballete”. Los resultados que se obtuvieron de este proceso fueron varios debido a la palabra “bastidor”, así que se filtraron aquellos que realmente se relacionaran con los productos del negocio y el resultado final fue la siguiente patente:

08075323 - Patente de Modelo de Utilidad - BASTIDOR PERFECCIONADO PARA LIENZOS LONAS Y TELAS SINTÉTICAS.

Al estudiar esta patente se comprobó que no se relaciona con el proceso de fabricación del negocio y, por lo tanto, no se requieren permisos de propiedad intelectual para la puesta en marcha del negocio.

3.2.5. Factores Ecológicos

Un estudio realizado en 2019 por la organización británica Verisk Maplecroft reveló que a nivel mundial se producen más de 2.100 millones de toneladas de desechos cada año, lo que podría llenar más de 800.000 piscinas olímpicas. De esa cifra solo un 16% (323 millones de toneladas) de esa basura es reciclada. Según el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, en Colombia se generan cerca de 12 millones de toneladas de basura al año, de las cuales se recicla en promedio un 17%. Solo en Bogotá se producen 6.300 toneladas de basura al día y solo se reaprovechan entre el 14% y 15%. El bajo nivel de reciclaje existente desde la fuente (casas, fábricas) genera constantemente crisis en los rellenos sanitarios por factores como la falta de espacio para disponer los residuos y el problema tiende a empeorar en los próximos cuatro años, pues se estima que 321 rellenos del país cumplirán su vida útil. (Semana, 2020)

La capital de Santander genera diariamente en promedio 550 toneladas de residuos sólidos, de las cuales apenas se reciclan cerca del 2%, cifras de la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios. El año pasado el Gobierno Local se trazó la meta de elevar dicho índice hasta el 30%, para 2023. Fue así como Emab y Alcaldía firmaron dos convenios en 2019, para la adquisición de maquinaria y para la ejecución de acciones informativas con la comunidad. Con una inversión inicial cercana a los \$2.979 millones, en septiembre de 2019 se emprendieron las labores pedagógicas de la ‘Misión Recicla’, y el 1 de octubre de ese mismo año comenzó operaciones la Estación de Clasificación y Aprovechamiento, ECA. En sus inicios la ‘Misión Recicla’ recolectaba diariamente cerca de 40 kilos de residuos y sólo en 5 comunas. Actualmente, de acuerdo con el más reciente balance entregado por la Emab, en promedio cada día se aprovechan 2.500 kilos de desechos y cubren las 17 comunas de la ciudad, en aquellos barrios que no son atendidos por los demás prestadores. Cuentan también con 6 vehículos que realizan las diferentes rutas de reciclaje, y 30 operarios que se distribuyen en labores de recolección y clasificación. Conforme con las proyecciones realizadas por la Gerencia de la Emab, la idea es que para el cierre de 2020 la ‘Misión Recicla’ esté recolectando el doble de desechos, es decir, un promedio de 5 mil kilos al día. (Vanguardia, 2020)

Estos proyectos que fomentan el reciclaje favorecen a la empresa dado que, si se aumenta el plástico reciclado, se mantendrá estable el suministro de la madera de plástico reciclado y en consecuencia la producción del negocio.

3.2.6. Factores Legislativos

En cuanto al Marco Legal Vigente en Colombia, se identifica en primer lugar a la Constitución Política de Colombia, la cual propende por el derecho a realizar actividades comerciales e incentiva las iniciativas comerciales y empresariales, en segundo lugar, se encuentran las normas especiales sobre comercio electrónico como la Ley 527 de 1999 que es la Ley de Comercio Electrónico, la Ley 633 de 2000 donde se exponen asuntos tributarios respecto al comercio electrónico, el estatuto del consumidor que protege al consumidor que adquiere sus bienes o servicios a través del comercio electrónico, la ley del Habeas data, puesto que el comercio electrónico maneja información privada de los consumidores y la ley 1581 de 2012 destinada a proteger los datos personales. (Saldaña, Logreira, & Villate, 2019)

Otros aspectos influyentes en la constitución de la empresa son los siguientes marcos normativos:

- La ley de financiamiento para emprendedores permite la reducción de impuestos y simplificación para formalizar los emprendimientos.
- Ley 1014 de 2006. Fomenta la cultura del emprendimiento y se toman todas las disposiciones generales para su ejecución.
- Ley 334 de 1996. Especifica las normas correspondientes a la creación de empresas.
- Ley 798 de 202. Por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del Código Sustantivo de Trabajo.
- La Ley 1429 de 2010. Especifica una serie de incentivos para la creación y formalización de micro y pequeñas empresas en el país.
- Ley 23 de 1973. Expide el código de los recursos naturales y protección al medio ambiente para todo el territorio colombiano.
- Ley Naranja. La Ley 1834 de 2017 tiene como objeto desarrollar, fomentar, incentivar y proteger las industrias creativas.
- Incentivos Naranja. A través de la Ley de Financiamiento y distintos decretos, el Gobierno implementó un conjunto de incentivos para las empresas que hacen de la economía naranja, para acceder a ellos se debe cumplir con los requisitos establecidos.

Para concluir, el análisis del macroentorno fue positivo para el negocio ya que hay más factores a favor que en contra. Todo lo relacionado con la economía naranja, la poca cantidad de empresas del sector en específico, las metas de conectividad de MinTIC, el apoyo al consumo de plástico reciclado y hasta la propia situación actual de la pandemia, favorecen la creación del negocio que con una buena estrategia de marketing sobre las ventajas del arte y lo entretenido que puede llegar a ser, logrará ampliar el mercado de clientes puesto que el consumo del arte de hoy en día es bajo en comparación con las épocas pasadas.

3.3. Análisis del microentorno

El microentorno se evalúa a través del modelo de las 5 Fuerzas de Porter, el cual permite analizar el entorno competitivo del negocio dentro del sector al que pertenece. A continuación, se presenta el análisis de los factores involucrados en este método:

3.3.1. Poder de negociación con los clientes

Debido a que en Santander no son muchas las empresas dedicadas a esta labor en específico, se podría decir que existe un bajo poder de negociación del comprador. Sin embargo, a pesar de que son pocas las que se especializan solo en esta labor, hay muchas otras empresas como papelerías o ferreterías en donde se podría llegar a encontrar algunos de estos materiales por separado.

Lo innovador en este proyecto, además de la experiencia por la página web, serán los productos que se fabricarán en la empresa a base de plástico reciclado, que junto con los que se comercializarán, tendrán un riguroso control de calidad. Teniendo en cuenta esto con todo lo anterior y con la posibilidad de que un cliente pudiera plantear descuentos por volumen o productos a la medida, casos en los que el emprendimiento tendría la capacidad de atender, se concluye que el poder de negociación de los clientes es de un nivel medio.

3.3.2. Poder de negociación con los proveedores o vendedores

Con respecto a la producción de bastidores, uno de sus insumos es la lona, tela de algodón y materia prima líder del sector textil del país. Sin embargo, la lona se produce principalmente en Medellín, por lo tanto, las empresas textiles en Santander son distribuidoras de lona y esa dependencia de otro departamento de alguna manera controla la oferta del producto y hace que el poder de negociación de los proveedores sea alto.

Otro insumo de los bastidores es la madera de plástico reciclado, producto que en muy pocas empresas lo producen en Santander y que depende de la capacidad de reciclaje de la región, es decir del reciclaje de las personas y de las empresas que recolectan y tratan dichos residuos. Por lo tanto, este proveedor tiene un alto poder de negociación.

Los demás materiales que se utilizan en la fabricación de los lienzos, como: puntillas, ganchos, pinturas de vinilo, colbón, entre otros, son insumos que se consiguen fácilmente en diversas ferreterías y, por consiguiente, estos proveedores tienen un bajo poder de negociación.

Por último, los proveedores de los materiales a comercializar como fabricantes de pinturas al óleo, pintura acrílica, acuarelas, barnices, pinceles, paletas y espátulas son escasos en Colombia, la mayoría de estos productos se fabrican por fuera del país, no obstante, en Colombia hay varios distribuidores de este tipo de material. De cualquier modo, se podría concluir que los proveedores

de los principales artículos a comercializar tienen un alto poder de negociación ya que son pocas las empresas que fabrican o comercializan dichos materiales en el país.

3.3.3. Amenaza de nuevos competidores entrantes

Las barreras de entrada que tiene esta industria son medio-altas. Si los productos que se van a comercializar son adquiridos de fabricantes o distribuidores colombianos, no hay ningún esfuerzo más que el de la inversión. Pero en caso de que se adquieran del extranjero que es donde se encuentran la mayoría de las empresas reconocidas en la fabricación de estos materiales, hace que haya más barreras de entrada por todos los procedimientos aduaneros de importación. A pesar de que el enfoque del negocio será tratar de buscar la mayor cantidad de proveedores locales para contribuir al consumo nacional y de que la idea de fabricar bastidores de madera de plástico reciclado es algo innovador que podría llegar a posicionar la marca en el mercado y tomar una ventaja competitiva en este, sigue existiendo varias posibilidades para adquirir dichos materiales y comercializarlos fácilmente, por lo tanto, la amenaza de nuevos competidores entrantes es alta.

3.3.4. Amenaza de productos sustitutos

Si se analiza en general, los productos sustitutos del arte de este negocio son demasiados ya que se pueden realizar manualidades con una infinidad de materiales como: papel, cartón, cartulina, foami, tela, fieltro, arcilla, plástico, lana, vidrio, envases reciclados, ceras de colores, hilo, madera, alambre, etc. Y haciendo referencia sólo a los productos que se comercializan en el negocio, debido a que existen muchas marcas de cada uno de ellos y que no se van a poder comercializar todas, es claro que existe una alta amenaza de que otras empresas comercialicen productos sustitutos y que puedan competir en el mercado del negocio ya sea porque es más económico o porque les gusta ese otro producto. Sin embargo, gracias a la encuesta digital se podrá saber cuál es la marca de preferencia de los consumidores para poder tener una gran participación en el mercado.

Por otro lado, si se analiza la línea de productos que la empresa fabricará que serán de plástico reciclado, están reemplazando a la madera que, por lo general, es el material que se utiliza para dichos productos. Así que los sustitutos vendrían siendo aquellos lienzos y caballetes hechos de madera de cedro, pino, entre otras. Sin embargo, este material trae consigo las desventajas de ser menos resistente, que cambia de forma con el tiempo ya que es inestable a cualquier ambiente,

como la humedad, el problema del comején hace que tenga una vida útil corta y que afecte los recursos naturales debido a la tala de árboles.

3.3.5. Rivalidad entre competidores existentes

De acuerdo con el análisis del macroentorno que se realizó, se identificó que existe muy poca información del sector en específico, sin embargo, sabiendo que los productos que se comercializan se dirigen a cierta población en específico y que algunas empresas de Bogotá, Antioquia y Valle del Cauca distribuyen a todo el país, se concluiría que existe rivalidad entre los competidores. No obstante, como son pocos los ofertantes y como no están muy bien posicionados en el mercado, hace que la rivalidad se minorice y, por ende, se deduce que se trata de un mercado atractivo. Asimismo, se concluye que la participación de empresas internacionales en el mercado de materiales para el arte colombiano es significativa pero como comercializadora al por mayor, más no al por menor que es donde se ubica la empresa.

Tabla 2.

Resumen de las cinco Fuerzas de Porter

Fuerza de Porter	Alta	Media	Baja
Poder de negociación de los compradores		X	
Concentración de compradores			X
Volumen de compras		X	
Costos de cambiar de proveedor			X
Amenaza de la integración vertical hacia adelante de los compradores	X		
Productos sustitutos	X		
Poder de negociación de los proveedores	X		
Concentración de proveedores:	X		
<i>Madera de plástico reciclado</i>	X		
<i>Demás materiales de fabricación</i>			X
<i>Productos para comercializar</i>	X		
Diferenciación de productos de los proveedores	X		
Costos de cambio del proveedor		X	
Amenaza de entrada de nuevos competidores	X		
Atractivo del sector	X		
Acceso a las materias primas		X	
La lealtad de los clientes hacia la marca	X		
Inversión necesaria o requisitos de capital		X	
Políticas gubernamentales			X

Amenaza de posibles productos sustitutos	X	
Disponibilidad de sustitutos	X	
Nivel percibido de diferenciación del producto		X
Costos de cambio para el cliente		X
Rivalidad entre los competidores existentes		X
Concentración de competidores		X
Diversidad de competidores		X
Diferenciación del producto		X

Con la tabla anterior, se concluye que el mercado de esta idea de negocio posiblemente sea atractivo gracias a que no son mucho los ofertantes que venden estos tipos de materiales y que hay un nicho de mercado de compradores con necesidades insatisfechas que están dispuestos a pagar por calidad y nuevas ideas de productos innovadoras. Además, pese a que la amenaza de nuevos competidores y de posibles productos sustitutos es alta, el arte de la pintura a lienzo es una actividad particular que para algunas personas puede que no sea reemplazable por otra actividad y la estrategia de marketing que se implementará hará de este negocio una marca única, con una fidelización de clientes semejante a una gran familia.

4. Investigación de mercados

En este apartado se realiza la investigación de mercados, en donde se define en primer lugar el problema de la investigación, los objetivos de esta y el mercado potencial del negocio, luego se realiza la investigación exploratoria (fuente de información secundarias) y la investigación concluyente que analiza una encuesta digital (fuente de información primaria) la cual permitirá robustecer los datos para posteriormente analizarlos y poder obtener la proyección de demanda.

4.1. Definición del problema de investigación

La creatividad y el talento de las personas colombianas han contribuido al crecimiento del arte en el país y por fuera de este también, sin embargo, las cifras sobre el comportamiento del sector de materiales para el arte se desconoce ya que no se encuentran suficientes datos e informes de este, probablemente se deba a que en la sociedad actual el arte no es visto como una actividad económica y por ello, es que el gobierno está fomentando la economía naranja, para reactivar el arte como en las épocas de antes.

Al inicio se especificó que el negocio sería una empresa santandereana ya que es el departamento de Bucaramanga, ciudad en la que viven los emprendedores del negocio, en donde identificaron una necesidad de calidad y posibles clientes potenciales, y a pesar de que se desconoce el comportamiento por fuera de esta ciudad, se tomó esta región como población de la investigación para conocer si existe una demanda insatisfecha a la cual el negocio podría abarcar a través de la tienda virtual, sacándole un mejor provecho. Y aunque todavía no se tenga claro los municipios que cubrirá el negocio, se espera que a través de esta investigación se determine en qué lugares podría existir una demanda potencial y a cuáles de ellos sería factible llegar desde donde se ubicará la empresa.

Como solución a lo planteado anteriormente, la idea con esta investigación es llegar a conocer más del mercado al que se dirige el negocio y buscar la manera de contribuir a que el arte vuelva a renacer, ofreciendo productos de calidad con los que se podrán crear maravillosas obras que las personas puedan admirar y valorar como antes. En estos momentos, se desconocen los kits específicos y las marcas de esos productos que sean más viables comercialmente para la puesta en marcha del negocio, por lo tanto, con este estudio se pretende identificar los materiales que tendrían mayor aceptación, sus proveedores, la posible demanda de estos productos y, por consiguiente, la demanda de los kits. De igual manera, se desea evaluar la entrada de un nuevo producto en el mercado (lienzo con material reciclado).

4.2. Objetivos del estudio de mercados

4.2.1 *Objetivo general del estudio de mercado*

Comprender el mercado de la comercialización de los kits de materiales para la pintura artística en Santander.

4.2.2 *Objetivos específicos del estudio de mercados*

- Llevar a cabo una investigación exploratoria con el fin de conocer en base a fuentes secundarias sobre los posibles proveedores, competencia y demanda del negocio.
- Definir el perfil del cliente potencial del negocio.
- Identificar las necesidades insatisfechas sobre el mercado actual de los productos.
- Establecer las características de los productos que conformarán a cada uno de los kits.
- Identificar el precio de venta que el cliente estará dispuesto a pagar por los kits ofrecidos.

- Determinar el grado de aceptación hacia un nuevo producto de lienzos hecho de plástico reciclado.
- Estimar la demanda de kits durante un periodo de un año con base a los datos obtenidos en la investigación y la aplicación del instrumento.

4.3. Mercado objetivo

Este negocio de kits de materiales para la pintura artística se definió como una empresa de comercialización al por menor, esto significa que los clientes serán consumidores finales y de Santander de acuerdo con lo que se mencionó anteriormente. Para definir el mercado objetivo, se tiene en cuenta la información presentada por el DANE sobre las proyecciones de la población para el 2020, con un total de 2'280.908 y 1'745.543 pertenecientes a cabeceras municipales.

Se filtran por cabecera municipal ya que en el sector rural probablemente el acercamiento a este tipo de arte es casi nulo. Además, se seleccionan sólo aquellos que pertenecen a los estratos económicos 2, 3, 4, 5 y 6 (84,1%) ya que para las personas de bajos recursos los productos del negocio no son de extrema necesidad y sus precios podrían llegar a ser medio-alto, se incluye el estrato 2 debido a que la población objetivo está considerando pueblos y en ellos, los estratos se manejan diferentes a los de las ciudades. La clasificación porcentual de la población colombiana por estratos se presenta en la Tabla 3 **Tabla 3.**, dicha clasificación la realiza la Superintendencia de Servicios Públicos con base al servicio de energía eléctrica colombiana.

Tabla 3.

Distribución de viviendas según estrato socioeconómico

Estrato	% viviendas
Uno	15,9
Dos	18,3
Tres	24,2
Cuatro	32,8
Cinco	3,3
Seis	5,5
Total	100

Nota: Adaptado de la Superintendencia de Servicios Públicos - Sistema Único de Información de Servicios Públicos, SUI (2016).

Como se mencionó antes, la población será aquella que se ubique en zonas urbanas de Santander y con base a la información del censo nacional 2018 del DANE, que divide a la población en tres grupos, aquellos que viven en cabeceras municipales, en rural disperso y en centros poblados. Considerando, estas dos últimas categorías como sector rural, se concluye que la población del sector urbano corresponde a la que se ubica en cabeceras municipales.

Por último, de todas esas personas definidas anteriormente, es necesario seleccionar como población objetivo aquellas que en este momento pinten o que les interesaría llegar a pintar, sin distinción de edad, sin embargo, para la encuesta se considerarán personas mayores de 18 años ya que los menores de edad por lo general no tienen la capacidad de compra, sino que son sus padres. De acuerdo con las proyecciones por edad del DANE 2020 de la población colombiana en cabecera municipal, se estima el porcentaje de las personas mayores de 18 años con un valor de 73,29% y debido a que se desconoce el valor de los interesados en el arte de la pintura, el tamaño del mercado meta resultante se dejó como:

$$\text{POBLACIÓN META: } (1'745.543 * 73,29\%) * 84,1\% \cong 1'075.898$$








4.4. Investigación exploratoria

La investigación exploratoria puede ser una buena herramienta. Si se logra identificar la información correcta, se puede obtener un panorama amplio y profundo del fenómeno que se está estudiando y en algunas ocasiones, este panorama podrá ser suficiente para tomar decisiones de mediana importancia.

4.4.1 Definición general de los kits

Los kits eran de dos tipos, los estándares que consisten en un paquete de cierta cantidad de productos de marcas y presentaciones ya seleccionadas y el otro tipo de kits serán aquellos que el cliente podrá armar variando productos, marcas, colores y tamaños de acuerdo con sus gustos, por esta razón estas órdenes se harán bajo pedido y de acuerdo con distintos factores se les asignará una fecha de entrega. Pero en general, los kits tendrán los siguientes materiales y posibles rangos de precios:

Tabla 4.*Kits en general del negocio*

Descripción kit	Imagen kit
<p>Kit 1: Seis pinturas óleo (37 ml c/u) y dos complementos líquidos (trementina y aceite 120 ml c/u).</p> <p>Precio: 130.000 y 150.000</p>	
<p>Kit 2: una paleta y tres espátulas.</p> <p>Precio: entre \$30.000 y \$40.000</p>	
<p>Kit 3: tres lápices y seis pinceles.</p> <p>Precio: entre \$20.000 y \$30.000</p>	
<p>Kit 4: Lienzo mediano (70x100cm) y caballete grande (140cm de alto).</p> <p>Precio: 100.000 y 120.000</p>	
<p>Kit 5: 1 paquete de canva pequeña (12x18cm) y mini-caballete.</p> <p>Precio: entre 20.000 y 30.000</p>	
<p>Kit 6: Cuatro lienzos de diferentes tamaños, uno 30x40cm, otro 50x70cm, otro de 70x100cm y uno de 130x150cm.</p> <p>Precio: entre 160.000 y 180.000</p>	
<p>Kit 7: Un lienzo (100x70 cm) y tres pinturas de 37 ml.</p> <p>Precio: entre \$90.000 y \$110.000</p>	

4.4.2 *Análisis de la oferta*

En la tabla adjunta en el Apéndice C, se presenta la información de los principales competidores del negocio, descritos con características de la estrategia de Marketing Mix.

4.4.2.1. Análisis de la competencia. De ellos se decidió que tres son competencia directa del negocio: *Alfer Lienzos y Caballetes Cia Ltda*; *Molduras Tintoretos*; *Silver Falcon Artes y Manualidades Colombia S.A.S*, puesto que se dedican a la fabricación y principalmente a la distribución al por menor de materiales sólo para el arte de la pintura, dos de ellos se ubican en Bucaramanga y uno en Bogotá, pero distribuye a todo el país. En dos se venden los mismos productos del negocio, excepto en Silver Falcon que no venden lienzos, canvas, ni caballetes, sólo venden pinturas, pinceles, espátulas, entre otros. Sin embargo, se tomó como competencia ya que cuenta con una tienda virtual en su página web.

Observando las ventajas y desventajas de estos negocios, se destaca que los tres distribuyen a toda Colombia, por lo tanto, ofrecen servicio a domicilio y pago a través de transferencias bancarias o puntos de recaudo. Los tres manejan marcas nacionales e internacionales, más de esta última, una nacional corresponde a su propia marca ya que son fabricantes de algunos productos como pinturas, lienzos, canvas, caballetes o pinceles. Por lo tanto, son distribuidores exclusivos de aquellos materiales, con los que generan una ventaja competitiva al poder controlar la calidad y tener la posibilidad de reducir costos. El inconveniente de estas tres empresas, es de marketing, Tintoretos tiene buena publicidad en redes sociales, sin embargo, le falta crear su página web para que a las personas les sea más fácil ver los precios y hacer los pedidos, es importante mencionar que las maderas que utiliza para sus bastidores son chingalé y cedro; Silver Falcon tiene su página web bien hecha, lo que necesita es aplicar estrategias promocionales más efectivas para darse a conocer y crear una alianza con una fábrica de lienzos para que sea más completa la venta de sus productos; y a Alfer le falta incluir en su página web la tienda virtual y más información que la haga más atractiva; la madera que utiliza es el pino.

Las anteriores desventajas, incluido los efectos del comején al trabajar con madera natural, son las que el negocio va a solucionar para llegar a tener una posición sólida en el mercado santandereano y posiblemente poder vender también al por mayor a otras empresas, crear estrategias de marketing y alianzas importantes que beneficien al negocio para que en un futuro se pueda ampliar el servicio a todo el país.

4.4.2.2. Participación del mercado. Analizando la competencia, se puede observar también la participación que podría tener el negocio en el mercado, aquel porcentaje de demanda que abarcaría, equivalente a las ventas que tendría. Debido a que se desconoce cifras exactas del mercado, se utilizará la siguiente guía de aproximaciones de porcentaje de participación de mercado:

Tabla 5.

Guía de aproximaciones de participación de mercados

	¿Qué tan grandes son tus competidores?	¿Qué tantos competidores tienes?	¿Qué tan similares son sus productos a los tuyos?	¿Cuál parece ser su porcentaje?
1	Grandes	Muchos	Similares	0 - 0,5%
2	Grandes	Algunos	Similares	0 - 0,5%
3	Grandes	Uno	Similares	0,5% - 5%
4	Grandes	Muchos	Diferentes	0,5% - 5%
5	Grandes	Algunos	Diferentes	0,5% - 5%
6	Grandes	Uno	Diferentes	10% - 15%
7	Pequeños	Muchos	Similares	5% - 10%
8	Pequeños	Algunos	Similares	10% - 15%
9	Pequeños	Muchos	Diferentes	10% - 15%
10	Pequeños	Algunos	Diferentes	20% - 30%
11	Pequeños	Uno	Similares	30% - 50%
12	Pequeños	Uno	Diferentes	40% - 80%
13	Sin competencia	Sin competencia	Sin competencia	80% - 100%

Nota: Adaptado de: (Entrepreneur, 2011)

En el análisis de la competencia se apreció que los competidores directos son pequeños, que no son muchos, es decir ‘Algunos’ y que son ‘Similares’ (fila 8 de la Tabla 5), porque si nos fijamos en los competidores grandes del Apéndice C como Panamericana, Todo en artes y Tecnos son empresas que no sólo venden los materiales para el arte de la pintura, sino también otros tipos de materiales para manualidades artísticas y hasta ofrecen productos en las categorías de Oficina, Tecnología, Librería, Escolar, Música, Papelería, entre otros. Por lo tanto, según la guía de aproximaciones, la participación de mercado que tendría el negocio sería de un 10% a 15%. Se toma el límite inferior del rango por las grandes empresas que de alguna manera son competencia indirecta, llevando a que el porcentaje sea el menor.

4.4.3 *Análisis de demanda*

A pesar de que no hay valores exactos sobre la demanda en este mercado, se encontró que durante la cuarentena los artistas santandereanos han creado todo tipo de obras: literarias, musicales, audiovisuales, videojuegos, pinturas, esculturas, apps; guiones para cine y televisión, fotografías, ilustraciones, entre muchas otras, posicionando al departamento como el sexto departamento más creativos del país. Santander exportó 3,9 millones de pesos al exterior en productos de las industrias creativas y culturales promovidas por la economía naranja, según cifras de Analdex.

