



## **Bocetto**

**Disfruta la vida a través del arte**

**Alex Alberto Cairoza Londoño**

**Trabajo de grado para optar al título de Maestro en Artes Visuales  
Modalidad Proyecto Emprendimiento Empresarial**

**Asesores**

**Convocatoria *Atrévete a Empezar* 2024-1**

**Luz Analida Aguirre Restrepo**

**Magister en Historia del Arte**

**ITM. INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA  
FACULTAD DE ARTES Y HUMANIDADES  
MEDELLÍN  
2024**

---

**Cita**

Cairoza Londoño, A. A. (2024)

**Referencia**  
**APA versión 7**

Cairoza Londoño, Alex Alberto. *Bocetto. Disfruta la vida a través del arte* [Trabajo de grado] 2024. ITM Institución Universitaria, Medellín, Colombia.

---



Pregrado en Artes Visuales  
Facultad de Artes y Humanidades  
ITM Institución Universitaria



Departamento de Biblioteca y Extensión Cultural

**Repositorio Institucional:** <https://repositorio.itm.edu.co/handle/20.500.12622/13>

ITM Institución Universitaria - [www.itm.edu.co](http://www.itm.edu.co)

**Rector:** Alejandro Villa Gómez.

**Decano/Director:** Carlos Andrés Caballero Parra.

**Jefe departamento:** Diego León Zapata Dávila.

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de ITM. Institución Universitaria ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.

## Tabla de contenido

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>1 GENERALIDADES.....</b>	<b>5</b>
1.1 MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA .....	5
1.1.1 MISIÓN.....	5
1.1.2 VISIÓN.....	6
1.2 DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO Y DE LA EMPRESA CULTURAL .....	6
1.2.1 DESCRIPCIÓN DE LA NECESIDAD Y PROBLEMA .....	8
1.2.2 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO QUE LA SATISFACE .....	10
1.3 MAPA DE STAKEHOLDERS .....	11
1.4 DETERMINACIÓN DE LAS FUERZAS Y DEBILIDADES (INTERNAS) Y DE LAS AMENAZAS Y OPORTUNIDADES (EXTERNAS) – FODA o DOFA .....	13
1.5 EQUIPO DE TRABAJO .....	14
1.5.1 GERENTE.....	15
1.5.2 DIRECTOR DE PROGRAMAS.....	16
1.5.3 TALLERISTA .....	19
1.5.4 PROFESOR .....	20
1.5.5 AUXILIAR DE LOGÍSTICA .....	21
1.6 DEFINICIÓN DEL SECTOR.....	22
<b>2 PLAN DE MERCADEO.....</b>	<b>26</b>
2.1 CONDICIONES DEL ENTORNO .....	27
2.1.1 ECONOMÍA .....	27
2.1.2 DEMOGRAFÍA .....	28
2.1.3 NORMATIVIDAD .....	30
2.1.4 SEGURIDAD .....	30
2.1.5 ACCESIBILIDAD .....	32
2.1.6 ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD.....	33
2.2 ANÁLISIS DEL MERCADO.....	34
2.3 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA .....	38
2.4 VENTAJA COMPETITIVA .....	40
2.5 CLIENTES POTENCIALES .....	42
2.6 PROYECCIÓN DE VENTAS .....	44
<b>3 PLAN DE OPERACIONES.....</b>	<b>46</b>
3.1 ORGANIZACIÓN.....	46
3.2 MARCO LEGAL.....	51
3.3 SOCIOS.....	52
3.4 ÁREAS FUNCIONALES .....	52
3.5 ORGANIGRAMA .....	53
3.6 PERSONAL DE TRABAJO .....	54
3.7 ESTRATEGIAS OPERACIONALES .....	54
3.8 COSTOS DE FABRICACIÓN O DE OPERACIÓN .....	54
3.9 SISTEMA PRODUCTIVO .....	55
3.10 PROCESOS .....	55
3.11 DISTRIBUCIÓN EN PLANTA .....	57
3.12 TECNOLOGÍA Y EQUIPOS .....	57

<b>4</b>	<b>PLAN FINANCIERO</b>	<b>58</b>
4.1	PROYECCIONES FINANCIERAS	58
4.2	ESTADO DE RESULTADOS	60
4.3	ESTADO DE FLUJO DE CAJA	61
4.4	ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA	63
4.5	INDICADORES FINANCIEROS DE RENTABILIDAD