De igual modo, el DANE en sus estadísticas incluye la cuenta de producción de la cuenta satélite de cultura y economía naranja – CSCEN que permite medir el valor agregado generado en el proceso productivo de las actividades económicas asociadas a la cultura y la economía naranja, agrupadas en tres áreas: artes y patrimonio, industrias culturales y creaciones funcionales. La siguiente tabla muestra los valores a precios corrientes del comportamiento de producción de la actividad de artes visuales, excluyendo la de fotografía y perteneciente al área de artes y patrimonio, donde compete la idea de negocio.

Tabla 6.

Producción de Artes visuales

Conceptos (en millones de pesos)	2014	2015	2016	2017	2018^p	2019^{pr}
Cuenta de producción						
Producción	11.607	20.485	15.756	19.577	20.964	22.404
Consumo intermedio	4.772	5.862	6.932	11.130	10.943	11.695
Valor agregado bruto	6.834	14.623	8.824	8.447	10.021	10.709

Nota: El Consumo intermedio representa el valor de los bienes y servicios no durables que se incorporan directa e indirectamente en el proceso de producción para crear otros bienes y servicios. Para los años 2018 y 2019, los datos son provisional y preliminar respectivamente. Adaptado de la Cuenta Satélite del DANE en línea (DANE, 2020).

Observando de la tabla anterior, existe un comportamiento irregular en la Producción, un gran aumento en el 2015 y de ahí en adelante, variaciones positivas y negativas por debajo de los 5.000 millones de pesos. Con respecto al Consumo intermedio tuvo una variación anormal positiva en el 2017 probablemente debido a la situación del año 2016 descrita en el Factor económico en donde afectó el IPC de los artículos para pintar.

Además, según datos de Legiscomex, la demanda acumulada extranjera del arte colombiano, específicamente de “Pinturas y dibujos hechos totalmente a mano con exclusión de

los dibujos de la partida 49.06”, durante el período de 2019 y 2020 fue de \$12’907.530.993 pesos colombianos, Estados Unidos fue la de mayor participación económicamente al representar el 86,23% y le sigue Reino Unido con un 8,39%. Esto de alguna manera indica que existe un mercado en el exterior que compra obras de arte de colombianos, pintores que para realizar sus obras requieren materiales como mínimo: lienzos, pinturas y pinceles.

4.5. Investigación concluyente

4.5.1. Segmentación del Mercado

De las 2’280.908 personas proyectadas para el 2020 en Santander, el tamaño de la población que se estimó para el negocio se describe en la siguiente tabla:

Tabla 7.

Mercado objetivo del negocio

Mercado meta	
Descripción del cliente	Personas mayores de edad que vivan en condiciones de vida aceptable y con un nivel de ingresos que les permita además de cubrir sus necesidades básicas, poder gastarlo en arte.
Ubicación	Santander, cabeceras municipales, barrios con estratos entre 2,3,4,5 y 6.
Características	Practican el arte de la pintura y puede ser que les interese las alternativas ecológicas.
Que valora	La calidad y el precio.
Tamaño del mercado	1’075.898
Estado de la demanda	Latente

Nota: La demanda latente se puede entender como aquella que se detecta por un producto aún inexistente en el mercado y que sería fuertemente requerido por un grupo considerable de personas. (Quiroa, 2019)

4.5.2. Muestreo

El tipo de muestreo de esta investigación de mercados es no probabilístico, exactamente muestreo por conveniencia que se utiliza para crear muestras de acuerdo a la facilidad de acceso y por bola de nieve ya que la muestra está limitada a un subgrupo muy pequeño de la población, por lo tanto, esta técnica permite que los encuestados consigan a nuevos participantes entre sus conocidos para completar la encuesta.

Haciendo hincapié, en la definición del mercado objetivo, especialmente el desconocimiento de la cantidad de personas con interés por el arte de la pintura, el tamaño de la muestra será determinada por proporciones, esto quiere decir que la población N que se utilizará corresponde a un conjunto más grande en el que está el segmento en estudio y la proporción P será el porcentaje de personas mayores de 18 años que viven en cabeceras municipales de Santander, que pertenecen a los estratos 2,3,4,5 y 6 y que les interesa pintar. Como el valor de N es conocido, la población es finita y a partir de esta indicación se halla la muestra teórica n , con la cual luego se calcula la muestra utilizada que mínimamente debe ser n' :

Tamaño de muestra teórico: Este valor se determina a partir de la muestra por proporciones, definida por la siguiente formula:

$$n = \frac{Z^2 P (1-P) N}{E^2 (N-1) + Z^2 P (1-P)} \quad \text{(Ecuación 1)}$$

En donde:

N : Es el tamaño de la población, es decir, el número total de posibles encuestados. $N = 1'075.898$.

Z : Es el número de desviaciones estándar, es constante y representa el estimador de la distribución normal a cierto nivel de confianza. Para la investigación, se asume que el nivel de confianza es del 95%, obteniendo un valor de $Z = 1,96$.

P : Proporción de individuos de la población que poseen las características de interés (Personas que practican el arte de la pintura). Como este dato no es conocido, entonces se asume que $p = 0,5$ que es la opción más segura.

E : Es el error muestral deseado. Para este caso $E = 5\%$ y corresponde a la diferencia que puede haber entre el resultado que se obtendrá preguntado a una muestra de la población y el que se obtendría si se preguntará al total de ella.

⇒ Reemplazando la Ecuación 1 con los valores anteriormente mencionados, se tiene que:

$$n = \frac{(1,96)^2 * 0,5 * (1 - 0,5) * 1'075.898}{(0,05)^2 * (1'075.898 - 1) + (1,96)^2 * 0,5 * (1 - 0,5)}$$

$$n \cong 384 \text{ personas}$$

Tamaño de muestra utilizado: Este valor debe ser mayor o igual a n' , que equivale a un 50% (parámetro establecido por el investigador) del tamaño de muestra teórica:

$$n' = 50\% * n = 50\% * (384) \approx 192 \text{ personas}$$

La muestra por conveniencia de la población es de 192 encuestas con un margen de error del 5%.

4.5.3. Diseño del instrumento de recolección de información

Las encuestas, como ya se mencionó, se hicieron de manera digital a través de un formulario de Google que se envió personalmente a distintas personas que cumplan con las características del mercado objetivo y que a su vez dirigieron a otras hasta completar la muestra. Para su diseño, se formuló primero una encuesta de prueba o piloto, que permitió verificar la claridad de las preguntas, determinar el cumplimiento de los objetivos propuestos con esta investigación primaria y, sobre todo, conocer la opinión del formulario ya que eran bastantes las preguntas que se formularon. De la retroalimentación se obtuvo el análisis, algunos cambios interesantes de la encuesta y en cuanto a la cantidad de preguntas, no hubo un disgusto hacia esto, así que se prefirió dejar las 23 preguntas que se habían hecho ya que con dicho análisis se logró lo esperado, la encuesta definitiva se encuentra en el Apéndice D.

4.5.4. Análisis de los resultados de la encuesta

Para lograr este número de encuestas, el investigador inicia comunicándose con 150 personas que eligió por su proximidad para llenar el formulario de la encuesta de manera digital, enviando el link de esta por WhatsApp y esperando su confirmación. A 40 personas de este grupo en la llamada se les solicitó el favor de compartir la encuesta a otras personas de este medio, es decir, aplicando el muestreo por bola de nieve se lograron las 42 encuestas faltantes para las 192.

Los resultados de la encuesta se analizan por secciones de preguntas y se presenta a continuación:

4.5.4.1. Preguntas 1-6. Sobre el consumidor. Todos los encuestados viven en Santander, de ellos un 61% son hombres y el 39% mujeres. Del total, aproximadamente el 50% se encuentra entre los 50 a 70 años de edad, de ahí que la mayoría de las personas ya están pensionadas. Este resultado pudo deberse a la forma en que se aplicó la encuesta (por conveniencia). Sin embargo, este resultado es ventajoso teniendo en cuenta lo planteado en Factores sociales, siendo este grupo poblacional el principal nicho de mercado del negocio y aplicando el teorema de Pareto, resultó que el 83% de los encuestados viven en las ciudades de Bucaramanga, Floridablanca, Girón,

Piedecuesta y Barichara, y de este grupo, las personas pertenecen principalmente a los estratos socioeconómicos 3 y 4.

Figura 2.

Gráficos sobre la demografía de los encuestados

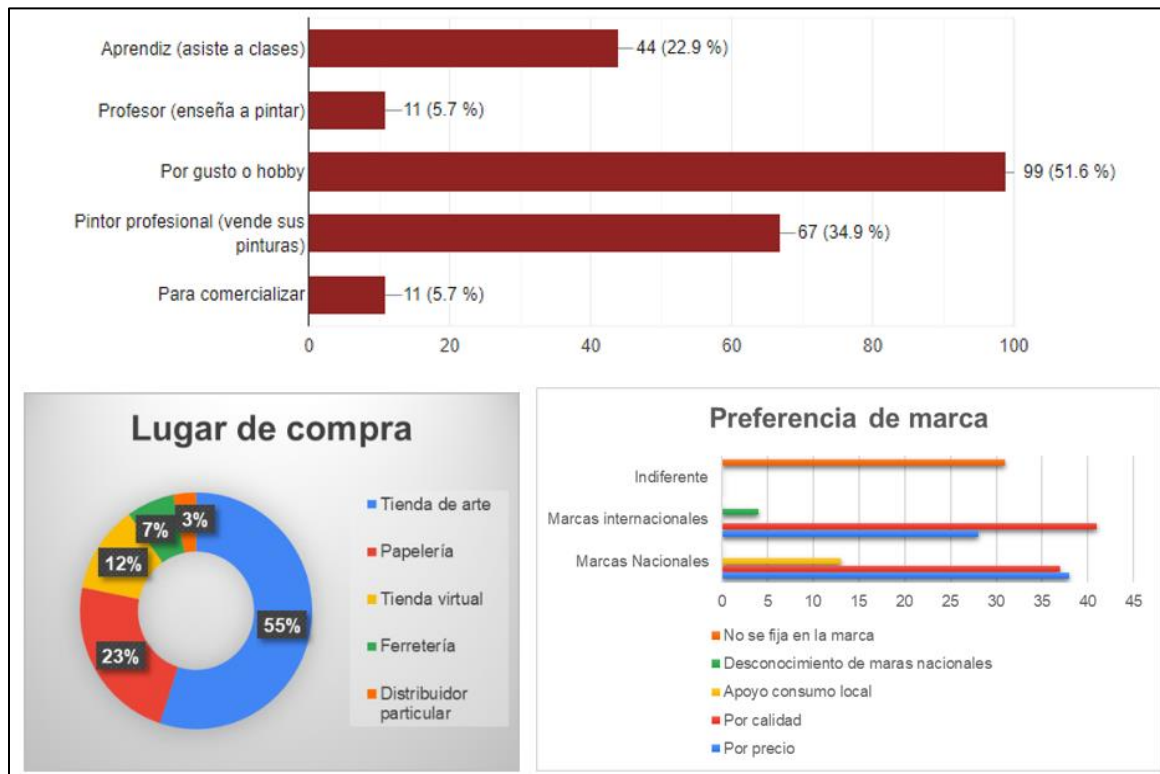


4.5.4.2. Preguntas 7-10. Sobre el consumo de materiales. De la pregunta 7, se debe aclarar que un 18,75% de las personas seleccionaron más de una razón por la que pintan, encontrando que el 51,6% lo hacen por gusto o por hobby, un 34,9% son pintores profesionales que venden sus obras y un 22,9% son aprendices que están en cursos de pintura, la mitad de este valor también seleccionó que pintan por gusto.

Con respecto al lugar de compra y a la marca las personas compran en Tiendas de arte y papelerías, en su mayoría seleccionaron la tienda de arte como único proveedor o esta opción con la de papelería. Entre marca nacional e internacional, no hubo diferencia significativa, sin embargo, en general las personas prefieren un poco más las marcas nacionales y al relacionar esto con las preguntas 16-18, se concluye que las personas de pronto no la consumen como quisieran ya que observando el estudio de la competencia no son muchas las marcas nacionales y son pocas las empresas que las ofrecen, pero si reconocen las marcas nacionales como de calidad y de buen precio.

Figura 3.

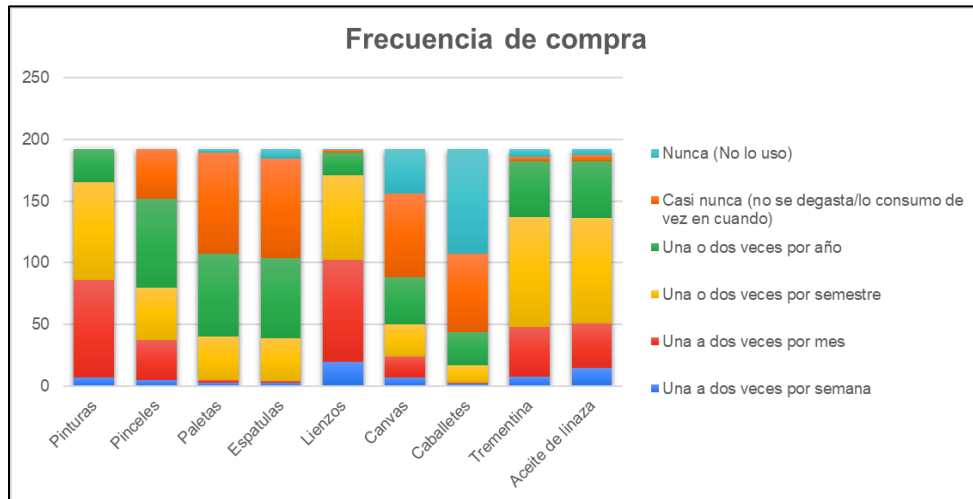
Gráficos sobre el comportamiento de consumo de los encuestados



4.5.4.3. Preguntas 11. Frecuencia de consumo. Los productos que compran con mayor frecuencia son los lienzos, las pinturas y los complementos líquidos como trementina y aceite de linaza, mientras que, los productos que muy pocas veces se compran al año son los pinceles, las paletas y espátulas, ya que estas son herramientas para pintar que claramente duran más que una pintura o un producto que contiene cierta cantidad limitada y que al usarlo se va acabando. También muy pocas personas compran canvases y caballetes, el primero porque prefieren plasmar la pintura en un lienzo que en este y el segundo porque tiene una vida útil muy larga, probablemente quienes lo compran más de una vez al año es porque se refieren al mini caballete.

Figura 4.

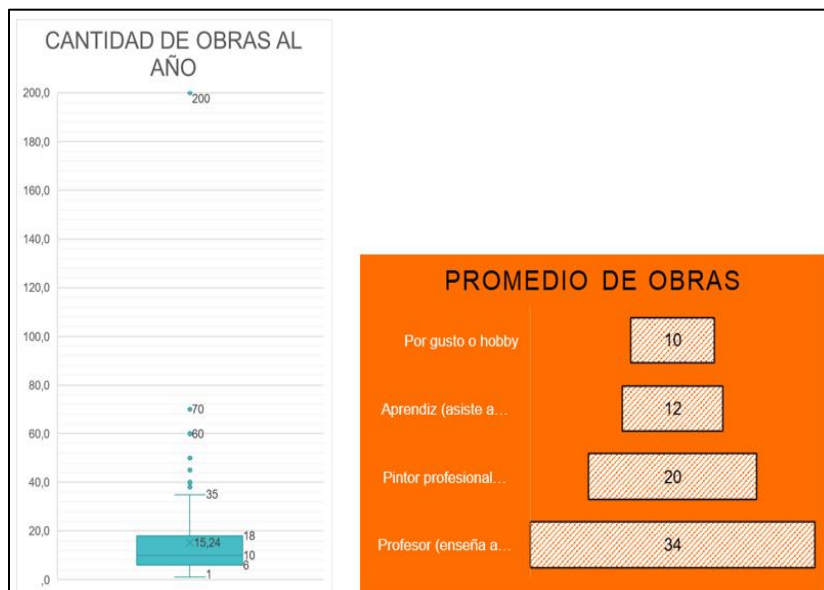
Frecuencia de compra de los encuestados por producto



4.5.4.4. Pregunta 12. Cantidad de obras al año. En promedio los encuestados elaboran 15 obras de arte al año aproximadamente, los que tienen valores grandes es porque pintan lienzos pequeños y algunos de los que pintan poco es porque son obras grandes las que elaboran o porque durante el año practican distintos tipos de arte. Los que pintan más obras al año son los profesores, seguidos de los pintores profesionales; las personas que pintan solo por hobby realizan un menor número de pinturas al año.

Figura 5.

Gráficos sobre la cantidad de obras al año elaboradas por los encuestados



4.5.4.5. Preguntas 13-18. Preferencia de los materiales. En cuanto a la presentación de los materiales, el tamaño de los lienzos que más compran las personas son los medianos cuyas medidas están entre 35x51cm y 70x100cm, las pinturas que adquieren con mayor frecuencia son las que se encuentran entre 38 y 99ml y la caja por 6 unidades, con respecto a los complementos líquidos hay predilección por el mediano (100 ml - 300 ml).

En lo referente a las marcas de materiales para pintar la más reconocida y seleccionada fue Winsor & Newton, sin embargo, las marcas nacionales Roseta y Franco también sobresalieron en los complementos líquidos y pinturas. En los pinceles la mayoría prefieren marcas internacionales, pero con base en la investigación exploratoria, se confirma que la razón es porque son muy pocas las marcas de pinceles nacionales y no reconocidas, por ejemplo, de los encuestados sólo 1 o 2 personas mencionaron a Silver Falcon y Gioto.

Figura 6.

Gráficos sobre preferencias de tamaños y marcas de productos

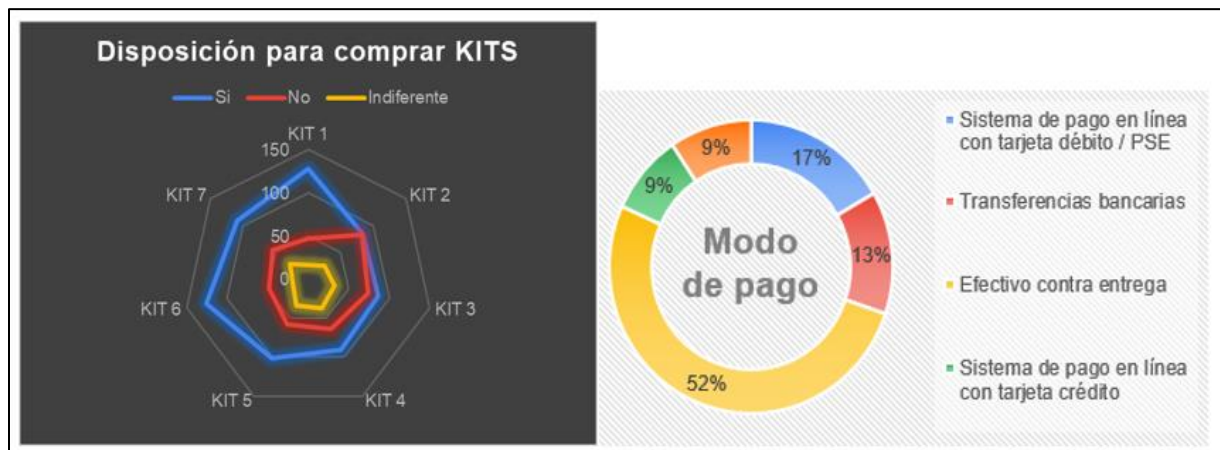


4.5.4.6. Pregunta 19 y 20. Opinión con respecto a precios de venta y pago. Los kits por los que se preguntaron en la encuesta fueron tal cual como se presentan en la Tabla 4 y la frecuencia de respuesta de las personas sobre si estaría dispuesto a pagar el rango de precio especificado de acuerdo con cada kit, se encuentra en la primera imagen de la Figura 7. En ella se puede apreciar que, en general, la mayoría de las personas están de acuerdo con el rango de precios de todos los kits, excepto con el kit 2 de espátulas y paleta, tal vez en esta respuesta influyó el consumo de dichos materiales que tiene poca frecuencia y que no todos utilizan la espátula. De igual modo, pudo ocurrir con el kit 3 (pinceles y lápices) y kit 4 (Lienzo y caballete); por el contrario, con el kit 1 (pinturas y complementos líquidos), kit 5 (camba y mini-caballete), kit 6 (lienzos) y el kit 7 (lienzo y pinturas) al ser materiales de alto consumo hace que haya un mayor conocimiento sobre estos y se tome una decisión más consiente, a pesar de que la respuesta sigue siendo subjetiva de algún modo.

A la hora de hacer los pagos, un 13% de las personas prefieren hacerlos por transferencia bancaria y un 52% contra entrega (ver segunda imagen de la Figura 7), seguramente es porque el mayor porcentaje de la población encuestada son personas por encima de los 50 años y que no están acostumbrados hacer pagos en línea. Por esta razón, es que el emprendimiento implementará algunas estrategias de marketing tradicional y ofrecerá la venta en físico. Sin embargo, el marketing digital es el que prevalecerá ya que cada día hay más personas ingresando a estos medios. Por ello, también se buscará fomentar la compra virtual y aún más, debido a la situación actual del COVID-19 en donde los mayores evitan salir de sus casas para cuidar su salud.

Figura 7.

Gráficos de compra de kit y modo de pago

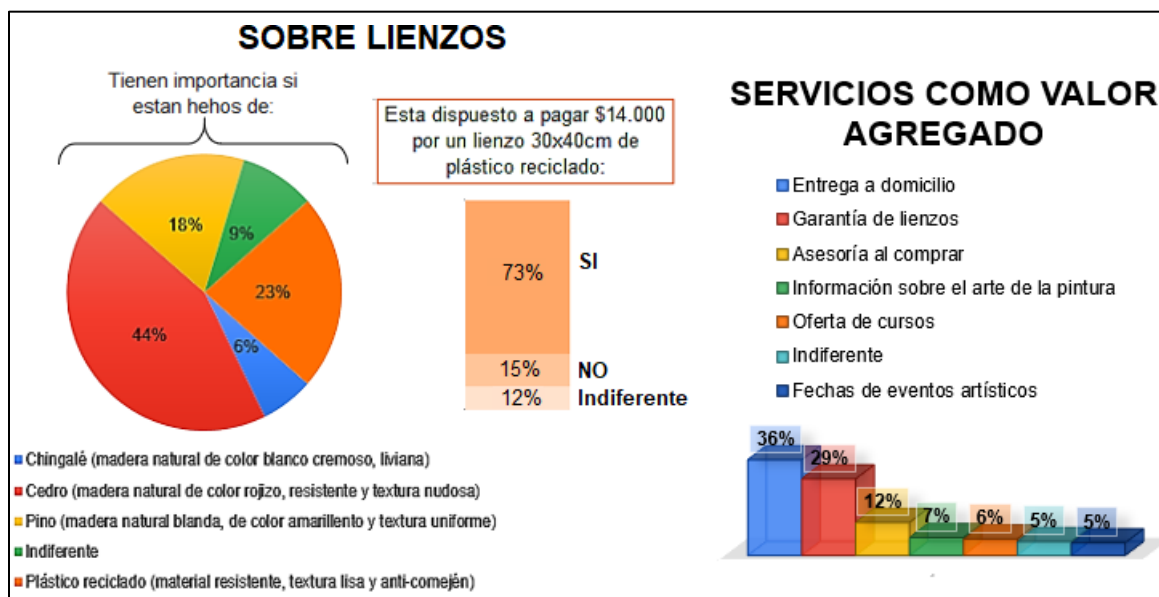


4.5.4.7. Preguntas 21-23. Evaluando producto innovador y estrategias. Las respuestas sobre el producto innovador, el lienzo de plástico reciclado, en general fueron positivas porque a pesar de que la mayoría eligió al cedro como madera preferida para la fabricación del bastidor, hubo un 23% de los encuestados que seleccionó a la madera de plástico reciclado y luego al mostrarles un precio de este lienzo, 73% respondió que sí estaría dispuesto a pagarlo, por lo tanto, se deduce que existe un interés hacia este material.

Por último, los servicios que les interesa a la mayoría de las personas como valor agregado si se vendieran a través de una tienda virtual es: la entrega a domicilio, la garantía de los lienzos y la asesoría al comprar, un 5% opino que le es indiferente y, por lo tanto, se asume que el restante (95%) les agrada la idea de la tienda online.

Figura 8.

Gráficos sobre el producto innovador y servicios estratégicos



4.6. Estimación de la demanda

Para la predicción de la demanda se usarán los valores sobre la cantidad promedio solicitada mensualmente en los negocios, el tamaño de la población y el porcentaje de participación en el mercado.

$$D_p = Q * U * P \text{ (Ecuación 2)}$$

En donde,

DP: demanda potencial en unidades

Q: cantidad promedio de kits

U: tamaño de la población

P: porcentaje de participación

4.6.1. Cantidad promedio de kits: Q

La demanda se determina a partir del gráfico de frecuencia mostrado en el análisis de la pregunta 11 de la encuesta (ver Figura 4). Lo anterior es una buena estimación ya que al comparar la pregunta 12, de la cantidad de obras elaboradas al año (en promedio 15) con los resultados de la cantidad de lienzos en este mismo periodo por persona (aprox. 11), ver Tabla 8, no difieren mucho y la diferencia puede deberse a que en esta tabla para cada material se consideró el mínimo de consumo por persona “1”.

Tabla 8.

Estimación de la demanda anual por persona de los materiales de los kits

Material	1 o 2 x semana	1 o 2 x mes	1 o 2 x semestre	1 o 2 x año	Casi nunca	Nunca	Total al año	Por persona al año
	F* 1unid* 4sem* 12mes	F* 1unid* 12mes	F* 1unid* 2semestres	F* 1unid	F*5%	F*0	Suma	Suma/192
Pinturas	336	948	158	27	0	0	1469	8
Pinceles	240	384	86	72	2	1	785	4
Paletas	144	24	70	67	4,1	2	311	2
Espátulas	144	12	70	65	4	3	298	2
Lienzos	960	984	138	18	0,1	4	2104	11
Canvas	336	204	52	38	3,4	5	638	3
Caballetes	96	12	28	27	3,15	6	172	1
Trementina	384	480	178	45	0,2	7	1094	6
Aceite de linaza	720	432	170	46	0,25	8	1376	7

Nota: La variable F corresponde a la frecuencia de consumo total por producto y por periodo de tiempo.

Para determinar la demanda de los kits, se tendrá en consideración el material o materiales más representativos para cada uno y la cantidad que contienen para saber cuántos se necesitan comprar al año para realizar 11 cuadros y 3 canvas:

Tabla 9.

Estimación de la demanda anual de kits por persona

#	Producto representativo	Cantidad de kit
kit 1	Pinturas y Complementos líquidos	0,5
kit 2	Espátulas y paletas	1
kit 3	Pinceles	1

kit 4	Caballete	1
kit 5	Canvas	3
kit 6	Lienzos	2,5
kit 7	Pinturas y lienzo	0,5

4.6.2. *Tamaño de la población: U*

Debido a que no se encontró un porcentaje que representase la cantidad de personas que pintan en Santander y que en la encuesta se evidenció que el área metropolitana de Bucaramanga es la de mayor consumo, se procede a inferir que el 0,8% de la población que se definió en el tamaño del mercado objetivo será realmente la población meta del negocio, obteniendo:

$$\text{TAMAÑO DE LA POBLACIÓN} = 0,8\% * 1'075.898 = 8607$$

4.6.3. *Porcentaje de participación: P*

Según el análisis del subcapítulo 4.4.2.2, para este emprendimiento se determinó que la participación de mercado tendría un porcentaje del 10%.

4.6.4. *Demanda potencial en unidades: DP*

Reemplazando los valores en la Ecuación 2 para los 7 kits como elementos de estudio, se obtiene que la demanda potencial anual para cada uno es de:

$$\text{kit 1} = 0,5 * 8607 * 10\% = 430$$

$$\text{kit 2} = 1 * 8607 * 10\% = 860$$

$$\text{kit 3} = 1 * 8607 * 10\% = 860$$

$$\text{kit 4} = 1 * 8607 * 10\% = 860$$

$$\text{kit 5} = 3 * 8607 * 10\% = 2582$$

$$\text{kit 6} = 2,5 * 8607 * 10\% = 2151$$

$$\text{kit 7} = 0,5 * 8607 * 10\% = 430$$

4.7. **Proyección de la demanda**

Es importante resaltar que, para hallar una proyección de demanda más certera al consumo actual, se debe considerar un tamaño más cercano a la descripción del mercado meta. Sin embargo, debido a la situación actual de la pandemia y por facilidades del investigador, se seguirá asumiendo un porcentaje de quienes pintan lienzos de 0,8% ya que, al calcularse las unidades de kits

demandadas al día, los valores resultantes estuvieron más cercanos a la realidad según el conocimiento de la experta a la que recurrió la autora del proyecto. La población proyectada del DANE para el periodo comprendido entre el 2021 y 2026, que tienen las siguientes características: hombres y mujeres que viven en Santander, en cabecera municipal, mayores de edad años y entre los estratos económicos 2 a 6 conforme a la Tabla 3 definida en el numeral 4.3, se presenta en la Tabla 10. Los datos completos del DANE sobre la población de Santander que se proyectó se encuentran desglosados en la última hoja del Excel del Apéndice E.

Tabla 10.

Proyección de la población del mercado objetivo del negocio

Personas por estratos / Año		2021	2022	2023	2024	2025	2026
Estrato 2	18,3%	242341	246243	250005	254142	257742	261221
Estrato 3	24,2%	320472	325633	330608	336078	340839	345440
Estrato 4	32,8%	434359	441353	448097	455511	461963	468199
Estrato 5	3,3%	43701	44404	45083	45829	46478	47105
Estrato 6	5,5%	72835	74007	75138	76381	77463	78509
Total	84,1%	1113708	1131640	1148930	1167941	1184485	1200474
Población objetivo	0,8%	8910	9053	9191	9344	9476	9604

Nota: La tasa de crecimiento de la población anterior se basó en tasa utilizadas en las proyecciones del DANE 2018-2050.

De la misma manera que se calculó la demanda en unidades del 2020 en el subcapítulo anterior, se determina la demanda proyectada para la población de la Tabla 10, teniendo en cuenta el aumento de consumo anual equivalente a la variación porcentual promedio de la producción de artes visuales en ‘cantidad’ de los dos últimos años 2018 y 2019, valor aproximado de 5,66% que se calcula al restar la variación de la Tabla 6 (6,98%) y la variación en millones de pesos de los mismos dos años del IPC de los artículos para pintar y dibujo de la Figura 1 (1,32%). Dicho valor de aumento será constante durante los 6 años, asumiendo que el comportamiento de este es similar al de los años 2018 y 2019. Este procedimiento está en el mismo Excel del Apéndice E, hoja ‘Demanda proyectada’.

Tabla 11.

Demanda proyectada en unidades de kits

Producto	2021	2022	2023	2024	2025	2026
kit 1	471	478	486	494	501	507

kit 2	941	957	971	987	1001	1015
kit 3	941	957	971	987	1001	1015
kit 4	941	957	971	987	1001	1015
kit 5	2824	2870	2913	2962	3004	3044
kit 6	2353	2391	2428	2468	2503	2537
kit 7	471	478	486	494	501	507

Para los escenarios posibles del estudio financiero se tendrá en cuenta la pregunta número 19 de la encuesta realizada, en la cual se cuestionaba si la persona estaba dispuesta a pagar una cantidad de dinero por cada uno de los 7 kits generales, a partir de las respuestas se determinó un porcentaje promedio de todos los kits para determinar los tres posibles escenarios: **optimista** corresponde a la suma de aquellos que ‘Sí lo compraría’ e ‘Indiferente’ (68,08%), **más probable** considera solo los ‘Sí lo compraría’ (53,87%) y **pesimista** son quienes respondieron ‘Indiferente’ (14,21%), obteniendo los resultados mostrados en la siguiente tabla:

Tabla 12.

Porcentajes de las respuestas a la pregunta #19 de la encuesta

Producto	Si	No	Indiferente
kit 1	66.67%	24.48%	8.85%
kit 2	43.75%	43.23%	13.02%
kit 3	44.79%	38.54%	16.67%
kit 4	47.40%	33.33%	19.27%
kit 5	52.60%	30.21%	17.19%
kit 6	65.10%	25.00%	9.90%
kit 7	56.77%	28.65%	14.58%
PROMEDIO	53.87%	31.92%	14.21%

Debido a que el escenario “Más probable” es el más cercano a la realidad, los capítulos siguientes se desarrollan con base en este, excepto en el plan financiero en donde si se tienen en cuenta los tres escenarios para la evaluación de sensibilidad. Por lo tanto, a continuación, sólo se presenta la proyección de demanda probable:

Tabla 13.

Demanda Proyectada en el escenario más probable

Producto	2021	2022	2023	2024	2025	2026
kit 1	254	258	262	266	270	273
kit 2	507	515	523	532	539	547
kit 3	507	515	523	532	539	547
kit 4	507	515	523	532	539	547
kit 5	1521	1546	1569	1595	1618	1640

kit 6	1268	1288	1308	1330	1348	1367
kit 7	254	258	262	266	270	273

5. Estudio Técnico

5.1. Objetivos de operaciones

Con base en la estimación de la demanda proyectada y teniendo en cuenta los requisitos necesarios para adquirir los beneficios tributarios expuestos en el subcapítulo 6.2, se estimarán los recursos de operaciones, definiendo primero los objetivos básicos con los que se regirá la producción y el funcionamiento del departamento:

- Disponer de un inventario que cubra dos días de la demanda de producto terminado de aquellos que no se fabrican en la empresa ya que la mayoría de los que se producen se hacen bajo pedido y no es necesario inventario de ello, por lo tanto, se asumirá que no se manejan inventarios de materia prima, ni de producto en proceso en el estudio financiero.
- Mantener los niveles de existencia, anticipando las necesidades para planificar la producción y cuando funcione realmente el negocio, aplicar la regla 20-80 para saber la rotación.
- Ejercer inspecciones durante el proceso productivo y recepción de materiales para eliminar cualquier variación que altere la calidad del producto final.
- Asegurar un nivel de satisfacción del cliente, analizando las tendencias de pedidos de clientes, los plazos solicitados y el tamaño de cada pedido.
- Llevar un control de los siete tipos de residuos de fabricación y establecer metas de reducción para asegurar de que se disminuyan.
- Disminuir la mayor cantidad de costos sin afectar la calidad del producto.
- Dotar a los empleados de producción con los implementos necesarios según lo que rigen las normas de seguridad y brindarles capacitación en su labor de al menos 2 días.

5.2. Especificaciones técnicas de los productos

Los 7 kits descritos en la Tabla 4 corresponden a una idea general del contenido de los kits, puesto que para algunos de ellos existen varias referencias según las distintas marcas que se tengan de los productos. Además, existe la clasificación de kits: los ‘Estándares’ que son los #1, #2, #3,

#4 y #5, y los ‘Bajo pedido’ son los #6 y #7 en donde el cliente puede seleccionar el color, grosor (normales y anchos) y el tamaño de los lienzos, este último de una lista de opciones. Para efectos del análisis financiero, los kits bajo pedido se manejarán como producto estándar. En la siguiente tabla se muestra una descripción de las marcas de los productos individuales que la empresa manejará (la selección de estas se basó en los resultados de la encuesta y en la propuesta de valor del negocio):

Tabla 14.

Especificación de los productos que se comercializarán dentro de los kits

MARCA	PRODUCTO	DESCRIPCIÓN
Winsor & Newton	Pintura óleo	Pigmento a base de aceite, excelente calidad, buen cubrimiento. Hecho en Francia.
	Pintura acuarela	Pigmento de alta calidad a base de agua, excelente poder colorante, buena transparencia para un buen trabajo. No tóxico. Hecho en Francia
Franco arte	Pintura al óleo	Son fabricados con pigmentos orgánicos e inorgánicos finamente molidos y aceite de linaza refinado y de soja de la más alta calidad. Tiempo de secado aprox. de 2 a 14 días. Colores no tóxicos. Hecho en Colombia.
	Pintura acrílica	Son fabricados con pigmentos orgánicos e inorgánicos finamente molidos y dispersos en una resina acrílica copolímera 100%. Tiempo de secado aprox. de 20 min. Colores no tóxicos. Hecho en Colombia.
	Trementina	Se caracteriza por su bajo olor, formulada como diluyente de las pinturas al óleo disminuyendo el brillo si se usa en exceso, se utiliza también para la limpieza de los pinceles. Es un líquido transparente volátil e inflamable. Manejar con buena ventilación a la hora de usarlo. Hecho en Colombia.
	Aceite de linaza	Reduce la consistencia, aumenta el brillo, la transparencia y disminuye la velocidad de secado de los colores al óleo. Hecho en Colombia.
Bozeto	Óleo	Es la línea académica de Franco Arte, están preparados con los mismos materiales que las pinturas profesionales Oleo Franco, la diferencia radica en que estos tienen una menor pigmentación.
Silver Falcon	Pinceles	Mango en madera, virola en acero, hechos de pelo sintético. Entre la variedad de pinceles está el plano útil para aplicar bases, hacer líneas, pinceladas, fondear, el pincel delineador de punta fina, para hacer líneas, pelos y puntos, el pincel angular para hacer pincelada.
RGM	Espátulas	Mango en madera duradera cuchillas de acero inoxidable. Tiene múltiples usos como manchar, alisar, raspar, mezclar, premezclar, pintura para en aceite, acrílica, cuerpo, pintura

		facial, miniatura, modelos, artesanías, pinturas de roca entre otros. La curvatura moderada de la hoja permite que permanezca firme bajo presión ligera y ligeramente doblada bajo presión pesada. Fácil de limpiar y lavar. Hecho en Italia.
Sin marca	Paleta	Es una superficie rígida de plástico con un agujero en uno de sus extremos por donde el pintor mete el dedo pulgar para sostenerla más fácil. USO: en ella un pintor arregla y mezcla las pinturas.
Prang Gallery	Lápiz Carboncillo	Lápiz de carboncillo para trazos oscuros y fácil difuminado. Son los lápices de carbón envueltos en papel de Prang con pita, no se necesita sacapuntas, solo se tira la cuerda para quitar una parte del papel y exponer más el carbón. Presentación de carbón suave, medio y duro. Fabricado en China.
Conte a Paris	Lápiz Carboncillo	Lápiz carboncillo graso piedra negra Conté à Paris B-HB-3B. Dimensiones - 8mm diámetro, 95mm largo. Mina blanda con un negro denso, profundo y mate. Es muy apreciado por su uso en todo tipo de soportes, incluidos bloc de dibujo, papel artesanal y lienzo de lino. Hecho en Francia.
Kangrui	Pinceles	Pinceles con pelos de cerda o nylon perfectos para dar el trazado necesario a las pinturas. Ideales para acuarela, óleos y acrílicos. Con variedad de formas como lengua de gato, delineador, plano, redondo.
Lienzos Natacha	Lienzo	Consiste en una tela cruda de algodón que se tensa sobre un bastidor de madera de plástico reciclado, la tela siempre debe estar tensa para que sea posible pintar sobre su superficie, como detalle final el lienzo es sometido a un proceso de imprimación que consiste en aplicarle varias capas de pintura acrílica y lija para que quede liso y bien blanco. USO: producto sobre el cual el artista o maestro diseña su dibujo, lo pinta y se convierte en una obra de arte que se cuelga en paredes. Hecho en Colombia.
	Canvas	Su finalidad es la misma que la del lienzo, la diferencia está en que la tela no se tensa sobre un bastidor, sino que se pega sobre una tabla de MDF (Madera de fibra de densidad media) de cualquier forma geométrica. Para el negocio se utilizará MDF ya que no se encontró otro sustituto ecológico y más viable que este. Hecho en Colombia.
	Caballote trípode	Estructura de madera, en este caso de plástico reciclado, que consiste en tres patas unidas con barras transversales para hacer la base más estable. USO: sirve como una ayuda vertical para exhibir o fijar algo que se apoya sobre él, siendo el soporte del lienzo o cuadro, mientras el artista está creando su obra o en el momento de exhibición, cuando los cuadros no están montados en la pared. Hecho en Colombia.

Todos los kits que se harán en base a los 7 generales que se mencionaron en el capítulo anterior (Capítulo 4), se especifican de manera más detallada en el Apéndice F y en este mismo documento se presenta también las fichas técnicas de los productos que el negocio fabricará.

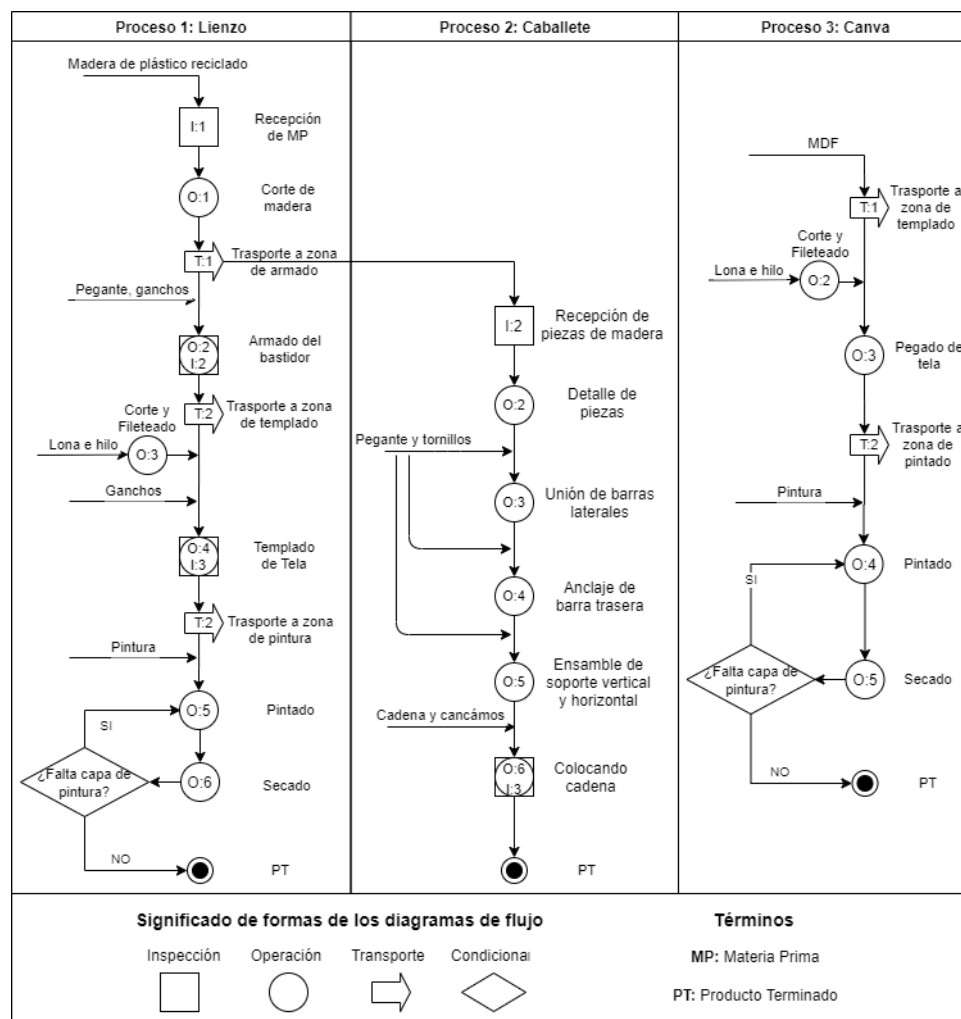
5.3. Descripción de los procesos de la empresa

5.3.1. Proceso productivo

Estos procesos corresponden a aquellos en donde hay una transformación de materia prima, el negocio fabricará tres productos que harán parte de los kits: lienzos, caballetes y canvas; los dos primeros provienen de dos materias primas en común que es la madera de plástico reciclado y, por consiguiente, los diagramas de flujo de los tres procesos son:

Figura 9.

Diagramas de flujos de los tres procesos productivos de Lienzos Natacha S.A.S

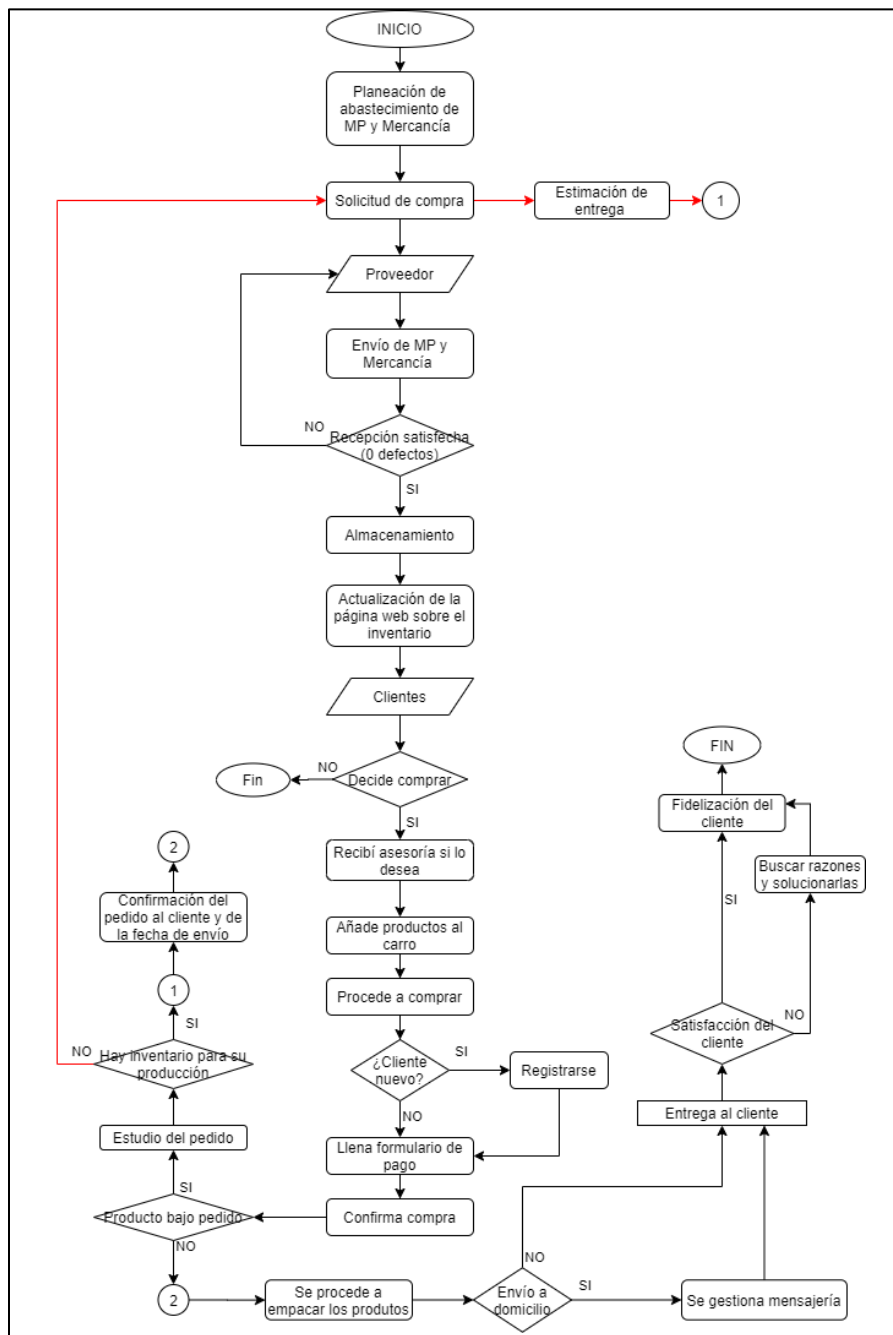


5.3.2. *Proceso de comercialización*

El encargado de este proceso será el jefe de ventas que con la información recolectada sobre la demanda determinará la cantidad de mercancía solicitar, de igual modo, solicitará el pedido de materia prima que el jefe de operaciones le indique necesario para llevar a cabo la producción que se acordó con el mismo.

Figura 10.

Proceso de comercialización de Lienzos Natacha S.A.S



5.4. Diseño de prototipos

5.4.1. Prototipo de un lienzo

Se diseñaron dos lienzos con bastidores hechos en material a partir de residuos de plástico 100% reciclado, ambos con un tamaño de 25cm x 35cm, con grosores diferentes: Normal (1,5 cm) y Cajón (5,5 cm), y con pesos de 0,70 kg y 0,85 kg, respectivamente. El proceso de elaboración de este prototipo se realizó en 6 pasos, ver Apéndice G. Las siguientes imágenes corresponden al prototipo ya terminado de los dos lienzos mencionados:

Figura 11.

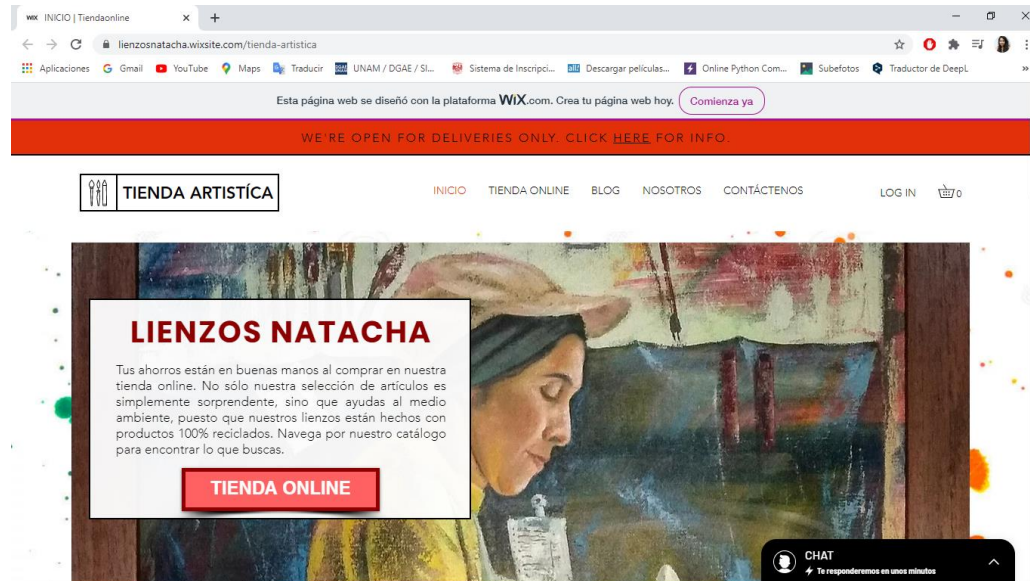
Prototipo del lienzo ecológico



Observaciones del prototipo: La madera de plástico reciclado que se compro es un poco más pesada que la madera natural que por lo general se utiliza en los lienzos, por lo tanto, no se podrán elaborar dimensiones muy grandes sólo hasta el tamaño 80cm x 120cm para que no presenten problemas al momento de colgarlos.

5.4.2. Prototipo página web

Los pasos de la creación de la página web se encuentra en el Apéndice H; esta página consiste principalmente en una Tienda online que ofrecerá 7 kits básicos, cada uno con variaciones ya preestablecidas de marca, tamaño y color. De igual modo el menú tendrá una pestaña Blog en donde se harán publicaciones interesantes sobre el tema de pintura artística, otra pestaña Nosotros en donde se presenta información del negocio y un Contáctenos en donde se muestran los medios de comunicación entre cliente-empresa. En la siguiente imagen se puede apreciar la ventana de inicio de la página web:

Figura 12.*Prototipo de la página web de la empresa*

La página web del negocio se desarrolló con Wix.com, es una plataforma para el desarrollo web basada en la nube que fue desarrollada y popularizada por la compañía Wix, de manera gratuita permitirá diseñar de manera sencilla un prototipo del sitio web HTML5 y sitio móvil del negocio con tienda online. Sin embargo, para efectuar la compra es necesario realizar una suscripción a Wix ya que de esta manera ellos aseguran el pago. Debido a que en este momento sólo se está haciendo un prototipo de la página y no es necesario añadir esta función, el botón de pago no servirá, para observar y entender mejor cómo funciona la página web prototipo vaya al siguiente link: <https://lienzosnatacha.wixsite.com/tienda-artistica>. A pesar de que en el prototipo no se realizó la suscripción, este pago si se tendrá en cuenta para el presupuesto y se escogió el plan Business básico que son para empresas que apenas comienzan como esta.

Para entender porque es necesario hacer un pago a wix, es importante entender que para una página web esté publicada se necesita de un servidor web que esté conectado a internet con una red disponible de un ancho de banda más amplio que las que tienen las redes domésticas comunes y debe estar operando las 24 horas del día, los siete días de la semana. El plan de wix se encargaría del hosting que es un servicio de arrendamiento de un espacio en un servidor web que permite publicar o alojar los archivos de la website, funciona también como una base de datos. Además, wix también garantiza pagos online seguros, aceptando tarjetas de crédito/débito, iDeal

y Pay Now de Klarna e incluye un panel de control unificado para pagos, reembolsos y contracargos, sin necesidad de pasarela de pago de terceros.

5.5. Análisis de requerimientos

Los requerimientos de herramientas, máquinas, equipos y muebles para el adecuado funcionamiento del negocio se encuentran descritos en el Apéndice I, incluido el costo y su posible proveedor. En la última hoja del Excel se presentan las especificaciones de los insumos de papelería y materia prima (materiales directos e indirectos) necesarias para la fabricación y comercialización de los kits, la mercancía se describe en el Apéndice F. Retomando con el Apéndice I, en él se presenta el cálculo de unidades de kits de ventas proyectadas al año y, por lo tanto, de MP y mercancía requerida. En las siguientes tablas se muestra el resultado:

Tabla 15.

Cantidad de kits en promedio requeridos al mes

Producto	Cantidad
kit 1	22
kit 2	44
kit 3	44
kit 4	44
kit 5	132
kit 6	110
kit 7	22

Tabla 16.

Cantidad de mercancía en promedio requeridas al mes

Producto	Cantidad
CAJA PINTURA	22
ACEITE	22
TREMENTINA	22
ESPÁTULA	44
PALETA	44
CAJA LÁPIZ	44
ESTUCHE PINCELES	44
PINTURA	66

Nota: Para ver la referencia de producto específica requerida, vaya al Apéndice F, Hoja Requerimientos de mercancías

Los proveedores que tendrá la empresa de mercancía son los siguientes:

Tabla 17.*Proveedores de Mercancía*

#	Nombre	Teléfono	Ubicación	Dirección
1	Gíoto Industrias	WhastApp: 318 2854287	Bogotá	Calle 72 No. 22 - 42
2	Franco Arte SAS	Contacto en Santander: Amparo - 3014454384	La Estrella, Antioquia	Carrera 50 # 98 A sur 58
3	Silver Falcon	018000127147 – 6432378 - 3153801987	Bucaramanga	Calle 51 No 27A – 34
4	Lienzos Natacha SAS	PRODUCTOS FABRICADOS POR LA PROPIA EMPRESA		

Tabla 18.*Cantidad de materia prima en promedio requeridas al mes*

PRODUCTO	MP	UNIDAD	CANTIDAD
LIENZO	Tela	m2	243
	Madera	m	1213
	Ganchos	unid	8084
	Pegante	gr	505
	Pintura	ml	30315
CANVA	Tela	m2	4
	MDF	lamina 10x15	132
	Pegante	gr	2636
	Pintura	ml	339
CABALLETE	Madera	m	369
	Tornillos	unid	483
	Arandelas	unid	439
	Palomilla	unid	176
	Tuerca	unid	264
	Cadena	m	26
	Cáncamo	unid	88
MINI-CABALLETE	Madera	m	79
	Puntillas	unid	395
	Cadena	m	13

Los proveedores que tendrá la empresa de MP serán los siguientes:

Tabla 19.*Proveedores de Materia Prima*

#	Nombre	Teléfono	Ubicación	Dirección
1	Maderettos	WhastApp: 318 2854287	Bogotá	Calle 72 No. 22 - 42
2	Cartón y Estiba SAS	Contacto en Santander:	La Estrella, Antioquia	Carrera 50 # 98 A sur 58

Amparo - 3014454384				
3	Distribuidora Jaisur	018000127147 – 6432378 - 3153801987	Bucaramanga	Calle 51 No 27A – 34
4	Maderas Amaya	6421295	Bucaramanga	Cr16 24-38
5	Sapolin	6960292	Bucaramanga	Cl. 61 #17a-01,
6	Ferreterías	PARA LOS DEMÁS INSUMOS DE MP		

5.6. Localización y distribución

5.6.1. Macrolocalización

La decisión de ubicar a Lienzos Natacha en Bucaramanga y su área metropolitana se dio gracias a la investigación que se realizó del entorno, del mercado y de los resultados de la encuesta. Las variables que se tuvieron en cuenta para seleccionar esta región como la más ventajosa de Santander para este negocio fueron:

- La concentración de la población. En esta región se ubica el 55,3% de la población (Un millón 111 mil 999 habitantes). La capital santandereana sigue siendo el municipio con el mayor número de habitantes, con 528 mil 855.
- Acceso a proveedores. La mayoría de las posibles empresas proveedoras del negocio se encuentran en Bucaramanga y su área metropolitana, esto permite tener la posibilidad de poder recurrir a un nuevo proveedor en caso de algún inconveniente.
- Mayor acceso a Santander. Haciendo referencia que desde esta región es más fácil llegarle a la mayoría de los municipios del departamento y al país puesto que posibilita las conexiones con varios municipios, la troncal del Norte que atraviesa Bucaramanga, San Gil, Socorro y Barbosa llevan a la capital de la República, y desde allí, con el resto del territorio nacional. Además, existen otras vías pavimentadas que comunican a la capital santandereana con Cúcuta, en Norte de Santander y hacia el occidente, con el municipio de Barrancabermeja.
- Gran cantidad de galerías, escuelas de arte, museos municipales, salas expositivas y los centros culturales distribuidos en donde se fomenta el arte. Además, cuenta con bastantes instituciones donde se enseña el arte plástica como profesión, como materia de carrera o de colegio y sin mencionar, los cursos privados que brindan sobre pintura.




- La región cuenta con acceso a Internet bastante estable, lo que permite llevar adecuadamente el manejo de la página web del negocio.

5.6.2. Microlocalización

Para la ubicación geográfica exacta de la empresa se utilizará el método cualitativo de evaluación por puntos. Las alternativas a examinar, presentadas en la Tabla 20, fueron seleccionadas por el autor debido a la conveniencia que se busca sobre el tipo de edificación (Bodega espaciosa), el sector (industrial o comercial) y la inversión (arriendo hasta \$2'000.000); se tomó como base de datos la página web Fincaraiz.com.co ya que incluye un gran número de propiedades. Los lugares alternativos son:

Tabla 20.

Alternativas de microlocalización

	BODEGA 1	BODEGA 2	BODEGA 3
Foto			
Ubicación	Bucaramanga Ricaurte	Bucaramanga comuneros	Girón ZONA INDUSTRIAL
Zona	Norte-Centro	Occidente-Sur	
Valor arriendo mensual	\$2'000.000	\$1'600.000	\$2'000.000
Estrato	3	2	4
Área	200 m2	250 m2	200 m2
Baños	2	2	1

Teniendo en cuenta de manera detallada las tres bodegas mencionadas en la Tabla 20 (ver Apéndice J), se procede a realizar la selección con base a los criterios expuestos a la izquierda de la siguiente tabla:

Tabla 21.

Evaluación de ubicación por el método cualitativo por puntos

FACTOR	PESO	BODEGA 1		BODEGA 2		BODEGA 3	
		Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
Cercanía a clientes	10%	8	0,8	7	0,7	5	0,5
Cercanía a Proveedores	20%	8	1,6	8	1,6	4	0,8
Mano de obra disponible	5%	8	0,4	8	0,4	6	0,3
Disponibilidad para local	15%	9	1,35	1	0,15	0	0

Entradas de aire	20%	4	0,8	10	2	7	1,4
Seguridad de la zona	30%	6	1,8	4	1,2	8	2,4
TOTAL	1		6,75		6,05		5,4

Nota: El peso corresponde al valor que tienen el factor de criterio, entre más grande el porcentaje mayor importancia tiene. De igual modo la calificación, cercano a 10 es positiva y quiere decir que la bodega cumple satisfactoriamente con dicho criterio.

Según las localizaciones analizadas, la mejor opción es la BODEGA 1 ubicada en la dirección carrera 17e No. 59-27 (estrato 3), barrio El Ricaurte, teniendo el mayor valor ponderado con respecto a las otras, se concluye que sería la de mayor viabilidad debido a la cercanía con los proveedores y la disponibilidad de poder colocar un local para la venta en físico.

5.6.3. Distribución de la planta de producción

A partir de la siguiente imagen tomada de Google Earth se determina las dimensiones del área de la bodega para posteriormente hacer el plano de esta.

Figura 13.

Foto aérea de la bodega donde se ubicará la empresa



El plano se asemejó a la distribución interna de la bodega según las fotos de la Figura 14 que se extrajeron de la página de bienes raíces metrocuadrado.com que también ofrece el inmueble y con mejores fotos:

Figura 14.

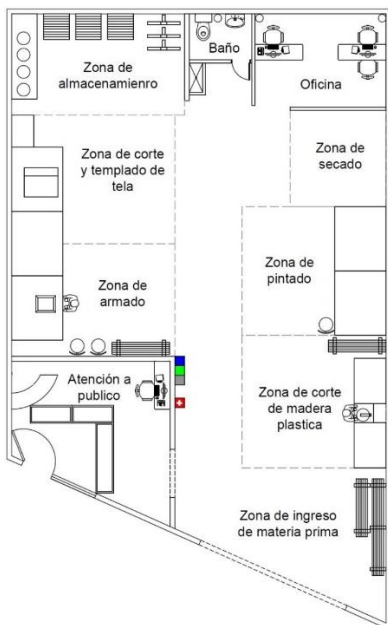
Fotos internas de la bodega



Con todo lo anterior, se prosiguió a diseñar el plano ordenando el espacio por áreas y ubicando las máquinas, los muebles y equipos descritos en el numeral 5.5 (Análisis de requerimientos) de la mejor manera para que pueda haber un flujo continuo de los procesos del negocio, como se ve en la figura:

Figura 15.

Plano de la distribución dentro de la empresa



5.6.4. Capacidad instalada de la planta y la capacidad requerida

La capacidad requerida hace referencia a aquella con la que se cumpla la demanda puesto que si la capacidad instalada es superior a la demanda no es favorable porque la empresa experimentaría un exceso de producción que no será consumida, es decir, se estaría trabajando más de lo necesario y si ocurre el caso contrario en el que la capacidad instalada fuese inferior a la demanda de dicho mercado, el negocio no tendría la capacidad suficiente para satisfacer las necesidades de dichos consumidores y existiría desabastecimiento. Para lograr ese equilibrio se procederá primero a hallar la demanda por producto fabricado necesaria para satisfacer la demanda de los kits de la Tabla 11 pero afectado por el porcentaje de demanda probable, del Apéndice I (Hoja Requerimientos de kits) se obtuvo:

Tabla 22.

Valor anual requerido para el 2022 por producto producido bajo demanda probable

PRODUCTO	CANTIDAD (UNOS)
LIENZO	5926
CABALLETE	515
CANVA	1546
MINI-CABALLETE	1546

Ahora se determinará el tiempo de fabricación de cada uno de los productos mencionados en la tabla anterior (para el lienzo se tomará el tiempo que se gasta para el tamaño promedio ofrecido de 50x70cm):

Tabla 23.

Tiempo promedio en producir cada uno de los productos de la empresa

Proceso	LIENZO	CABALLETE	CANVA	MINI-CABALLETE
1. Corte de madera	3 min	10 min	NO APLICA	4 min
2. Armado	5 min	30 min	NO APLICA	8 min
3. Corte de tela	1 min	NO APLICA	1 min	NO APLICA
4. Fileteado de tela	2 min	NO APLICA	1 min	NO APLICA
5. Templado	6 min	NO APLICA	3 min	NO APLICA
6. Pintado	4 min	NO APLICA	3 min	NO APLICA
TOTAL 1	21 min	40 min	8 min	12 min
Tiempo prom. de movimientos	6	3	3	2

TOTAL 2	27 min	43 min	11 min	14 min
7. Secado	30 min	NO APLICA	30 min	NO APLICA
TOTAL 3	57 min	43 min	41 min	14 min

Es decir, el tiempo en horas para elaborar la cantidad promedio de productos demandados al año es de (se utiliza el TOTAL 2 que es el tiempo en el que son implicados los empleados):

$$\text{Lienzos} = (27 \text{ min}) * 5926 \text{ unds} = 160002 \text{ min}$$

$$\text{Caballetes} = (43 \text{ min}) * 515 \text{ unds} = 22145 \text{ min}$$

$$\text{Canvas} = (11 \text{ min}) * 1546 \text{ unds} = 17006 \text{ min}$$

$$\text{Mini-caballetes} = (14 \text{ min}) * 1546 \text{ unds} = 21644 \text{ min}$$

$$\text{SUMA} = 220797 \text{ min}$$

El total de tiempo de producción al año, sumándole los 8 minutos de traer, extender tela para cortarla al día y llevarla a cada puesto de trabajo después de ser cortada y fileteada, más los 60 minutos de recepción de material de producción mensual (en especial la madera y la tela, verificando los tamaños de los pedidos de compra):

$$\text{TOTAL} = 220797 \text{ min} + 8 \text{ min} * (288 \text{ días/año}) + 60 \text{ min} * (12 \text{ mes/año})$$

$$\text{TOTAL} = 223821 \text{ min}$$

Para determinar la capacidad instalada de la empresa se deben tener en cuenta las políticas laborales del tiempo que trabajan los operarios puesto que la mayoría de los procesos operativos son manuales, así que en este negocio el nivel máximo de producción no depende de las máquinas sino de la mano de obra. Por consiguiente, se calculará las horas disponibles de trabajo por un operario.

Tabla 24.

Especificación de las horas de trabajo de un operario

Horas laborales semanales	44 horas
No. de días laborales (semana)	6 días
Turnos de trabajo	1 turno diario
Horas comprendidas por turno	8 horas (excepto sáb de 4 horas)
Horario de trabajo	Lunes a viernes de 8:00 am a 5:00 pm. Sábados de 8:00 am a 12:00 m
Tiempo de almuerzo	12:00 m a 1:00 pm

Con base en la información anterior se determina el Tiempo Normal de Operación (T.N.O), según los siguientes cálculos:

$$\text{Días laborales al año} = 365 - 10 \text{ días festivos} - 52 \text{ domingos} - 15 \text{ días de vacaciones}$$

$$\text{Días laborales al año} = 288 \text{ días/año}$$

$$\text{T.N.O} = (236 \text{ días/año}) * 8 \text{ hrs/día} + (52 \text{ días/año}) * 4 \text{ hrs/día}$$

$$\text{T.N.O} = 2096 \text{ hrs/año}$$

Determinando el tiempo real de operación se estiman los tiempos improductivos del operario, que se detallan a continuación:

Tabla 25.

Tiempos improductivos por operario al día

Tiempo de receso	30 minutos
Tiempo por necesidades fisiológicas e imprevistos	20 minutos
Total de tiempo improductivo	50 minutos

Ahora se calculó el tiempo productivo por operario, restando al T.N.O el tiempo improductivo:

$$\text{T.N.O por turno entre sem} = (60 \text{ min/hora}) * 8 \text{ hrs/día} - \text{tiempo improductivo del operario}$$

$$\text{T.N.O por turno entre sem} = 480 - 50 = 430 \text{ min/día} = 7,16 \text{ hrs/día}$$

$$\text{T.N.O por turno fin sem} = (60 \text{ min/hora}) * 4 \text{ hrs/día} - \text{tiempo improductivo del operario}$$

$$\text{T.N.O por turno fin sem} = 240 - 30 = 210 \text{ min/día} = 3,5 \text{ hrs/día}$$

$$\text{T.N.O al año} = 236(\text{días/año}) * \text{T.N.O entre sem} + 52(\text{días/año}) * \text{T.N.O fin sem}$$

$$\text{T.N.O al año} = 236 * 7,16 + 52 * 3,5$$

$$\text{T.N.O al año} = 1871,76 \text{ hrs/año}$$

Se concluye entonces que un operario está disponible para operar 1872 horas al año y como son 2, se dispone entonces de 3743 horas al año, es decir, 224611 minutos al año. Al comparar este valor de capacidad instalada con el que se halló como capacidad requerida (223821 mins), se puede decir que la empresa puede cumplir con la demanda probable y hay un tiempo de sobra de 790 minutos al año equivalente a 2,74 minutos al día laboral que realmente es un valor

insignificante sabiendo que se pueden presentar imprevistos, sirviendo este pequeño tiempo de sobra.

6. Estudio legal y administrativo

6.1. Forma jurídica de constitución

Al establecer la operación de un negocio, la primera decisión que debe tomarse se relaciona con la forma de organización legal de la empresa, por lo tanto, al revisar las distintas formas que existen para constituir una empresa legalmente en Colombia se decidió por la entidad legal Sociedad por Acciones Simplificada (SAS), una de las más comunes en el país por su flexibilidad, específicamente respecto al proceso de incorporación y gran libertad otorgada a los accionistas para establecer sus propios términos y condiciones (bizlatinhub - Equipo Legal Colombia, 2019).

Algunas de las ventajas más sobresalientes de las S.A.S son las siguientes:

- Solo se requiere un (1) accionista (ya sea una persona natural o jurídica), sin limitación máxima.
- Responsabilidad limitada que equivale a la cantidad de capital de la empresa.
- El propósito social puede quedar indefinido, lo que permite a la empresa participar en casi cualquier actividad comercial.
- No hay requisitos para una junta directiva.
- El pago de los aportes puede diferirse hasta por un plazo máximo de dos años y no se exige una cuota o porcentaje mínimo al iniciar.

Por lo anterior, la razón social de este negocio será Lienzos Natacha S.A.S, nombre que se verifico con la consulta de homonimia en la Cámara de Comercio de Bucaramanga el día 19 de octubre de 2020, ver Apéndice K. En el documento privado de constitución se definirán los accionistas quienes responderán hasta por el monto del capital que han suministrado a la sociedad; cada uno de ellos está corriendo un riesgo al iniciar el negocio, por ello, todos recibirán su compensación correspondiente a sus aportes. La participación de cada uno de ellos dentro de la empresa se presenta a continuación:

Tabla 26.*Tipo de Aporte de los socios del negocio*

Persona	Aporte	Participación
María Paula Rodríguez Jerez	Idea y trabajo	25%
Natacha Jerez Torres	Trabajo	25%
Carlos Javier Rodríguez Jerez José Darío Rodríguez Jerez	Dinero	25% cada uno

Según se observa en la tabla hay dos socios capitalistas, cada uno aportando la misma cantidad y dos socios industriales; las aportaciones de estos últimos están representadas en unas prestaciones físicas e intelectuales aportadas a la empresa y todas las demás actividades a las cuales se comprometió en favor de la sociedad. Sin embargo, la participación está distribuida de manera equitativa, puesto que en el contrato social se estipulará que, sin importar la estimación de valor de los aportes de los socios industriales, los dividendos repartidos a estas personas se reintegrarán a la empresa en forma de pago por los aportes al capital que no hicieron hasta que se cubra un 60% del aporte al capital de los socio capitalistas, con el fin de que todos al final hayan aportado, en cierto modo, igual cantidad de dinero y por tanto, tendrían igual participación.

6.2. Requisitos legales

En cuanto al Marco Legal Vigente en Colombia, se identifica en primer lugar a la Constitución Política de Colombia, la cual propende por el derecho a realizar actividades comerciales e incentiva las iniciativas comerciales y empresariales, en segundo lugar, se encuentran las normas especiales sobre comercio electrónico como la Ley 527 de 1999 que es la Ley de Comercio Electrónico, la Ley 633 de 2000 donde se exponen asuntos tributarios respecto al comercio electrónico, el estatuto del consumidor que protege también al consumidor que adquiere sus bienes o servicios a través del comercio electrónico, la ley del Habeas data, puesto que el comercio electrónico maneja información privada de los consumidores, la ley 1581 de 2012 destinada a proteger los datos personales. (Villate, Saldaña, & Logreira, 2019)

Por otro lado, al tener en cuenta las consideraciones sobre cómo funcionará el negocio, se deduce que este no afecta componentes ambientales (tierra, aire, agua, flora y fauna), así que no está sujeto a licencias ambientales o seguimiento por parte de las autoridades ambientales.

En cuanto a los requisitos de localización, es necesario tener en cuenta el Plan de Ordenamiento Territorial (POT) segunda generación del Municipio de Bucaramanga 2014 – 2027,

en el cual se estipula que el predio seleccionado para ubicar una empresa debe permitir ejecutar el tipo de actividad del negocio. Para este caso, el negocio podría pertenecer a las zonas ‘industrial’ o ‘zona comercial y de servicios pesados (C-3)’ ya que esta última incluye a las industrias de bajo impacto urbano.

A la hora de constituir la empresa, se deben considerar varios factores a los que se debe acomodar el negocio si quiere beneficiarse de los instrumentos de financiamiento para emprendedores que brinda el gobierno, para el caso de este proyecto se buscará lograr los beneficios tributarios de la Ley de formalización y generación de empleo (Ley 1429 de 2010) expuestos en el numeral 8.1.5, en el cual se especifican una serie de incentivos para que las pequeñas empresas empiecen a operar con su debida matrícula mercantil expedida por las cámaras de comercio. Se considera pequeña empresa aquella que tenga menos de 50 trabajadores y que el valor de sus activos no sea mayor a 5.000 salarios mínimos legales mensuales vigentes (Accounter SAS, 2015).

6.3. Planeación estratégica

6.3.1. Misión

Somos una empresa Bumanguesa que fabrica y comercializa materiales para la pintura artística con calidad y responsabilidad para lograr la satisfacción de los clientes, llegando a ser un canal de fomentación artística que contribuya al desarrollo social.

6.3.2. Visión

Para el 2026 ser líder en la comercialización de materiales para la pintura artística en el departamento de Santander, afianzar y mejorar los productos actuales e incursionar con nuevos productos y servicios que complementen la idea de negocio.

6.3.3. Principios y valores corporativos

- **Innovación:** Promover el mejoramiento continuo en procesos, productos y servicios.
- **Responsabilidad:** Actuar con compromiso frente a las obligaciones adquiridas con la empresa, los clientes y la sociedad.
- **Trabajo en equipo:** Alcanzar buenos resultados a través de la contribución activa e integradora de los colaboradores.

- **Transparencia:** Tener una conducta correcta y coherente con el pensar, decir y actuar en la empresa.
- **Sostenibilidad:** Búsqueda constante para aportar al desarrollo y bienestar de la sociedad, tratar de producir en equilibrio con el respeto y protección del medio cultural, social y natural.

6.3.4. Políticas generales

- Facilitar posibles soluciones a las necesidades de la comunidad que se encuentre en el entorno de la empresa como resultado final de la misma.
- Ofrecer precios accesibles que causen atracción al consumidor.
- Brindar a sus clientes los productos o servicios que siempre desean.
- Proporcionar a los empleados de la organización un ambiente agradable, reconfortante, seguro y divertido como parte del estímulo que les permite llevar a cabo una buena ejecución de sus labores diarias.
- Facilitar y promocionar cursos de capacitación que formen parte de un proceso obligatorio a los nuevos ingresos de la empresa.
- Darle bienestar y valor a ley común a los diferentes tipos de ingresos financieros o a las diversas oportunidades de mercado.
- Rechazar la corrupción tanto en los cargos altos como medios de la organización.
- Fomentar un espíritu laboral agradable tanto en líderes como empleados para el buen funcionamiento de la empresa.
- Formar nuevos trabajadores de forma directa e indirecta para el desarrollo óptimo empresarial.

6.3.5. Objetivos estratégicos

Con base al libro *La elaboración del plan estratégico a través del cuadro de mando integral* de los autores Daniel Martínez y Artemio Milla se plantean los siguientes objetivos estratégicos de la empresa:

- Crecimiento de la cifra de negocios.
Meta SMART: Obtener una rentabilidad de al menos un 5% sobre la inversión.
Meta SMART: Aumentar las ventas en un 20% el segundo año, para poder empezar la ampliación de productos a servicios.

Meta SMART: En 2 años reducir los costos de fabricación en un 20%, buscando alternativas para reducir los de las tres materias primas más relevantes, sin que se vea afectada la calidad del producto.

- Ser un mayor contribuyente en la sostenibilidad ambiental.

Meta SMART: Lograr que en el sexto año todos los materiales fabricados por la empresa sean 100% ecológicos.

- Fidelización de los clientes.

Meta SMART: En 2 años la empresa debe tener una fidelización de clientes que represente mínimo el 60% del total de compradores en ese año. Medido con las recurrencias y el valor de las compras de los clientes.

- Ofrecer al cliente una gama de productos y servicios excelentes.

Meta SMART: En 3 años la empresa debe haber aumentado su portafolio de productos (o servicios) en un 30% más de los productos actuales.

- Aumentar el reconocimiento de la marca.

Meta SMART: Publicar como mínimo 300 contenidos en blog y redes sociales (Facebook e Instagram) durante los primeros 2 años.

Meta SMART: Llegar a las 1000 visitas de la página web por mes al finalizar el primer año.

- Aumentar la eficiencia de los empleados.

Meta SMART: Maximizar la productividad operativa de los empleados en un 5% durante el primer año mediante mecanismos de motivación.

6.3.6. Alianzas estratégicas

Consisten en las alianzas comerciales con proveedores de aquellos productos y servicios que son fundamentales para la empresa y, por lo tanto, permiten asegurar precios, calidad y entregas a tiempo que favorecen el adecuado funcionamiento del negocio. Se espera lograr alianzas con las siguientes empresas:

- Proveedor de madera de plástico reciclado: Cartón y Estiba SAS
- Proveedor de tela: Distribuidora Jaisur
- Empresa de mensajería: Servientrega S.A.

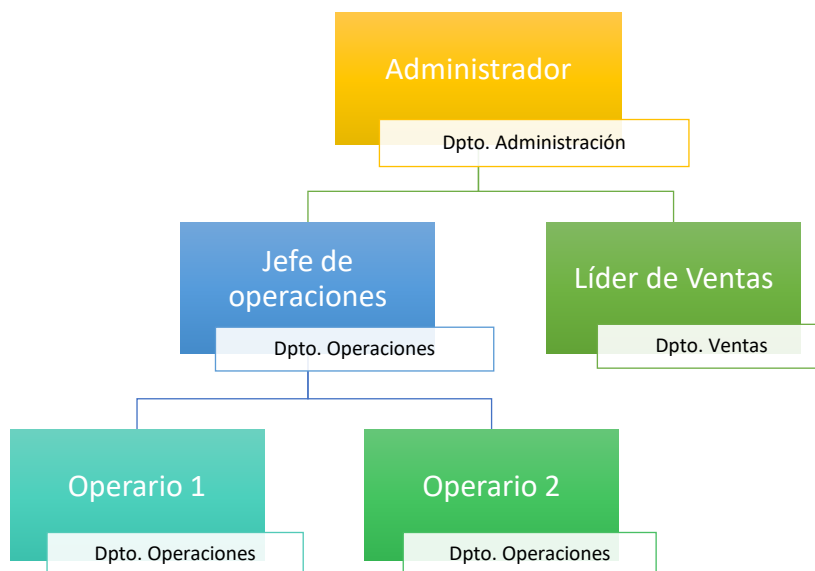
6.4. Estructura organizativa

6.4.1. Organigrama

La estructura organizativa de la empresa se dividirá por departamentos, dividiendo al personal en grupos con actividades relacionadas entre sí, de tal manera que haya una organización en la empresa y se facilite así la consecución de sus objetivos. En el diagrama que se presenta a continuación se puede apreciar la estructura de la empresa con la que se regirá los primeros años:

Figura 16.

Estructura organizacional de Lienzos Natacha S.A.S



6.4.2. Descripción de cargos

Inicialmente en la estructura organizacional de la empresa se necesitarán 5 perfiles específicos con unas características y habilidades necesarias para el cumplimiento de las tareas requeridas, perfiles que se definirán en el Manual de funciones, Apéndice L. Es importante aclarar que los cargos de administrador y jefe de operaciones les corresponde a dos propietarios (socios industriales) que cuentan ya con la formación necesaria para cumplir apropiadamente con esas labores. El manual de funciones al ser una guía para el empleado y el empleador sobre lo que debe hacer una persona y poder evaluar así su rendimiento, es supremamente necesario en el momento de contratación. A continuación, se explica el proceso de reclutamiento y selección de un empleado en Lienzos Natacha, además del tipo de contratación que se manejará:

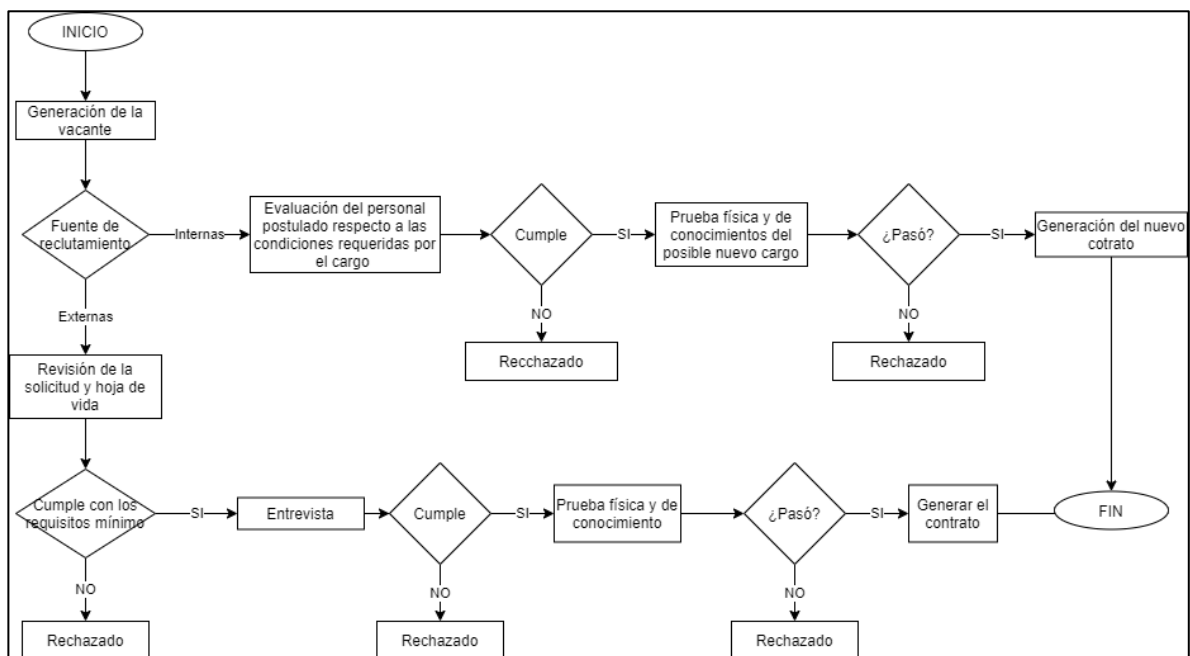
- Mecanismos de reclutamiento y selección de personal. El reclutamiento que llevará el negocio será de dos maneras: interno y externo, esto quiere decir que los empleados que hacen parte de la nómina actual podrán participar también en el proceso de selección de

una nueva vacante. La contratación de los empleados se describe en el ítem de abajo, sin embargo, vale la pena señalar que esta se realizará por medio de la contratación directa en donde se espera nómina a largo plazo de los empleados actuales.

Por otra parte, los empleados que se vinculen con la empresa serán aquellos que cumplan en mayor medida con el perfil que se definió para cada cargo y con los requisitos mínimos del puesto de trabajo. Para su reclutamiento, se publicará en los sitios gratuitos de empleo los cargos necesarios y se espera recibir hojas de vida por este medio y en general, seguir con el siguiente proceso de la contratación para los empleados:

Figura 17.

Reclutamiento y selección del personal.



- **Contratación.** Como ya se mencionó, la empresa contratará directamente a sus empleados, trabajadores a tiempo completo a largo plazo. ya que brindan mejores beneficios para el empleado, con la posibilidad de poder invertir a futuro en ellos para que mejoren profesionalmente y puedan aportar más a la empresa. Esto no sólo genera una estabilidad en la empresa, sino que la da una mayor motivación y sentido de pertenencia a los empleados. Este contrato de trabajo escrito estará regulado por el artículo 39 del Código Sustantivo del Trabajo, y todo lo que se acuerde con el empleado quedará contenido en este documento para que no haya inconvenientes posteriormente.

El tipo de contrato por lo tanto será a término indefinido y, por consiguiente, en este no se fija una fecha de terminación, el contrato se extenderá tanto como las partes lo consideren y/o hasta que una de las partes decida finalizarlo. Este tipo de contrato está regulado por el artículo 47 del Código Sustantivo del Trabajo.

6.4.3. Asignación salarial

Asignar un salario justo, en especial a los cargos operativos que, al ser labores con varias responsabilidades y no tan comunes, implica valorar los puestos de trabajos, por lo tanto, se utilizará para los cargos operativos el método de valoración por puntos para evaluar cuatro factores importantes para el negocio: experiencia, esfuerzo físico, condiciones de trabajo y responsabilidad. El procedimiento paso a paso que se llevó a cabo para la valoración de estos cargos y la asignación de salarios para todos los empleados se presenta en el Apéndice M.

En la Tabla 27 presentada a continuación se muestra la valoración final que se le dio a cada uno de los 3 empleados del área de operaciones:

Tabla 27.

Resultados de la valoración por puntos de puestos de trabajo

CARGO	Experiencia		Esfuerzo Físico		Condiciones de trabajo		Responsabilidad		TOTAL PUNTOS
	Grado	Puntos	Grado	Puntos	Grado	Puntos	Grado	Puntos	
Jefe de operaciones	G3	200	G2	113	G1	15	G3	280	608
Operario 1	G1	25	G3	200	G2	50	G2	35	310
Operario 2	G1	25	G2	113	G1	15	G2	35	188

De la anterior tabla se concluye que, con base a los cuatro factores evaluados, el jefe de operaciones es el que cuenta con el mayor puntaje de los empleados del área de operaciones, lo cual se deberá reflejar en el pago salarial asignado. Para el cálculo del salario final, se opera primero el salario base con la valoración de puntos, obteniendo así, el salario 2 y, por último, se halla la asignación mensual que corresponde al valor resultante de incluir el auxilio de transporte y el factor prestacional. El salario base se tomó del menor valor del rango propuesto en la página web TuSalario.com, que proporciona salarios que se pagan actualmente de cargos en específico y en el que se tiene en cuenta también el tiempo de experiencia (Ver hojas del final del Excel del Apéndice M).

Al observar la Tabla 28 se aprecia que la variación fue mínima y se concluye que esto pudo ocurrir por la cantidad de empleados a los que se les aplicó este método, al ser solamente tres no

hay tantas referencias para asignar valores a los cargos, por ello solo vario el cargo con salario medio, el operario 1 y su ajuste estuvo muy cerca del investigado en el sitio web.

Tabla 28.

Costo total anual de salarios

CARGO	SALARIO BASE	PUNTOS	SALARIO 2	AUXILIO DE TRANSPORTE	FACTOR PRESTACIONAL	ASIGNACIÓN MENSUAL	TOTAL ANUAL
Administrador	\$ 1.300.000		\$ 1.300.000	\$ 106.454	\$ 728.286	\$ 2.134.740	\$ 25.616.880
Líder de ventas	\$ 1.007.058		\$ 1.007.058	\$ 106.454	\$ 564.174	\$ 1.677.686	\$ 20.132.232
Jefe de operaciones	\$ 1.235.852	608	\$ 1.235.852	\$ 106.454	\$ 698.800	\$ 2.041.106	\$ 24.493.274
Operario 1	\$ 1.020.043	310	\$ 1.028.203	\$ 106.454	\$ 595.700	\$ 1.730.356	\$ 20.764.276
Operario 2	\$ 942.700	188	\$ 942.700	\$ 106.454	\$ 546.163	\$ 1.595.317	\$ 19.143.800

7. Estudio ambiental y social

7.1. Aspecto social

La empresa genera un efecto positivo a la sociedad, como se ha mencionado en la justificación, el vender los materiales para la pintura artística y realizar actividades de marketing para incentivar las ventas, está ligado a promover la producción de arte, actividad de recreación que desarrolla la creatividad de las personas, que puede ser útil como terapia y que, en algunos casos, es el oficio de otras personas que viven de esta labor. Obras de arte con posibilidad de terminar convirtiéndose en patrimonio familiar o hasta cultural, que transmiten algún mensaje de generación en generación.

Este proyecto tiene altas posibilidades de apoyo por parte de la comunidad y del gobierno que ya se encuentra también fomentando las industrias creativas, culturales y áreas que apoyan la creatividad relacionada con las artes escénicas, las artes en general, el turismo, las artes visuales, el diseño, la publicidad, el desarrollo de software y los servicios de tecnología de la información, entre otros. Además, con el servicio de envío a domicilio se genera indirectamente empleo a empresas de mensajería y empleo directo a 8 empleado contratados que aportarán al adecuado funcionamiento de la empresa.

Con respecto al uso de material reciclado como materia prima del producto más relevante de fabricación por tener el mayor valor de consumo (lienzos), se busca que la empresa logre tener responsabilidad ambiental para que a futuro sea este uno de los pilares principales del negocio ya que el impacto positivo que genera el reutilizar plástico es realmente grande, no sólo evita la acumulación de residuos en basureros que generan contaminación por lixiviados, sino que también el aumento de reciclaje le sirve para garantizar el suministro de materia prima, reciclaje que se

logra principalmente con el cambio la conciencia ambiental de los ciudadanos y se incremente la cultura del reciclaje. Estos ideales contribuyen a la mejora del ecosistema en el que vivimos y, por lo tanto, del bienestar de nuestra salud.

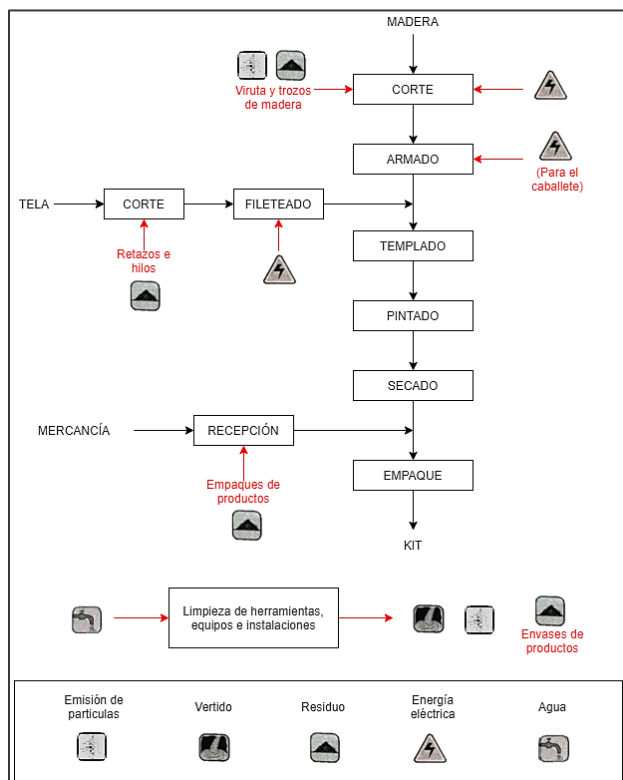
De lo anterior, el reciclaje favorece también a los recicladores que en su mayoría son informales y son una de las poblaciones más necesitadas, personas que viven en situación de pobreza y que pasan de casa en casa recogiendo el reciclaje para posteriormente venderlo, siendo este su sustento diario.

7.2. Aspecto ambiental

Los procesos productivos son aquellos en donde la empresa genera implicaciones medioambientales, en consecuencia, es necesario estimar el alcance de dichos factores y así establecer parámetros para controlarlos de tal manera que no se afecte el entorno y que se trabaje en buenas condiciones. La matriz de Leopold permite la evaluación del impacto ambiental de un proyecto, para su diseño se tendrá en cuenta la siguiente figura de los impactos ambientales que se generan en la empresa en general de los tres procesos productivos:

Figura 18.

Aspectos medioambientales del proceso operativo en general



El análisis que se realiza de la matriz de Leopold se encuentra en el Apéndice N, el cual muestra en el eje horizontal las actividades que causan impacto ambiental de la Figura 18; y en el eje vertical las condiciones ambientales existentes que puedan verse afectadas por esas actividades como suelo, aire y agua, e impactos sociales tales como empleo, riesgos laborales, calidad de vida, entre otros. Para asignar la "magnitud" y la "importancia" de la afectación de las actividades de la empresa sobre las condiciones ambientales específicas, el autor se basó en su conocimiento adquirido y en el juicio de la madre quien tiene experiencia en el tema, la calificación se hizo bajo la siguiente tabla:

Tabla 29.

Calificación de la magnitud e importancia del impacto ambiental negativo para su uso con la Matriz Leopold

MAGNITUD			IMPORTANCIA		
Intensidad	Afectación	Calificación	Duración	Influencia	Calificación
Baja	Baja	(+/-)1	Temporal	Puntual	1
Baja	Media	(+/-)2	Media	Puntual	2
Baja	Alta	(+/-)3	Permanente	Puntual	3
Media	Baja	(+/-)4	Temporal	Local	4
Media	Media	(+/-)5	Media	Local	5
Media	Alta	(+/-)6	Permanente	Local	6
Alta	Baja	(+/-)7	Temporal	Regional	7
Alta	Media	(+/-)8	Media	Regional	8
Alta	Alta	(+/-)9	Permanente	Regional	9
Muy alta	Alta	(+/-)10	Permanente	Nacional	10

Nota: Tabla adaptadas del video del docente SENA Willy Fernando Ochoa Moreno, disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=gbBdXC66JsI>

Del análisis de la matriz se concluye que de los componentes ambientales hay dos negativos, el de Aire (-160) y Agua (-47) puesto que los impactos medioambientales que los conforman son todos negativos. Sin embargo, necesitamos saber cuáles son los tres impactos negativos específicos más relevantes para tomar acciones al respecto y lograr mejoría en ellos primero, observando en el primer puesto se encuentra Riesgo laboral con un valor de -420 puntos de impacto, le sigue en orden de importancia Generación de ruido con una magnitud de -64 y el tercero es Generación de olores con -56. Frente a estos impactos realizados, se propone que la empresa dote muy bien a los empleados, que asegure el uso de elementos de protección, además de brindar capacitación para asegurar el correcto uso de las máquinas por parte de los empleados. Para reducir el ruido generado por las máquinas se sugiere que antes de comprarlas hay que fijarse

en que estas causen el menor ruido posible, también darles el mantenimiento debido y brindar protección de oídos a los empleados que trabajan directamente con ellas ayudarán con este factor. Lo que respecta a los olores, es la pintura, por consiguiente, se propone comprar una pintura de bajo olor y gracias a la distribución de la planta, se espera que los olores no afecten a todo el personal, además hay agujeros que da al exterior en esa zona evitando la concentración de olores. Por otra parte, entre los aspectos positivos socio económicos más relevantes que el negocio produce se encuentran la calidad de vida de los trabajadores y la generación de empleo. Es importante mencionar que en general, el impacto que tiene la empresa es positivo tanto ambiental como social ya que unos aspectos compensan a otros.

8. Estudio financiero

Los datos de este capítulo son calculados en base al escenario más probable de demanda para el periodo de 5 años desde el 2022 hasta el 2026, Tabla 13 del numeral 4.7. Sin embargo, en el numeral 8.7 se evaluarán los otros dos escenarios establecidos (pesimista y optimista) y el impacto que generaría en la utilidad neta de la empresa. Los cálculos correspondientes al estudio financiero se encuentran desglosados en el Apéndice O.

8.1. Inversiones

8.1.1. Inversión fija

La inversión fija del negocio se compone de 4 grupos de bienes tangibles necesarios para la puesta en marcha de la empresa, cada uno de ellos con los siguientes valores:

Tabla 30.

Inversión fija del negocio

CONCEPTO	MONTO	Participación
Maquinaria y Equipos	\$1.778.400	16%
Equipos de Oficina	\$726.700	7%
Equipos de computo	\$3.597.000	33%
Muebles y Enseres	\$4.766.800	44%
TOTAL	\$10.868.900	100%

Como se aprecia en la tabla anterior, la inversión del proyecto requiere de muy poca inversión fija para iniciar actividades ya que no se necesita de maquinaria costosa, el rubro de

mayor valor es de sólo 4'766.800 y corresponde a Muebles y enseres, que incluye en general todas las mesas de trabajo y de oficina, además de estantes y vitrinas. Esta Inversión en activos fijos se recupera mediante los mecanismos de depreciación para su renovación.

8.1.2. Inversión diferida

Se caracteriza por su inmaterialidad, es decir, bienes intangibles necesarios para la puesta en marcha del negocio. Para este caso se tienen dos rubros en esta inversión y corresponden a un gasto en publicidad para el lanzamiento del negocio de \$1'000.000 y el pago del primer arriendo de la bodega de \$2'000.000, como este desembolso se hace en la etapa Pre-Operativa (1 mes antes de inicio para acomodación de la bodega), para su amortización también al igual que la depreciación sufre un prorateo en varios periodos para efectos de cálculo del impuesto sobre las utilidades del negocio, obteniendo una amortización de \$600.000 durante los cinco años de estudio financiero.

8.1.3. Inversión de Capital de Trabajo

En esta inversión se considera aquellos recursos que el negocio requiere para atender las operaciones de producción y comercialización de los kits y, contempla el monto de dinero necesario para dar inicio al Ciclo Productivo del Proyecto en su fase de funcionamiento. En la siguiente tabla se aprecia el valor de cada rubro que conforma el capital de trabajo:

Tabla 31.

Inversión de Capital de trabajo

CAPITAL DE TRABAJO	VALOR MES	VALOR A NECESITAR
Costos de productos fabricados	\$ 17.865.030	\$ 17.865.030
Costos de mercancía	\$ 3.540.553	\$ 3.540.553
Gastos de Administración y Ventas	\$ 4.764.487	\$ 4.764.487
Gastos Financieros	\$ 574.944	\$ 1.143.205
Gravamen del 4 x 1.000	\$ 109.274	\$ 109.274
(Depreciaciones y amortizaciones)	\$ 176.605	\$ 176.605
Inventarios	\$ 1.811.053	\$ 1.811.053
TOTAL	\$ 28.841.944	\$ 29.410.205

Nota: No se contempla el inventario de producto de materia prima, ni de producto en proceso, sólo de producto terminado como se mencionó en el capítulo 5, estudio técnico.

Los valores corresponden al costo mensual para cubrir el primer mes de arranque, excepto para los inventarios que se consideran solo 2 días y para gastos financieros que se dejó el interés de 2 meses para llevar un pago de cuota anticipada y que luego no haya inconvenientes con la entidad financiera. De la tabla se puede apreciar que los costos de producto fabricado tienen el más alto valor y esto se debe al costo de la MP, en especial por el insumo de madera de plástico reciclado. Por otra parte, el capital de trabajo como es capital adicional con el que se financia la producción antes de recibir ingresos, se concluye que esta inversión no puede recuperarse dada su naturaleza circulante; pero puede resarcirse en su totalidad mientras avanza el negocio.

8.1.4. Inversión total

Las Inversiones totales para la producción y comercialización en la empresa representan un monto total de \$42'938.852, la cual se distribuye entre los tres grupos ya mencionados:

Tabla 32.

Inversión del proyecto

INVERSIÓN TOTAL	VALOR
Inversión Fija	\$10.868.900
Inversión Diferida	\$3.000.000
Capital de trabajo	\$29.410.205
TOTAL	\$43.279.105

Nota: Los datos se encuentran desglosados en el apéndice O.

Como se puede observar, el capital de trabajo es la inversión de mayor valor, esto puede explicarse sencillamente porque la empresa es productora y comercializadora, esto implica una gran cantidad de dinero en materia prima y mercancía para abastecer la demanda.

8.1.5. Fuentes de financiamiento

Llevar a cabo la idea de negocio requiere una serie de inversiones, en este proyecto hay dos socios capitalistas quienes pondrán parte del dinero, exactamente el que haga falta después de tener en consideración las siguientes fuentes de financiamiento o pagos que reducen la inversión:

- Los beneficios principales de la Ley de formalización y generación de empleo son (AISO, 2018):
 1. No pagan los aportes de nómina a cajas de compensación familiar, al SENA, al Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF) ni a la subcuenta de solidaridad en salud, en sus dos primeros años a partir del inicio de su actividad económica principal. En los

- siguientes tres años pagan dichos aportes en proporción al 25%, 50% y 75% de la tarifa general establecida. A partir del sexto año, la empresa paga las tarifas plenas de cada uno de los aportes (Artículo 5, Ley 1429).
2. No pagan el impuesto a la renta en sus dos primeros años a partir del inicio de su actividad económica principal. En los siguientes tres años deben pagar este impuesto en proporción al 25%, 50% y 75% de la tarifa general establecida. A partir del sexto año, la empresa paga la tarifa plena de este impuesto si aplica (Artículo 4, Ley 1429).
 3. No pagan el costo de la matrícula mercantil en las cámaras de comercio, en el primer año a partir del inicio de su actividad económica principal. En los siguientes dos años, lo pagan en proporción al 50% y 75% de la tarifa establecida (Artículo 7, Ley 1429).
- La Ley de Crecimiento Económico incluye interesantes incentivos para las denominadas empresas de economía naranja (Grupo Bancolombia, 2018), estos son los que aplicarían a la idea de negocio:
 1. Creación de líneas de crédito para emprendimientos creativos. Serán otorgadas por el Banco de Desarrollo Empresarial y Comercio Exterior (Bancoldex), por intermedio de la Unidad de Desarrollo e Innovación (iNNpulsa Colombia) y del Fondo Emprender del Servicio Nacional de Aprendizaje (Sena). Esta línea será de más de 150 millones de dólares, “para apoyar a los emprendedores creativos del país, para sus desarrollos empresariales, en condiciones de plazo y tasa que son muy favorables y competitivas”, señaló el presidente Iván Duque.
 2. Consolidación del sello “Creado en Colombia”. El objetivo de este sello es promover — con la ayuda de Procolombia y la Marca País Colombia— los bienes y servicios culturales y científicos creados en el país, de manera de impulsar las industrias creativas nacionales.
 3. Programas para fortalecer. Un ejemplo de estos programas es “Manufactura Inteligente”, de iNNpulsa Colombia y MinComercio, que promueve que las pymes del sector manufacturero adopten tecnologías emergentes, como big data, impresión 3D, Inteligencia Artificial, Internet de las Cosas, robótica y sistemas de realidad aumentada y virtual, entre otras.
 4. Promoción de la formación en las disciplinas consideradas culturales y creativas. Los emprendedores contarán con el respaldo económico del Gobierno si desean hacer

estudios relacionados con la cultura y la creatividad. Para ello, el Estado prevé incrementar las becas y los créditos.

Debido a que lo anterior son, de alguna manera, ayudas que brinda el estado y no son cien por ciento seguras, se estableció para cálculos del trabajo financiar el negocio de la siguiente manera:

Tabla 33.

Financiamiento de la inversión

INVERSIÓN	VALOR	PORCENTAJE
Socios	\$ 18.279.105	42%
Préstamo	\$ 25.000.000	58%
TOTAL	\$ 43.279.105	100%

Nota: La explicación sobre el préstamo se encuentra en el numeral 8.2.5, Gastos financieros.

8.2. Egresos

8.2.1. Costos de mano de obra directa

Los costos de mano de obra directa para la fabricación de lienzos, canvas, caballetes y mini-caballetes equivale al salario de los dos operarios. Como el salario mensual de los dos empleados tiene un monto total de \$3.325.673 actualmente, al multiplicarlo por los 12 meses del primer año y luego ajustarlo con el aumento promedio del salario mínimo de los últimos seis años, se encontró que el salario anual de mano de obra directa para el 2022 es de \$42.518.555.

8.2.2. Costos fijos y variables

En la Tabla 34 se observan los costos fijos y variables de la producción y comercialización para el primer año de funcionamiento, 2022. Es importante resaltar que los dos costos más representativos de todos los rubros es el costo de la materia prima (costo variable) y gastos de administración y ventas (costo fijo) los cuales tiene un valor de \$163.471.636 y \$57.173.838 respectivamente, correspondiendo a un 18,2%% de los costos totales. El primero de estos ya se ha justificado antes y el segundo, se debe a los gastos de administración que con relación a ventas incluye al diferido, papelería, el gasto del personal es más aleado ya que se encuentra el administrador, a diferencia de ventas que esta es el líder de ventas y, además, exactamente en este año, los gastos legales produjeron un pequeño aumento.

Tabla 34.

Costos fijos y variables del negocio 2022

COSTOS FIJOS	2022
--------------	------

Mano de obra directa MOD	\$42.518.555
Costos de fabricación Indirectos Fijos	\$50.876.795
Mano de obra indirecta	\$26.095.433
Mantenimiento	\$224.550
Servicios	\$24.107.712
Depreciaciones	\$449.100
Gastos de administración y ventas	\$57.173.838
Total	\$150.569.188
COSTOS VARIABLES 2022	
Materia prima	\$120.242.858
Mercancía	\$40.057.910
Empaque y embalaje	\$1.866.040
Transporte de MP y mercancía	\$1.062.840
Materiales indirectos	\$241.987
Total	\$163.471.636
COSTOS TOTALES 2022	
Costos Fijos	\$150.569.188
Costos Variables	\$163.471.636
Total	\$314.040.824

8.2.3. Costos de materia prima

Para determinar el costo de la materia prima proyectada desde el 2022 hasta el 2026 se utilizó el aumento promedio de la inflación de los últimos seis años y la proyección de las unidades de demanda de la Tabla 13. A continuación, se muestra el consumo de cada una de las materias primas anual y su costo respectivo.

Tabla 35.

Costo de Materia prima consumida para el año 2022

ÍTEM	UNIDAD	COSTO POR UNIDAD AÑO 1	Cantidad requerida	2022
Tela	m2	\$6.483,6	2890,7	\$18.742.144
Madera Plástico	m	\$3.994,3	14221,7	\$56.806.308
Madera Plástico-Gruesa	m	\$7.889,4	4328,4	\$355.657
Tira de Madera	m	\$347,3	927,5	\$460.679
Ganchos	unid	\$3,8	94811,5	\$4.567.534
Pegante	gr	\$12,5	36842,5	\$357.948
Pintura	ml	\$12,7	359518,1	\$34.148.215
MDF	lamina 10x15	\$231,6	1545,8	\$1.954.932
Tornillos	unid	\$344,9	5668,1	\$144.969
Arandelas	unid	\$28,1	5152,8	\$238.393
Tuerca mariposa	unid	\$115,7	2061,1	\$322.153
Tuerca normal	unid	\$104,2	3091,7	\$1.288.612
Cadena grande	m	\$4.168,0	309,2	\$418.799
Cáncamo	unid	\$406,4	1030,6	\$322.153
Puntillas	unid	\$7,3	4637,5	\$33.826
Cadena pequeña	m	\$521,0	154,6	\$80.538
			TOTAL	\$120.242.858

8.2.4. Costos de mercancía (comercialización)

Al igual que para el costo de materia prima, el costo de mercancía también se proyectó con un aumento de precio con respecto a un promedio de inflación y por la demanda proyectada para cada uno de los 5 años. El costo por unidad de mercancía requerida para el primer año se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 36.

Costo de la mercancía requerida para el 2022

ÍTEM		COSTO POR UNIDAD AÑO 1	UNIDADES REQUERIDAS 2022	COSTO TOTAL 2022
CAJA PINTURA	\$1.572.174	\$1.572.174	\$1.572.174	\$1.572.174
CAJA PINTURA	\$1.414.386	\$1.414.386	\$1.414.386	\$1.414.386
CAJA PINTURA	\$946.459	\$946.459	\$946.459	\$946.459
CAJA PINTURA	\$1.207.335	\$1.207.335	\$1.207.335	\$1.207.335
TREMETINA	\$521.566	\$521.566	\$521.566	\$521.566
ACEITE	\$664.763	\$664.763	\$664.763	\$664.763
TREMENTINA	\$613.487	\$613.487	\$613.487	\$613.487
ACEITE	\$797.651	\$797.651	\$797.651	\$797.651
ESPATULA	\$786.590	\$786.590	\$786.590	\$786.590
ESPATULA	\$786.590	\$786.590	\$786.590	\$786.590
ESPATULA	\$786.590	\$786.590	\$786.590	\$786.590
ESPATULA	\$786.590	\$786.590	\$786.590	\$786.590
ESPATULA	\$786.590	\$786.590	\$786.590	\$786.590
ESPATULA	\$786.590	\$786.590	\$786.590	\$786.590
PALETA	\$560.904	\$560.904	\$560.904	\$560.904
PALETA	\$420.589	\$420.589	\$420.589	\$420.589
PALETA	\$280.452	\$280.452	\$280.452	\$280.452
CAJA LÁPIZ	\$1.531.032	\$1.531.032	\$1.531.032	\$1.531.032
CAJA LÁPIZ	\$4.866.121	\$4.866.121	\$4.866.121	\$4.866.121
ESTUCHE PINCELES	\$2.195.473	\$2.195.473	\$2.195.473	\$2.195.473
ESTUCHE PINCELES	\$1.682.578	\$1.682.578	\$1.682.578	\$1.682.578
ESTUCHE PINCELES	\$1.787.009	\$1.787.009	\$1.787.009	\$1.787.009
ESTUCHE PINCELES	\$1.429.688	\$1.429.688	\$1.429.688	\$1.429.688
PINTURA	\$862.880	\$862.880	\$862.880	\$862.880
PINTURA	\$869.228	\$869.228	\$869.228	\$869.228
PINTURA	\$891.178	\$891.178	\$891.178	\$891.178
PINTURA	\$1.244.798	\$1.244.798	\$1.244.798	\$1.244.798
PINTURA	\$1.305.028	\$1.305.028	\$1.305.028	\$1.305.028
PINTURA	\$2.191.570	\$2.191.570	\$2.191.570	\$2.191.570
PINTURA	\$389.048	\$389.048	\$389.048	\$389.048
PINTURA	\$2.735.151	\$2.735.151	\$2.735.151	\$2.735.151
PINTURA	\$1.571.233	\$1.571.233	\$1.571.233	\$1.571.233
		TOTAL		\$40.057.910

8.2.5. Gastos financieros

Como se mencionó en fuentes de financiamiento, se decidió realizar un préstamo de \$25'000.000 a cuatro años para costear el 58% de la inversión total del proyecto, el 42% restante

será aportado por los socios. Este pasivo se considera de largo plazo ya que supera los 12 meses y se tomó con una tasa del 31,37% EA. El resumen de la deuda adquirida se muestra en la tabla de abajo:

Tabla 37.*Gastos financieros del negocio*

AÑO	PAGOS	INTERESES	ABONO A CAPITAL	SALDO
0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 25.000.000
1	\$ 10.386.634	\$ 6.422.597	\$ 3.964.037	\$ 21.035.963
2	\$ 10.386.634	\$ 5.179.078	\$ 5.207.556	\$ 15.828.407
3	\$ 10.386.634	\$ 3.545.468	\$ 6.841.166	\$ 8.987.240
4	\$ 10.386.634	\$ 1.399.394	\$ 8.987.240	\$ -
TOTAL	\$ 41.546.537	\$ 16.546.537	\$ 25.000.000	

8.2.6. Gastos de administración y ventas

Estos gastos se conforman del prorrateo correspondiente de los rubros de depreciación, mantenimiento y servicios de cada área, los dos primeros rubros se prorratearon de acuerdo con la ubicación y el uso de los dichos activos, asumiendo que el 5% del valor activos fijos corresponde a mantenimiento debido a que para la mayoría de ellos se tienen garantías para el primer año (ver Apéndice I). Estos valores realmente son muy bajos ya que el 85% y 86% de los gastos de administración y ventas se deben es a los gastos por personal. De todos estos rubros se realizó la proyección de los años evaluados, el gasto de personal influido por el porcentaje de aumento del salario mínimo de los últimos seis años y para los demás rubros se utilizó la inflación promedio, excepto depreciaciones. En la siguiente tabla se muestran los valores totales de estos dos gastos y en la Tabla 39 los porcentajes de prorrateo de activos fijos para cada uno de los 3 departamentos que hay en la empresa. Para los gastos legales se proyectaron aquellos encontrado en: (Finanzas Personales, 2015) de acuerdo la inflación promedio de los últimos 6 años (4,20%).

Tabla 38.*Gatos de administración y ventas para el año 2022*

Rubro	Año 2022
Gastos de personal	\$27.292.536
Gastos legales	\$335.438
Depreciación de activos fijos	\$702.340
Mantenimiento de activos fijos	\$198.575
Servicios públicos (0,1)	\$3.013.464
Papelería	\$80.755
Diferidos	\$600.000

Total Gastos de administración	\$32.223.108
Gastos de personal	\$21.449.126
Depreciación de activos fijos	\$367.820
Mantenimiento de activos fijos	\$120.320
Servicios públicos (0,1)	\$3.013.464
Total Gastos de ventas	\$24.950.730

Tabla 39.

Prorrateso de depreciación y mantenimiento de activos fijos

	% admon	% ventas	% oper
Maquinaria	0%	0%	100%
Equipo de oficina	90%	10%	0%
Equipo de cómputo	67%	33%	0%
Muebles y enseres	19%	24%	57%

Para los servicios, ver rubros Tabla 40, se prorratesó 80% para operaciones ya que es el que consume gran parte de ellos, incluido arriendo por el espacio que ocupa y 20% para gastos de administración y ventas, distribuidos entre ambas de manera equitativa. Para los servicios públicos (agua y luz) se tomaron valores por encima de los que se cobran a un estrato 4 por consumo promedio de 6 personas, puesto que para la empresa la luz es de las que más se consumirá, sin embargo, al ser la empresa comercial/industrial estrato 3, su tarifa según las cifras de enero de 2021 ESSA es de \$479.4386/kWh, valor que se encuentra por debajo de la tarifa estrato 4: \$533.4477/kWh (ESSA, 2021). Así que de algún modo esta consideración es bastante cercana a la realidad.

Tabla 40.

Gasto anual por servicios que tiene la empresa

SERVICIOS PÚBLICOS	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Servicio de acueducto y alcantarillado	\$ 130.000	\$ 1.560.000
Energía	\$ 120.000	\$ 1.440.000
Teléfono, internet banda ancha	\$ 120.000	\$ 1.440.000
Pago página web Wix	\$ 40.000	\$ 480.000
Arriendo	\$ 2.000.000	\$ 24.000.000
TOTAL	\$ 2.410.000	\$ 28.920.000

8.3. Ingresos

La siguiente tabla muestra los ingresos por kit que se recibirán en los primeros cinco años de la puesta en marcha del proyecto (escenario más probable):

Tabla 41.

Ingresos por kits recibidos durante los 5 años

PRODUCTO	2022	2023	2024	2025	2026
kit 1	\$10.069.965	\$10.653.223	\$11.284.335	\$11.924.828	\$12.593.402
kit 2	\$8.930.796	\$9.448.073	\$10.007.790	\$10.575.827	\$11.168.768
kit 3	\$17.382.837	\$18.389.660	\$19.479.091	\$20.584.713	\$21.738.810
kit 4	\$71.142.115	\$75.262.703	\$79.721.377	\$84.246.316	\$88.969.646
kit 5	\$20.134.561	\$21.300.765	\$22.562.654	\$23.843.297	\$25.180.089
kit 6	\$174.499.527	\$184.606.630	\$195.543.000	\$206.641.906	\$218.227.434
kit 7	\$25.660.961	\$27.147.257	\$28.755.501	\$30.387.646	\$32.091.351
TOTAL	\$327.820.762	\$346.808.311	\$367.353.748	\$388.204.532	\$409.969.500

8.4. Punto de equilibrio

En la Tabla 42 se presenta el punto de equilibrio para el año 2022 en el escenario ‘Más probable’ que es con el que se ha venido trabajando; esta cifra permite conocer con exactitud las unidades que se deben vender en la empresa para que la idea de negocio sea rentable. Para este caso, el cálculo fue de 4485 unidades anuales, distribuidas de la siguiente manera por kit:

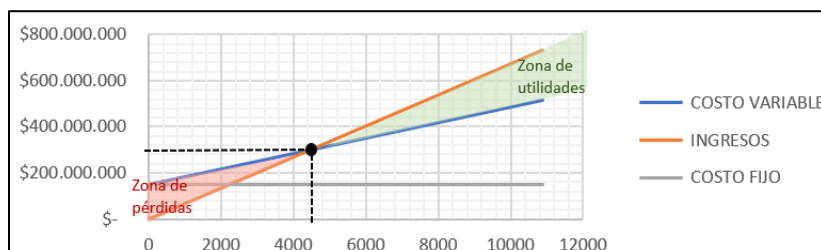
Tabla 42.

Punto de equilibrio para el año 2022

PUNTO DE EQUILIBRIO							
Producto	Demanda estimada	Precio de venta promedio POR kit	Costo variable POR kit	% Participación DEL TOTAL DE kits	MCU*	Punto Equilibrio	Ingresos mínimos
kit 1	258	\$ 39.085	\$ 31.792	5,26%	\$ 7.294	236	\$ 9.225.871
kit 2	515	\$ 17.332	\$ 14.018	10,53%	\$ 3.314	472	\$ 8.182.190
kit 3	515	\$ 33.735	\$ 27.067	10,53%	\$ 6.668	472	\$ 15.925.756
kit 4	515	\$ 138.065	\$ 89.160	10,53%	\$ 48.905	472	\$ 65.178.771
kit 5	1546	\$ 13.025	\$ 1.284	31,58%	\$ 11.741	1416	\$ 18.446.822
kit 6	1288	\$ 135.460	\$ 54.485	26,32%	\$ 80.975	1180	\$ 159.872.457
kit 7	258	\$ 99.600	\$ 62.101	5,26%	\$ 37.499	236	\$ 23.509.983
TOTAL	4895			100,00%	\$ 33.573	4485	\$ 300.341.849
Costos Fijos	\$	150.569.188					

Figura 19.

Punto de equilibrio



8.5. Estados financieros proyectados

8.5.1. Estado de resultados

Con base en la Figura 20, se concluye que la utilidad neta de la empresa aumenta durante el transcurso de los 5 años, iniciando en \$4'232.241 y terminando en el 2026 con \$10'237.340, teniendo un margen de utilidad neta en promedio de 1,97%. También vale la pena mencionar que el costo de mercancía vendida representa un 78,37% del total de las ventas, mientras que los gastos operacionales son sólo un 17,46%. Por otro lado, debido a que la utilidad neta aumento, el impuesto de renta también, este impuesto se tomó como 0,30% por la ley de financiamiento para las pymes (Bancolombia, 2019), mientras que los gastos financieros disminuyeron gracias al abono al capital de la deuda a largo plazo que disminuía los intereses.

Figura 20.

Estados financieros proyectados

	2022	2023	2024	2025	2026
Ingresos operacionales	\$ 327.820.762	\$ 346.808.311	\$ 367.353.748	\$ 388.204.532	\$ 409.969.500
CMV	\$ 256.866.986	\$ 271.687.369	\$ 287.718.514	\$ 304.256.381	\$ 321.656.863
Utilidad Bruta	\$ 70.953.776	\$ 75.120.942	\$ 79.635.234	\$ 83.948.152	\$ 88.312.637
Gastos por actividades Ordinarias	\$ 57.173.838	\$ 60.296.616	\$ 63.974.721	\$ 67.886.835	\$ 72.047.987
Gastos de personal	\$ 27.292.536	\$ 29.077.801	\$ 30.979.844	\$ 33.006.303	\$ 35.165.318
Gastos legales	\$ 335.438				
Depreciacion de activos fijos	\$ 702.340	\$ 702.340	\$ 702.340	\$ 702.340	\$ 702.340
Mantenimiento de activos fijos	\$ 198.575	\$ 206.915	\$ 215.606	\$ 224.661	\$ 234.097
Servicios publicos (0,1)	\$ 3.013.464	\$ 3.140.029	\$ 3.271.911	\$ 3.409.331	\$ 3.552.523
Papelería	\$ 80.755	\$ 84.147	\$ 87.681	\$ 91.363	\$ 95.201
Diferidos	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000
Total Gastos de administración	\$ 32.223.108	\$ 33.811.232	\$ 35.857.381	\$ 38.033.999	\$ 40.349.479
Gastos de personal	\$ 21.449.126	\$ 22.852.160	\$ 24.346.970	\$ 25.939.559	\$ 27.636.323
Depreciacion de activos fijos	\$ 367.820	\$ 367.820	\$ 367.820	\$ 367.820	\$ 367.820
Mantenimiento de activos fijos	\$ 120.320	\$ 125.373	\$ 130.639	\$ 136.126	\$ 141.843
Servicios publicos (0,1)	\$ 3.013.464	\$ 3.140.029	\$ 3.271.911	\$ 3.409.331	\$ 3.552.523
Total Gastos de ventas	\$ 24.950.730	\$ 26.485.383	\$ 28.117.340	\$ 29.852.836	\$ 31.698.509
Utilidad Operacional	\$ 13.779.938	\$ 14.824.327	\$ 15.660.513	\$ 16.061.317	\$ 16.264.650
Gastos por actividades no Ordinarias	\$ 7.733.880	\$ 6.566.311	\$ 5.014.883	\$ 2.952.212	\$ 1.639.878
Gastos Financieros	\$ 6.422.597	\$ 5.179.078	\$ 3.545.468	\$ 1.399.394	\$ -
Gravament del 4x1000	\$ 1.311.283	\$ 1.387.233	\$ 1.469.415	\$ 1.552.818	\$ 1.639.878
Utilidad antes de Impuesto	\$ 6.046.058	\$ 8.258.015	\$ 10.645.630	\$ 13.109.104	\$ 14.624.772
Impuestos sobre la renta (30%)	\$ 1.813.818	\$ 2.477.405	\$ 3.193.689	\$ 3.932.731	\$ 4.387.432
Utilidad Neta	\$ 4.232.241	\$ 5.780.611	\$ 7.451.941	\$ 9.176.373	\$ 10.237.340

8.5.2. Flujo de caja

En la Figura 21 que se muestra a continuación, se presenta el flujo de caja bruto, el flujo de caja libre, el flujo de caja de la financiación y por último los dividendos. El flujo de caja libre de Lienzos Natacha fue positivo durante los años en estudio, permitiendo repartir los dividendos que se obtuvieron luego de haber pagado la deuda del respectivo periodo. Estos se distribuyeron periódicamente entre sus accionistas con un comportamiento de disminución durante los primeros

4 años por el aumento de los egresos de financiación, pero el último año cuando ya está paga la deuda, este tiene un valor alto de \$11'407.716.

Figura 21.

Estados de flujos de caja proyectados

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
UTILIDAD NETA		\$ 4.232.240,90	\$ 5.780.610,53	\$ 7.451.941,09	\$ 9.176.373,15	\$ 10.237.340,18
DEPRECIACIONES		\$ 1.519.260	\$ 1.519.260	\$ 1.519.260	\$ 1.519.260	\$ 1.519.260
AMORTIZACIONES		\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000
GASTOS FINANCIEROS		\$ 7.733.880	\$ 6.566.311	\$ 5.014.883	\$ 2.952.212	\$ 1.639.878
FLUJO DE CAJA BRUTO		\$ 14.085.381	\$ 14.466.182	\$ 14.586.084	\$ 14.247.845	\$ 13.996.478
INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS	\$ 10.868.900					
INVERSIÓN DIFERIDA	\$ 3.000.000					
INVERSIÓN EN KTNO	\$ 29.410.205	-\$ 1.813.817,53	\$ 603.220,93	\$ 599.978,50	\$ 634.649,72	\$ 948.884,06
FLUJO DE CAJA LIBRE	-\$ 43.279.105	\$ 15.899.198	\$ 13.862.961	\$ 13.986.106	\$ 13.613.196	\$ 13.047.594
Financiación						
Aportes de los socios	\$ 18.279.105					
Crédito financiero	\$ 25.000.000					
Total ingresos de financiación	\$ 43.279.105					
Servicio a la deuda						
Abonos a capital	\$ -	\$ 3.964.037	\$ 5.207.556	\$ 6.841.166	\$ 8.987.240	\$ -
Pago de Intereses	\$ -	\$ 6.422.597	\$ 5.179.078	\$ 3.545.468	\$ 1.399.394	\$ -
Gravamen 4x1000	\$ -	\$ 1.311.283	\$ 1.387.233	\$ 1.469.415	\$ 1.552.818	\$ 1.639.878
Total egresos de financiación	\$ -	\$ 11.697.917	\$ 11.773.868	\$ 11.856.049	\$ 11.939.452	\$ 1.639.878
Flujo de caja de financiación	\$ 43.279.105	-\$ 11.697.917	-\$ 11.773.868	-\$ 11.856.049	-\$ 11.939.452	-\$ 1.639.878
Dividendos	\$ -	\$ 4.201.281	\$ 2.089.094	\$ 2.130.056	\$ 1.673.743	\$ 11.407.716

8.5.3. Balance general

El balance general expuesto en la Figura 22 muestra los activos, pasivos y patrimonio de los primeros cinco años de inicio del proyecto en donde se analiza que durante este tiempo existe una exagerada concentración en activos corrientes, ver Figura 23, ya que como se ha mencionado la inversión en activos fijos es mínima y principalmente por ser una empresa comercializadora, es normal que estos activos sean mayores, suficientes para llevar a cabo el funcionamiento del establecimiento. Del análisis de pasivos y patrimonio (Figura 24), se precisa que durante todos los periodos siempre el patrimonio fue mayor que el pasivo, aumentando su participación a medida que pasaban los años, con excepción del año 1 en el que pasivo no corriente es mayor debido a la obligación financiera que se adquirió como inversión de \$25'000.000.

Figura 22.

Balance general proyectado

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Caja y Bancos	\$ 27.599.152	\$ 27.599.152	\$ 28.758.316	\$ 29.966.166	\$ 31.224.745	\$ 32.536.184
Inventarios	\$ 1.811.053	\$ 1.811.053	\$ 1.918.696	\$ 2.027.110	\$ 2.142.223	\$ 2.234.368
Total Activo Corriente	\$ 29.410.205	\$ 29.410.205	\$ 30.677.013	\$ 31.993.276	\$ 33.366.968	\$ 34.770.552
Maquinaria y Equipos	\$ 1.778.400	\$ 1.778.400	\$ 1.778.400	\$ 1.778.400	\$ 1.778.400	\$ 1.778.400
Equipos de Oficina	\$ 726.700	\$ 726.700	\$ 726.700	\$ 726.700	\$ 726.700	\$ 726.700
Equipos de computo	\$ 3.597.000	\$ 3.597.000	\$ 3.597.000	\$ 3.597.000	\$ 3.597.000	\$ 3.597.000
Muebles y Enseres	\$ 4.766.800	\$ 4.766.800	\$ 4.766.800	\$ 4.766.800	\$ 4.766.800	\$ 4.766.800
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ -1.519.260	\$ -3.038.520	\$ -4.557.780	\$ -6.077.040	\$ -7.596.300
Total Activo Fijo Neto	\$ 10.868.900	\$ 9.349.640	\$ 7.830.380	\$ 6.311.120	\$ 4.791.860	\$ 3.272.600
Inversión diferida	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000
Amortización diferida	\$ -	\$ 600.000	\$ 1.200.000	\$ 1.800.000	\$ 2.400.000	\$ 3.000.000
Activo Diferido Neto	\$ 3.000.000	\$ 2.400.000	\$ 1.800.000	\$ 1.200.000	\$ 600.000	\$ -
ACTIVO TOTAL	\$ 43.279.105	\$ 41.159.845	\$ 40.307.393	\$ 39.504.396	\$ 38.758.828	\$ 38.043.152
Obligaciones Financieras	\$ 25.000.000	\$ 21.035.963	\$ 15.828.407	\$ 8.987.240	\$ -	\$ -
Impuestos por pagar	\$ -	\$ 1.813.818	\$ 2.477.405	\$ 3.193.689	\$ 3.932.731	\$ 4.387.432
PASIVO TOTAL	\$ 25.000.000	\$ 22.849.780	\$ 18.305.811	\$ 12.180.929	\$ 3.932.731	\$ 4.387.432
Aportes Sociales	\$ 18.279.105	\$ 18.279.105	\$ 18.279.105	\$ 18.279.105	\$ 18.279.105	\$ 18.279.105
Utilidades Retenidas	\$ -	\$ 30.960	\$ 3.722.477	\$ 9.044.362	\$ 16.546.992	\$ 15.376.616
PATRIMONIO TOTAL	\$ 18.279.105	\$ 18.310.065	\$ 22.001.582	\$ 27.323.466	\$ 34.826.096	\$ 33.655.720
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 43.279.105	\$ 41.159.845	\$ 40.307.393	\$ 39.504.396	\$ 38.758.828	\$ 38.043.152

Figura 23.

Conformación de los activos desde el 2022 hasta el 2026 del negocio

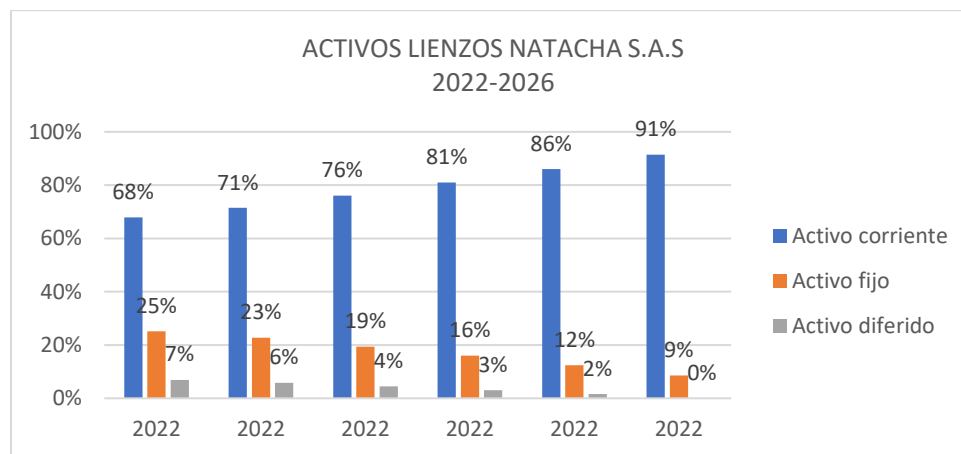
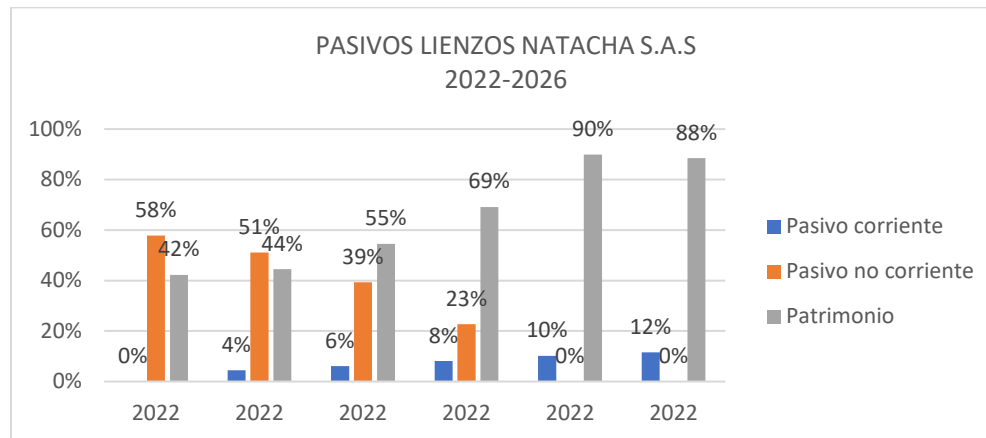


Figura 24.

Financiamiento desde el 2022 hasta el 2026 del negocio

**8.6. Evaluación financiera**

Para llevar a cabo la evaluación financiera, es necesario tener una tasa de descuento o de oportunidad con la cual se determinará la viabilidad del proyecto. Para calcular esta tasa se utilizó el DTF (4,42%) y el riesgo (10%), obteniéndose un valor de 14,86%. Con este valor se determinaron los siguientes los criterios de viabilidad financiera:

- TIR = 19,46%. El proyecto presenta una tasa interna de recuperación superior al costo de oportunidad en 4,6%, razón por lo cual podría resultar atractivo para los inversionistas.
- PRI = 2,96 años, esto quiere decir que la recuperación de la inversión se inicia aproximadamente a partir del tercer año de operación del proyecto.
- VPN= \$4.646.650. El valor actual neto del proyecto es positivo, indicando que el dinero invertido en el proyecto renta a una tasa superior a la de 14,86%, por lo tanto, el proyecto bajo escenario el 'Más probable' es factible.
- B/C=1,03. Esto significa que por cada peso (\$1) que se invierta en el proyecto, este retorna \$1.034.

Con lo anterior, se podría concluir que este proyecto es factible, puesto que se encontró una viabilidad financiera positiva y a pesar de que el periodo de recuperación es un poco alto para tan poca inversión, se obtienen utilidades y dividendos que para las personas interesadas en el proyecto puede llegar a ser considerable y aun más, si se realizan mejoras sobre los hallagos encontrados como lo fue el tratar de buscar disminuir los costos de la materia prima para fabricación, específicamente de la madera de plástico reciclado o por el lado de costos fijos, consiguiendo un sitio con menor valor de arriendo, u otra opción podría ser el aumento de las ventas.

8.7. Evaluación de escenarios

Los escenarios varían según las unidades demandadas, que son equivalentes al producto entre la demanda proyectada de la Tabla 11 *Tabla 11.* y los porcentajes plateados para los escenarios de la Tabla 12; ambos se encuentran en el numeral 4.7 sobre la Proyección de la demanda. Para una mayor comprensión de la diferencia en unidades demandadas entre los tres escenarios se presenta la siguiente tabla:

Tabla 43.

Unidades promedio de kits vendidas según la demanda proyectada por escenario

ESCENARIO	EN UN AÑO	EN UN DÍA
PESIMISTA	1291	4,483543563
PROBABLE	4895	16,99707894
OPTIMISTA	6186	21,4806225

Además de lo anterior, se debe tener en cuenta que el precio de venta, los costos fijos, los gastos de administración y ventas, y los gastos financieros se mantienen con los mismos valores para los tres escenarios, sólo los ingresos y costos variables de los productos son los que cambian. En el Apéndice O, se muestran la estructura de los estados financieros para cada uno de ellos y en la siguiente tabla se resume el análisis de cada uno de ellos:

Tabla 44.

Utilidad neta por escenarios

ESCENARIO	Utilidad Neta				
	2022	2023	2024	2025	2026
PESIMISTA	-\$ 116.319.589	-\$ 121.244.408	-\$ 126.526.521	-\$ 131.848.211	-\$ 138.445.846
MÁS PROBABLE	\$ 4.232.241	\$ 5.780.611	\$ 7.451.941	\$ 9.176.373	\$ 10.237.340
OPTIMISTA	\$ 34.922.385	\$ 38.257.603	\$ 41.859.317	\$ 45.531.728	\$ 48.642.794

Tabla 45.

Flujo de caja libre por escenarios

ESCENARIO	Flujo de Caja Libre					
	2021	2022	2023	2024	2025	2026
PESIMISTA	-\$ 32.531.901	-\$ 108.410.813	-\$ 114.422.337	-\$ 121.349.341	-\$ 128.833.915	-\$ 36.831.663
MÁS PROBABLE	-\$ 43.279.105	\$ 15.899.198	\$ 13.862.961	\$ 13.986.106	\$ 13.613.196	\$ 13.047.594
OPTIMISTA	-\$47.109.901	\$ 60.088.155	\$ 47.309.240	\$ 49.429.770	\$ 51.033.627	\$ 52.560.206

Tabla 46.*TIR y VPN por escenarios*

ESCENARIO	PESIMISTA	MÁS PROBABLE	OPTIMISTA
VPN	-\$ 412.270.448	\$ 4.646.650	\$ 65.449.853
TIR	-	19,46%	113,86%

Para los dos escenarios faltantes de análisis, se concluye lo siguiente:

- **PESIMISTA:** La situación aquí es bastante desfavorable, se tiene utilidad neta negativa durante los 5 años, generando mayores pérdidas a medida que transcurre el tiempo; su liquidez como se muestra en el flujo de caja también se ve afectado, hay faltante de dinero que hace al VPN y la TIR negativa, y aunque se lograra conseguir inyección de dinero para tratar de solventar el primer año, las pérdidas se están acumulado por lo tanto, no vale la pena y definitivamente se concluye que el proyecto bajo el escenario pesimista es totalmente inviable.
- **OPTIMISTA:** En este escenario la TIR es de 116%, esto indica que el negocio bajo este escenario, en donde se venden 21 kits en promedio al día durante todo el año, genera una muy buena rentabilidad, se puede llegar a pensar que hubo algún error en la estimación del flujo de caja, sin embargo, al analizar que un kit se conforma de dos, tres y hasta cuatro productos, realmente se estaría diciendo que se tendría que llegar a vender en algunos casos 84 productos al día, los cuales tienen un buen margen de ganancia bruto. Por otro lado, el VPN resultante es de \$65.449.853, indicando que económicamente el negocio es viable y resulta muy interesante la inversión en el mismo.

Teniendo una mirada de los tres escenarios se concluye que el proyecto en general puede llegar a ser muy bueno, pero presenta un alto riesgo, ya que, si no se logra vender las cantidades mínimas, esta propenso a generar pérdidas y fracasar. Probablemente esto se deba al tipo de actividad que ejerce, en donde su consumo no es de primera necesidad y la economía de este mercado está basado en parámetros más volátiles que los demás productos porque según conoce la madre de la autora hace unos 50 años el arte se vendía muy bien, a pesar de que su valor siempre ha dependido del reconocimiento que tenga el artista. Es por ello, que seguramente el gobierno colombiano en este momento se encuentra incentivando la economía naranja, en donde no sólo

están las artes plásticas, sino las demás actividades que hacen uso de la creatividad e innovación para que vuelvan a surgir de nosotros ya que el éxito y el bienestar de las personas en el pasado y en el futuro, se basa en el ingenio de crear cosas nuevas.

9. Plan estratégico de marketing

9.1. Estrategia de producto y servicio post-venta

Los kits ofertados por la empresa se categorizan en 7 kits generales, que definen la cantidad y los tipos de productos que conformarán el kit, la diferencia entre los de la categoría radica en la marca, tamaño y presentación. En el Apéndice G, se pueden apreciar todas las variaciones que hay de los kits, a continuación, sólo se muestran las fichas descriptivas de un kit por cada categoría:

Tabla 47.

Ficha descriptiva del kit 1

VERSIÓN	0	PRODUCTO	kit 1									
NOMBRE DOCUMENTO	FICHA TÉCNICA	NOMBRE	Colorea la obra									
FECHA	4/12/2020	REFERENCIA	kit 1-3									
ESPECIFICACIONES GENERALES DEL PRODUCTO												
												
							Producto	Descripción	Marca	Tamaño	Presentación	Cantidad
							Estuche de pintura al óleo	Colores variados.	Bozetto	Vol. 15 ml	Caja x 12 unds de tubos colapsable plástico laminado	1 unid
							Aceite de linaza	Color amarillento	Franco arte	Vol. 120 cm3	Frasco de plástico	1 unid
Trementina	De bajo olor. Color transparente.	Franco arte	Vol. 120 cm3	Frasco de plástico	1 unid							
PRECIO:		\$37.000	EMPAQUE:									

Tabla 48.

Ficha descriptiva del kit 2




VERSIÓN	0	PRODUCTO	kit 2				
NOMBRE DOCUMENTO	FICHA TÉCNICA	NOMBRE	Obra con textura				
FECHA	4/12/2020	REFERENCIA	kit 2-1				
		ESPECIFICACIONES GENERALES DEL PRODUCTO					
		Producto	Descripción	Marca	Tamaño	Presentación	Cantidad
		Paleta	Paleta con huecos. Color blanco.	N.N	27 x 12 cm	Plástica ovalada	1 unid
		Espátula	Espátula Metálica para Oleo	Bergino	#3	Individual	1 unid
		PRECIO:	\$17.100	EMPAQUE:			

Tabla 49.

Ficha descriptiva del kit 3



VERSIÓN	0	PRODUCTO	kit 3				
NOMBRE DOCUMENTO	FICHA TÉCNICA	NOMBRE	Dibujando la obra				
FECHA	4/12/2020	REFERENCIA	kit 3-2				
		ESPECIFICACIONES GENERALES DEL PRODUCTO					
		Producto	Descripción	Marca	Tamaño	Presentación	Cantidad
		Lápiz Carboncillo	Carbón recubierto de papel y piola	Prang Gallery	No especificado	Caja x 3 unds	1 unid
		Pincel	Mango en madera, virola en acero, pelo sintético.	Silver Falcon	# 4 y 12, delineador # 10/0, angular # 3/8, lengua de gato # 6, plano ancho # 3/4.	SET x 7 unds	1 unid
		PRECIO:	\$24.300	EMPAQUE:			

Tabla 50.

Ficha descriptiva del kit 4

VERSIÓN	0	PRODUCTO	kit 4			
NOMBRE DOCUMENTO	FICHA TÉCNICA	NOMBRE	Apoya la obra			
FECHA	4/12/2020	REFERENCIA	kit 4 - 1			
	ESPECIFICACIONES GENERALES DEL PRODUCTO					
	Producto	Descripción	Marca	Tamaño	Presentación	Cantidad
	Lienzo	De plástico reciclado. Normal (grosor 5 cm). Color blanco	Lienzos Natacha	Mediano (50x70 cm)	Individual	1 unid
	Caballete	Trípode ajustable de plástico reciclado	Lienzos Natacha	Grande (140 cm de alto)	Individual	1 unid
	PRECIO:		\$132.500	EMPAQUE:		

Tabla 51.

Ficha descriptiva del kit 5




VERSIÓN	0	PRODUCTO	kit 5			
NOMBRE DOCUMENTO	FICHA TÉCNICA	NOMBRE	Expone la mini-obra			
FECHA	4/12/2020	REFERENCIA	kit 5 - 1			
	ESPECIFICACIONES GENERALES DEL PRODUCTO					
	Producto	Descripción	Marca	Tamaño	Presentación	Cantidad
	Mini-caballete	De madera	Lienzos Natacha	15 cm de alto	Individual	1 unid
	Canva	Canva rectangular de MDF. Color blanco	Lienzos Natacha	10x15 cm	Individual	1 unid
	PRECIO:		\$12.500	EMPAQUE:		

Tabla 52.

Ficha descriptiva del kit 6







VERSIÓN	0	PRODUCTO	kit 6				
NOMBRE DOCUMENTO	FICHA TÉCNICA	NOMBRE	Plasma la obra				
FECHA	4/12/2020	REFERENCIA	kit 6 - 1				
		ESPECIFICACIONES GENERALES DEL PRODUCTO					
		Producto	Descripción	Marca	Tamaño	Presentación	Cantidad
		Lienzo	De plástico reciclado. Normal (grosor 5 cm). Color blanco	Lienzos Natacha	Mediano (50x70 cm)	Individual	4 unds
		PRECIO:	\$130.000	EMPAQUE:			

Tabla 53.

Ficha descriptiva del kit 7

VERSIÓN	0	PRODUCTO	kit 7				
NOMBRE DOCUMENTO	FICHA TÉCNICA	NOMBRE	Otra obra más				
FECHA	4/12/2020	REFERENCIA	kit 7 - 1				
		ESPECIFICACIONES GENERALES DEL PRODUCTO					
		Producto	Descripción	Marca	Tamaño	Presentación	Cantidad
		Lienzo	De plástico reciclado. Normal (grosor 5 cm). Color blanco	Lienzos Natacha	Mediano (50x70 cm)	Individual	1 unid
		Pintura	ÓLEO Colores: amarillo, rojo y azul	Winsor & Newton	Vol. 37 ml	Tubo metálico	3 unds
PRECIO:	\$142.000	EMPAQUE:					

Comparando estos productos definitivos con los planteados en el capítulo de investigación de mercados, se hicieron muy pocas modificaciones. Entre ellas está el kit 2, que sólo tendrá una espátula; se tomó esta decisión por la poca acogida que tuvo este kit en las encuestas y porque su consumo es muy bajo durante el año. Para el kit 1, se dejó una caja de pinturas en vez de las pinturas sueltas, que es una de las presentaciones preferidas por los encuestados ya que tienen una mayor variedad de olores, además no sólo se ofrecerá estuche de oleo sino también de acuarelas y acrílicos.

Por otra parte, como se ve en las fichas, el diseño del empaque de los kits será una bolsa de papel Kraft con el logo de la empresa para darle un toque artesanal al producto. Este será el empaque para los productos pequeños de los kits y para los grandes, como lienzos y caballetes, estos sólo estarán envueltos con vinipel ya que es un elemento de embalaje que asegura muy bien estos tipos de productos, asegurando que lleguen en perfecto estado a los clientes.

Para finalizar, el servicio posventa que brindará la empresa se hará de manera virtual por comodidad del cliente y se llevarán a cabo acciones que motiven a los clientes, por ejemplo: agradecer la compra a domicilio con una nota, enviar una felicitación o algún descuento en fechas especiales (cumpleaños, Navidad, Año Nuevo, etc.). Se enviarán sugerencias a las personas suscritas a la página web de la empresa sobre cómo utilizar los materiales (complementos líquidos, espátulas, etc.), se ofrecerán lanzamientos y algunas otras sugerencias que puedan ser de utilidad para el cliente. En el momento que un cliente realice una orden, se establecerá el acuerdo de las condiciones de entrega junto con las políticas de garantía y respaldo que manejará la empresa, inmediatamente se contactará la empresa que ofrece el servicio de entrega a domicilio y a partir del momento de entrega se ofrece un espacio donde el cliente pueda expresar su nivel de satisfacción o aspectos a mejorar, se le hará entender al cliente que su opinión es muy importante para la empresa y de este modo generar confianza en él. Para los casos de queja o reclamo, se propone que la empresa de respuesta a esto en un tiempo máximo de 12 horas.

9.2. Estrategia de precio

Los medios de pago que ofrecerá la empresa serán los más utilizados de acuerdo con la investigación de mercados: Efectivo contra entrega, transferencias bancarias y sistemas de pago en línea con tarjeta débito o PSE ya que en la página web habrá un carrito de compra virtuales asegurando la gestión de estos tipos de pago. Los precios de los productos se espera que sean

accesibles a personas con un poder adquisitivo bajo-medio ya que teniendo en cuenta a los posibles competidores los precios están muy similares. Los precios de los kits van desde los \$12.500 del kit 5 (canva y minicaballote) hasta los \$132.500 del kit 4 (caballote y lienzo) o más, por el kit 6 (4 lienzos), según los tamaños de los lienzos que escoja en donde su costo unitario va desde los \$11.500 hasta los \$60.500.

La estrategia de fijación de precios se basó principalmente en ofertar productos con un equilibrio entre calidad y precio, por ello se consideraron los siguientes dos criterios: los precios medios establecidos por los competidores y para los productos fabricados, específicamente los de material reciclado se tomaron los precios más altos que se encontraron en el mercado sobre este producto ya que de antemano se sabía que esta materia prima podía ser costosa.

Con base en el análisis financiero, se propone dejar los precios tal como se utilizaron en este capítulo ya que los márgenes de ganancia son altos, para cada uno de los kits de manera ascendente (kit 1-kit 7) fueron: 18%, 17%, 17%, 33%, 90%, 58%, y 42%. Concluyendo que claramente los kits que tienen productos fabricados por la empresa (kit 4,5,6 y 7) son los que generan un mayor margen de contribución.

9.3. Estrategia de promoción

La principal estrategia de promoción que se implementará en la empresa será el marketing digital a través de página web y redes sociales ya que su costo es muy bajo, mediante acciones planeadas sobre que publicar se puede lograr aumentar las ventas. Las publicaciones estarán enfocadas en marketing de contenidos sobre los productos que vende la empresa, imágenes de obras de artistas, los beneficios de la pintura artística, lo innovador de los productos lienzo y caballote ecológico, las ventajas que tienen estos ya que su vida útil aumenta y contribuye al medio ambiente al reciclar residuos plásticos. Para dar a conocer la empresa se espera brindar una charla virtual de 2 horas gratis a las personas que realicen una compra mínima de \$100.000 durante el primer mes de funcionamiento del negocio, esta será brindada por la socia Nakssha Jerez para reducir costos. Se espera mejorar la pestaña BLOG del sitio web para que no sólo la empresa realice publicaciones, sino que también los clientes de tal modo que se convierta en un canal de comunicación multidireccional, útil para todos.

También se hará bastante publicidad con respecto a la tienda virtual ya que esta facilita los pedidos y la compra de productos, el cliente no tendrá que desplazarse hasta el lugar de compra para pagar el producto sino que por medio de un clic en las páginas se podrá hacer todo el proceso

de compra, además tendrá un servicio de chatboot en donde el cliente podrá solicitar la información que necesite en minutos, esta atención personal estará disponible en el horario laboral de la empresa.

El marketing en redes sociales será muy importante ya que actualmente es allí donde la mayoría de las personas se entretienen, los perfiles en Facebook e Instagram ya se crearon, así que apenas comience a funcionar la empresa se procederá a subir contenido publicitario como se muestra en la Figura 25, que probablemente si se trabaja bien podrá incentivar la visita a la página web y estando allí el cliente, se espera llamar su atención a través de los carruseles de productos para que vaya a la tienda virtual y efectúe la compra, y si no es así, se espera por lo menos generar recordación de la marca en las personas.

Figura 25.

Ejemplos de post para Instagram y Facebook



Por otra parte, debido a que los consumidores de materiales para el arte de la pintura, según la encuesta, en su mayoría son personas mayores, entre los 40 a 70 años, se concluye que además de la estrategia de promoción expuesta anteriormente, es necesario formular una estrategia de promoción para las personas mayores que no tienen accesos a estos medios, la cual se hará de manera tradicional, por medio de volantes, plegables, tarjetas de presentación, voz a voz, entre otros.

9.4. Estrategia de distribución

El canal de distribución que manejará la empresa en un inicio será un canal directo con el consumidor, no existirán intermediarios A través de la tienda virtual de su página web y de su tienda en físico, ubicada en el mismo sitio donde funciona la planta de producción. A futuro se espera distribuir los productos fabricados a tiendas de arte u otros minoristas dedicados a la comercialización que estén interesados en la conservación del medio ambiente.

La empresa también buscará ofrecer sus productos a compradores decisores, que como su nombre lo indica, son aquellas personas que toman las decisiones finales de llevar a cabo o no la compra del producto, tales como: directores o gerentes de hogares geriátricos, de centros terapéuticos, de colegios o universidades, entre otros.

9.5. Plan de acción de mercadeo

Las estrategias de una empresa deben traducirse en acciones para que estas sean efectivas, por ello se propone a continuación un plan de acción que contiene actividades en concreto que implementará el líder de ventas, enfocadas a promocionar el negocio y su producto innovador, el lienzo ecológico. En el siguiente cuadro se presentan estas actividades y su presupuesto:

Tabla 54.

Plan de marketing

Estrategia	Tácticas	Actividades	Recursos	Costo
Promocionar el negocio	Creación de contenido en las redes sociales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Generación de ideas. 2. Diseño de post o imágenes. 3. Publicación. 	Una persona Una persona (líder de ventas). Computadora. Internet. Editor de video e imagen gratuito.	Ninguno
	Adecuación de un canal de YouTube	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apertura del canal de YouTube. 2. Desarrollo de videos cortos que fomenten la compra de los productos y el paso a paso para efectuar la compra en la página web. 		

		3. Creación y publicación de videos en redes sociales y pagina web.		
	Taller virtual sobre estrategias para pintar en lienzo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planeación del taller. 2. Acomodar un espacio en la planta para realizar el video en vivo. 3. Gestionar el webinar. 4. Publicación de video. 	Productos de la empresa. Plataforma webinar (Youtube o Facebook). Dos personas para hacer el video. Celular de alta calidad.	
	Concurso de lanzamiento	El cliente debe: <ol style="list-style-type: none"> 1. Efectuar una compra antes de finalizar el primer mes de lanzamiento. 2. Realizar una pintura con lo comprado en la empresa. 3. Publicar la pintura en Instagram, etiquetando al negocio y 5 amigos más. 4. Se lleva a cabo el sorteo. 	2 obsequios (un kit completo de la empresa). Post en Instagram sobre cómo concursar. Video anunciando a los ganadores.	\$300.000
	Notas de agradecimiento en los envíos a domicilio	Crear distintos diseños digitales e imprimirlos. Personalizarlos antes de ponerlos en el paquete que se envía.	Mensajes impresos y por el reverso información de la empresa.	\$50.000
	Publicidad impresa	Publicidad impresa sobre la empresa, los productos y concursos que se hagan.	Folletos y volantes	\$350.000
	Promoción cruzada	Consistirá en entregar un kit completo a dos profesores de arte reconocidos en la ciudad y que tenga un número considerable de alumnos para que promocionen los productos de la empresa y a su vez la empresa promociona por su página web los cursos del profesor.	2 kits	\$300.000
TOTAL				\$1'000.000

9.6. Análisis DOFA – CAME

Esta metodología, es equivalente al análisis de la matriz DOFA completo, como se plasma en la Figura 26. La idea es seleccionar aquellas debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades más importantes (pequeñas tablas ubicadas como fila superior y columna izquierda de la tabla en general), para proceder con el análisis CAME: Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar que corresponderían a la tabla del medio con títulos en amarillo.

Figura 26.

Matriz DOFA

Matriz DOFA		Fortalezas		Debilidades	
		F1	Procesos de pedidos ágiles debido a que la página web facilita un informe con las ordenes de compra.	D1	Comienzo del negocio, así que la marca es desconocida.
		F2	Conocimientos sobre la actividad operacional del negocio y sobre posibles clientes.	D2	Dirigido a personas con un poder adquisitivo medio-alto.
		F3	Innovación de productos, hechos con material reciclado.	D3	Riesgo en las ventas por ser un producto nuevo en el mercado (lienzos ecológicos).
		F4	Implementación de estrategias de marketing digital.		Dependencia del reciclaje de la región por la materia prima de plástico reciclado.
Oportunidades		Estrategias F-O		Estrategias D-O	
O1	Apoyo del gobierno para fomentar la economía naranja basada en las actividades culturales, incluido el arte.	(F2-O1-O3) Aprovechar el apoyo al arte y el conocimiento que se tiene del tema, para lograr poner en marcha el negocio e incentivar el consumo de los productos de la empresa. (F1-F4-O2) Dar a conocer a los clientes las posibilidades digitales con las que cuenta la empresa para efectuar la compra de los productos sin salir de casa. (F3-O4) Lograr vender los productos ecológicos gracias al apoyo por querer contribuir al cuidado del medio ambiente	(D1-D2-D3-O1-O2-O3) Con los medios digitales que tiene la empresa se puede publicar contenido de los beneficios del arte para atraer la atención de las personas que compran online y que por lo general, tienen un alto poder adquisitivo. (D4-O4) Buscar la manera de recibir la ayuda de aquellas personas ambientalistas para aumentar el reciclaje en la región.		
O2	Cambios en los modelos de negocio hacia lo digital como consecuencia de la situación actual.				
O3	Investigaciones sobre los beneficios de la pintura artística como terapia para mejorar la salud de las personas.				
O4	Sociedad más consciente de los efectos que causan los seres humanos en el medio ambiente.				
Amenazas		Estrategias F-A		Estrategias D-A	
A1	Precios más bajos ofrecidos en el mercado.	(F1-F2-F3-A1-A3) Emplear nuevos sistemas de marketing para dar a conocer la empresa, la cual cuenta con conocimientos de expertos y con una página web que permite mejorar en las entregas, sobresaliendo de la competencia. (F3-A4) Fortalecer mediante alianzas estratégicas, los lazos con los proveedor asegurando el suministro de MP (madera de plástico reciclado).	(D3-A3) A pesar de los riesgos, innovar en un producto de calidad podría hacer que la empresa tenga un reconocimiento en el mercado y se convierta en competencia para las demás. (D1-D4-D2-A1-A2-A4) Definitivamente la empresa debe analizar su situación de proveedores de tal modo que tenga varias opciones de abastecimiento o pensar en la posibilidad de una integración vertical en sus procesos, llegando a fabricar su MP y logrando así, una reducción en precios y por lo tanto, un aumento en la accesibilidad al producto.		
A2	Situación del COVID-19 afecta la economía de las personas.				
A3	Competencia por comercializadoras no especializadas en arte.				
A4	Pocos proveedores locales de algunos insumos.				

9.7. Mapa estratégico

En la Figura 27 se expone el mapa estratégico como herramienta de comunicación importante para que los empleados conozcan todos los procesos del negocio y de esta manera se involucren más con la misión de la empresa.

Figura 27.*Mapa estratégico de Lienzos Natacha*

10. Conclusiones

En el análisis del entorno se muestra un panorama favorable para la puesta en marcha del negocio gracias al apoyo del Gobierno Nacional hacia la economía naranja como una política clave en la reactivación del país ya que busca consolidar un modelo de desarrollo en el que la diversidad cultural y la creatividad sean pilares de transformación social y económica. Por otra parte, según los resultados arrojados en el análisis de la competencia, en Santander son pocas las empresas dedicadas a la labor de la fabricación de lienzos, canvas y caballetes, de igual modo hasta el momento no se encontró una empresa comercializadora en la región con tienda virtual y marketing digital activo, permitiéndole de algún modo a la empresa libertad para poder competir en este mercado fácilmente.

En la investigación se encontró que existen nichos de mercado para estos productos en donde la población más representativa son personas mayores de 50 años de edad, principalmente

pensionados, que viven en zonas urbanas y practican el arte de la pintura por gusto, como hobby, y para algunos es su profesión con la cual generan ingresos. Respecto al consumo de los productos, la población encuestada tiene preferencias por las marcas nacionales de complementos líquidos ya que existe una gran oferta de estos productos por parte de laboratorios químicos locales que ofrecen a menor precio y de igual calidad, mientras que para la pinturas, pinceles y espátulas eligen marcas internacionales debido al desconocimiento de las marcas nacionales que existen.

El aspecto técnico del negocio se concluye que es favorable considerando que la materia prima puede llegar a ser suministrada por proveedores locales, además se cuenta con la disponibilidad de equipos nacionales para el montaje de la línea de producción y en cuanto al personal, se pueden reclutar fácilmente ya que para ejercer las actividades del área operativa no se requieren conocimientos especializados al respecto, con la capacitación que brindará la empresa sobre el manejo de máquinas es suficiente. Así mismo se cuenta con una bodega bastante amplia y cómoda, que permite el trabajo simultáneo varios productos, por ejemplo, para el proceso de pintado y secado.

Ambientalmente el negocio es positivo ya que los marcos internos o bastidores de los lienzos, que es uno de los productos de mayor consumo en la pintura artística, se hacen con madera de plástico 100% reciclado, contribuyendo no solo a la disminución de residuos sólidos finales que terminan en los basureros, contaminando nuestro medio ambiente y afectando nuestra salud, sino que también logra reducir la tala de árboles debido a que este material es una alternativa que se propone para reemplazar la madera, la cual se utiliza actualmente en estos productos (lienzos, canvas y caballetes). Deforestación que produce la pérdida de hábitat de muchas especies y un gran desequilibrio en el medio ambiente, que al final, a los que más afecta, es a los seres humanos.

Según los indicadores financieros, la idea de negocio es viable económicamente, si y sólo si se encuentra bajo los escenarios 'Más probable' y 'Optimista', deduciendo que el proyecto presenta un alto nivel de riesgo en la inversión. Los resultados obtenidos de los indicadores fueron: TIR de 19,46%, VPN de \$4.646.650, relación costo/beneficio de 1,034. y tiempo de recuperación de la inversión es de 3 años, por tal motivo se toma la decisión de implementar la idea de negocio, pero realizando algunos ajustes para disminuir la posibilidad de llegar al estado pesimista.

11. Recomendaciones

Se recomienda realizar una investigación de mercado más imparcial para lograr tener información más precisa sobre la cantidad de personas que consumen los productos de la pintura artística. En este proyecto no se pudo cumplir con esto a cabalidad ya que la situación del COVID-19 limitó la investigación, realizándose el muestreo por conveniencia y por bola de nieve, lo que trae consigo un sesgo estadístico en los resultados.

Se recomienda hacer un prototipo del caballete con plástico reciclado debido a que en el presente proyecto sólo se realizó el del lienzo, sin embargo, se diseñó el proceso de fabricación del caballete con base al manejo que se obtuvo de este material con el lienzo. También se sugiere probar la fabricación de canvas y paletas, que son otros materiales de la idea de negocio, con el material reciclado.

Implementar las propuestas establecidas en el plan de marketing, es una buena estrategia si se toma la decisión de ejecutar el proyecto ya que podría aumentar o mantener las cifras de unidades vendidas promedio del escenario probable, en donde todos los indicadores analizados dieron positivo y a pesar de que las utilidades no fueron tan altas, alcanzaron para repartir dividendos cada año.

Referencias bibliográficas

- Accounter SAS. (3 de abril de 2015). *ABC de la Ley de Formalización y Generación de Empleo (Ley 1429 de 2010)*. Obtenido de <https://accounter.co/boletines/abc-de-la-ley-de-formalizacion-y-generacion-de-empleo-ley-1429-de-2010.html>
- AISO. (05 de septiembre de 2018). *Incentivos económicos para la gestión ambiental y el emprendimiento sostenible en Colombia*. Obtenido de <https://www.aiso.la/blog/incentivos-economicos-para-la-gestion-ambiental-y-el-emprendimiento-sostenible-en-colombia/>
- ANALDEX. (01 de abril de 2019). *La política comercial para el cuatrienio 2018-2022*. Obtenido de <https://www.analdex.org/2019/04/01/la-politica-comercial-para-el-cuatrienio-2018-2022/>
- Arcila, L. (2018). *Desarrollo del plan de negocios para la puesta en marcha de un e-commerce tienda on-line para venta de productos de ferretería – Sumimport S.A.S*. Bogotá: Universidad Católica de Colombia.
- Bancolombia. (04 de julio de 2019). *Beneficios tributarios para las pymes*. Obtenido de <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/negocios/actualizate/legal-y-tributario/beneficios-tributarios-para-pymes>
- Bancolombia. (27 de mayo de 2020). *Pasarelas de pago: facilita tus ventas por internet*. Obtenido de <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/negocios/sectores/comercios>
- BBVA. (21 de mayo de 2020). *25 entidades que te ayudarán en tu carrera de emprendedor en Colombia*. Obtenido de <https://www.bbva.com/es/25-entidades-te-ayudaran-carrera-emprendedor-colombia/>
- Benassini, M. (2009). *Introducción a la Investigación de Mercados - Enfoque para América Latina*. México: Pearson Educación.
- Bernal, J. J. (25 de enero de 2016). *Análisis CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar): ¿Qué es y cómo usarlo?* Obtenido de <https://www.pdcahome.com/8391/analisis-came/>
- bizlatinhub - Equipo Legal Colombia. (18 de diciembre de 2019). *Diferentes Tipos de Empresas y Estructuras Legales en Colombia*. Obtenido de <https://www.bizlatinhub.com/es/empresas-estructuras-legales-colombia/>
- Cereceda, R., & OMS Oficina regional de Europa. (15 de 04 de 2020). *La OMS recomienda por primera vez incluir el arte y la cultura en los sistemas sanitarios*. Obtenido de <https://es.euronews.com/2019/11/11/las-autoridades-sanitarias-advierten-que-el-arte-beneficia-seriamente-su-salud>
- Concejo de Bucaramanga. (21 de mayo de 2014). *POT de segunda generación del municipio de Bucaramanga 2014-2027*. Obtenido de <https://www.bucaramanga.gov.co/laruta/download/acuerdo/POT-2014-2027.pdf>

- Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. (diciembre de 2016). *Por qué enseñar arte y cómo hacerlo*. Obtenido de https://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2016/02/cuaderno2_web.pdf
- DANE. (marzo de 2012). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas*. Obtenido de https://www.dane.gov.co/files/nomenclaturas/CIIU_Rev4ac.pdf
- DANE. (2020). *Artes Visuales*. Obtenido de Cuenta Satélite de Cultura y Economía Naranja (CSCEN) 2014-2019pr: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-satelite/cuenta-satelite-de-cultura-en-colombia/cuenta-satelite-de-cultura-y-economia-naranja-cscen-2014-2019pr>
- DANE. (14 de agosto de 2020). *Comunicado de prensa* . Obtenido de Producto Interno Bruto (PIB) - II trimestre 2020 preliminar: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/cp_PIB_IItrim20.pdf
- DANE. (2020). *INDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR*. Recuperado el septiembre de 2020, de <http://apps.dane.gov.co/MenuService/>
- DANE. (9 de octubre de 2020). *Serie municipal de población por área, para el periodo 2018 - 2035*. Recuperado el Octubre de 2020, de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion>
- DANE. (s.f.). *INDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR*. Recuperado el septiembre de 2020, de <http://apps.dane.gov.co/MenuService/>
- dispapeles. (s.f.). *Transformación digital*. Recuperado el septiembre de 2020, de <https://dispapeles.com/transformacion-digital/>
- Economía Naranja. (2020). *Ley Naranja*. Obtenido de <https://www.economianaranja.gov.co/ley-naranja/>
- Entrepreneur. (29 de abril de 2011). *Calcula tu participación de mercado y punto de equilibrio*. Obtenido de RECURSOS HUMANOS: <https://www.entrepreneur.com/article/264164>
- Entrepreneur Staff. (2019). *¿Qué es el análisis FODA o DAFO?* Obtenido de <https://www.entrepreneur.com/article/263492>
- ESSA. (2021). *Tarifa 2021*. Obtenido de https://www.essa.com.co/site/Portals/0/documentos/mi-factura/tarifas/2021/Tarifa_ESSA_202101.pdf
- Fenalco – Cálculos OEE-Mincit. (julio de 2020). *Informe de comercio al por menor*. Obtenido de <https://www.mincit.gov.co/getattachment/estudios-economicos/estadisticas-e-informes/informes-de-comercio-al-por-menor/2020/julio/oe-mab-informe-de-comercio-al-por-menor-julio-2020.pdf.aspx>
- Finanzas Personales. (9 de noviembre de 2015). *Esto es lo que cuesta montar una empresa*. Obtenido de <https://www.finanzaspersonales.co/trabajo-y-educacion/articulo/cuanto-cuesta-crear-empresa-colombia/57287>

- Gárces, H. (2013). *Factibilidad para la creación de una comercializadora de obras de arte en óleo sobre lienzo elaborados en el establecimiento penitenciario y carcelario de mediana seguridad de Bucaramanga*. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander.
- García de la Serrana, J. I. (17 de junio de 2020). *Análisis PESTEL: en qué consiste, cómo hacerlo y plantillas*. Obtenido de https://retos-directivos.eae.es/en-que-consiste-el-analisis-pestel-de-entornos-empresariales/#Que_es_el_analisis_PESTEL
- Geoportal DANE. (diciembre de 2019). *Geovisor Directorio de Empresas*. Obtenido de <https://geoportal.dane.gov.co/geovisores/economia/directorio-estadistico-de-empresas/?lt=6.929685127669274&lg=-73.50313410799998&z=8>
- Gomez, V. (s.f.). *Matriz de Leopold: para qué sirve, ventajas, ejemplos*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/matriz-de-leopold/>
- Grupo Bancolombia. (18 de diciembre de 2018). *5 beneficios de la Ley Naranja para los emprendedores colombianos*. Obtenido de [https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/innovacion/economia-digital/beneficios-ley-naranja#:~:text=La%20Ley%20Naranja%20\(o%20Ley,la%20tercera%20en%20el%20mundo.](https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/innovacion/economia-digital/beneficios-ley-naranja#:~:text=La%20Ley%20Naranja%20(o%20Ley,la%20tercera%20en%20el%20mundo.)
- Hernandez, C. (16 de marzo de 2020). *Cifras importantes para exportaciones e importaciones en 2019*. Obtenido de <https://www.incp.org.co/cifras-importantes-para-exportaciones-e-importaciones-en-2019/>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2001). *Marketing, Edición adaptada a Latinoamérica, 8A ED. México*. México: Pearson Educación de México S.A.
- LA REPÚBLICA. (6 de enero de 2017). *Variación anual del IPC en 2016 fue de 5,75%, según el Dan*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/economia/variacion-anual-del-ipc-en-2016-fue-de-575-segun-el-dane-2457136>
- Legiscomex. (2019). *Estadísticas de comercio exterior*. Obtenido de <https://bibliotecavirtual.uis.edu.co:2215/Home/Estadisticas?id=3e7242886dd04d339e033bc368c2b291>
- Legiscomex. (s.f.). *Política Comercial Colombiana*. Recuperado el 30 de septiembre de 2020, de <https://www.legiscomex.com/Documentos/politica-comercial-colombia-congreso-internacional-fitac-2016>
- Manrique, M., & Sandino, P. (2018). *Plan de negocio para la elaboración y comercialización de cuadros decorativos*. Bogotá: Universidad Distrital Francisco José de Caldas.
- Martínez, J. D. (28 de febrero de 2020). *Incentivos para las empresas de economía naranja*. Obtenido de <https://www.asuntoslegales.com.co/analisis/juan-diego-martinez-401403/incentivos-para-las-empresas-de-economia-naranja-2970598>

- Medina, K. R. (17 de abril de 2020). *Estadísticas de la situación digital de Colombia en el 2019 y 2020*. Obtenido de branch: <https://branch.com.co/marketing-digital/estadisticas-de-la-situacion-digital-de-colombia-en-el-2019-y-2020/>
- MinCultura. (20 de agosto de 2019). *ABC Economía naranja*. Obtenido de https://www.mincultura.gov.co/prensa/noticias/Documents/atencion-al-ciudadano/_ABC_ECONOMI%CC%81A_NARANJA_.pdf
- Ministerio de Salud y Protección Social. (11 de junio de 2020). *Problemas y trastornos mentales previos a la cuarentena estarían exacerbándose*. Obtenido de Boletín de Prensa No 350 de 2020: <https://www.minsalud.gov.co/Paginas/Problemas-y-trastornos-mentales-previos-a-la-cuarentena-estarian-exacerbando.aspx>
- MinTIC. (27 de junio de 2019). *Medición de indicadores - Tendencia de la oferta de Bienes y Servicios en línea*. Obtenido de https://www.mintic.gov.co/portal/604/articulos-102717_recurso_1.pdf
- MinTIC. (27 de marzo de 2019). *Medición de Indicadores de consumo del Observatorio eCommerce*. Obtenido de https://www.mintic.gov.co/portal/604/articulos-98220_Inf_eCommerce.pdf
- MinTIC. (29 de octubre de 2019). *MinTIC anuncia tres convocatorias para impulsar el comercio electrónico*. Obtenido de <https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-Prensa/Noticias/106908:MinTIC-anuncia-tres-convocatorias-para-impulsar-el-comercio-electronico>
- MinTIC. (29 de junio de 2020). *'Nuestra meta es que 70 % de los hogares estén conectados': Mintic*. Obtenido de <https://mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-Prensa/MinTIC-en-los-Medios/145844:Nuestra-meta-es-que-70-de-los-hogares-estén-conectados-Mintic>
- MinTIC. (30 de septiembre de 2020). *MinTIC y Bolsa de Valores de Colombia firman memorando de entendimiento para fortalecer la financiación colaborativa de emprendimientos en el país*. Obtenido de <https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-Prensa/Noticias/151414:MinTIC-y-Bolsa-de-Valores-de-Colombia-firman-memorando-de-entendimiento-para-fortalecer-la-financiacion-colaborativa-de-emprendimientos-en-el-pais>
- Oliveros, L., & Fontecha, E. (2014). *Plan de negocios para la puesta en marcha de una empresa productora de maderas plásticas en el Área Metropolitana de Bucaramanga*. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander.
- OMS. (2020). *Cuidar nuestra salud mental*. Obtenido de https://www.who.int/es/campaigns/connecting-the-world-to-combat-coronavirus/healthyathome/healthyathome---mental-health?gclid=CjwKCAiAtej9BRAvEiwA0UAWXvUa2v7fR4E0_U9YMQqYWtUCzkPhWtRA6q8Bdw7DSIPP4P5qTkM5sBoC9CIQAvD_BwE

- Pensemos S.A. (s.f.). *¿Qué es un mapa estratégico y para qué sirve?* Obtenido de <https://pensemos.com/que-es-un-mapa-estrategico-y-para-que-sirve/>
- Portafolio - Colombia. (17 de noviembre de 2020). *Cesla*. Obtenido de <https://www.cesla.com/detalle-noticias-de-colombia.php?Id=17654>
- Portafolio. (28 de junio de 2019). *Economía naranja, la apuesta del Gobierno para el crecimiento del país*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/naranja-la-apuesta-del-gobierno-para-el-crecimiento-del-pais-531085>
- Presidencia de la República de Colombia. (06 de agosto de 2020). *LOGROS DOS AÑOS / Economía Naranja se fortalece y se expande por el país*. Obtenido de <https://id.presidencia.gov.co/Paginas/prensa/2020/LOGROS-DOS-ANIOS-Economia-Naranja-se-fortalece-y-se-expande-por-el-pais-200806.aspx>
- Presidencia de la República de Colombia. (09 de enero de 2020). *Para el año 2022, Colombia reduciría los tiempos de despacho de mercancías al exterior en un 30%*. Obtenido de <https://id.presidencia.gov.co/Paginas/prensa/2020/Para-el-anio-2022-Colombia-reduciria-los-tiempos-de-despacho-de-mercancias-al-exterior-en-un-30-200109.aspx>
- Procolombia. (s.f.). *El abc de la economía naranja*. Recuperado el 03 de septiembre de 2020, de <https://investincolombia.com.co/es/articulos-y-herramientas/articulos/el-abc-de-la-economia-naranja>
- Profamilia. (11 de mayo de 2020). *durante el distanciamiento físico en Colombia durante el distanciamiento físico en Colombia*. Obtenido de <https://profamilia.org.co/wp-content/uploads/2020/05/Informe-3-Ansiedad-depresion-y-miedo-impulsores-mala-salud-mental-durante-pandemia-Estudio-Solidaridad-Profamilia.pdf>
- Rankia. (24 de agosto de 2020). *¿Cuáles son las fuentes de financiación que existen en Colombia para los emprendedores?* Obtenido de <https://www.rankia.co/blog/mejores-creditos-y-prestamos-colombia/4441629-cuales-son-fuentes-financiacion-que-existen-colombia-para-emprendedores#:~:text=Otros%20bancos%20que%20cuentan%20con,fuentes%20de%20financiamiento%20en%20Colombia>
- Riquelme, M. (06 de 2015). *5 fuerzas de porter*. Obtenido de 5 fuerzas de porter: <https://www.5fuerzasdeporter.com/>
- Saldaña, M., Logreira, D., & Villate, G. E. (2019). *OBSTACULOS QUE PRESENTA EL COMERCIO ELECTRONICO EN COLOMBIA*. Obtenido de <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/15968/OBSTACULOS%20QUE%20PRESENTA%20EL%20COMERCIO%20ELECTRONICO%20EN%20COLOMBIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- sectorial. (30 de septiembre de 2020). *Comercio Electrónico: Gran Beneficiado con la Pandemia*. Obtenido de <https://www.sectorial.co/informativa-almacenes-de-cadena/item/357575-comercio-electr%C3%B3nico-gran-beneficiado-con-la-pandemia>

- Semana. (01 de marzo de 2020). *El 78% de los hogares colombiano no recicla*. Obtenido de <https://sostenibilidad.semana.com/medio-ambiente/articulo/el-78-de-los-hogares-colombianos-no-recicla/44231>
- SIC. (s.f.). *Patentes, PCT, Modelos y Trazados*. Recuperado el 19 de octubre de 2020, de <http://sipi.sic.gov.co/sipi/Extra/Default.aspx?sid=637387281279812198>
- Talongang Mekeuwa, E. (27 de mayo de 2019). *La importancia del arte como herramienta para la sociedad*. Obtenido de <https://www.elperiodico.com/es/entre-todos/participacion/la-importancia-del-arte-como-herramienta-para-la-sociedad-191849#:~:text=El%20arte%20desempe%C3%B1a%20un%20papel,o%20la%20vida%20en%20general>.
- Vanguardia. (04 de julio de 2019). *Dane revela que en Santander somos más de 2 millones de habitantes*. Obtenido de <https://www.vanguardia.com/economia/nacional/dane-revela-que-en-santander-somos-mas-de-2-millones-de-habitantes-AK1149714>
- Vanguardia. (12 de enero de 2020). *Bucaramanga aumentó el reciclaje en más de 72 toneladas cada mes*. Obtenido de <https://www.vanguardia.com/area-metropolitana/bucaramanga/bucaramanga-aumento-el-reciclaje-en-mas-de-72-toneladas-cada-mes-jl1863946>
- Vanguardia. (15 de octubre de 2020). *La 'Misión Recicla' aprovecha 2.500 kilos de residuos al día en Bucaramanga*. Obtenido de <https://www.vanguardia.com/area-metropolitana/bucaramanga/la-mision-recicla-aprovecha-2500-kilos-de-residuos-al-dia-en-bucaramanga-NE2996359>
- Vanguardia. (2 de junio de 2020). *Santander: ¿un departamento creativo! Las cifras y los proyectos lo demuestran*. Obtenido de <https://www.vanguardia.com/santander/region/santander-un-departamento-creativo-las-cifras-y-los-proyectos-lo-demuestran-FY2427205>
- Villar, N. G. (20 de junio de 2014). *La importancia de la expresión artística en educación infantil*. Obtenido de Universidad Internacional de La Rioja: <https://reunir.unir.net/bitstream/handle/123456789/2468/gallego.villar.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Villate, G. E., Saldaña, M., & Logreira, D. (2019). *OBSTACULOS QUE PRESENTA EL COMERCIO ELECTRONICO EN COLOMBIA*. Obtenido de <https://repository.unilivre.edu.co/bitstream/handle/10901/15968/OBSTACULOS%20QUE%20PRESENTA%20EL%20COMERCIO%20ELECTRONICO%20EN%20COLOMBIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Weinberger Villarán, K. (2009). *Plan de negocios : herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. Obtenido de <http://www.uss.edu.pe/jovemp/pdf/LIBROPLANDENEGOCIOS.pdf>.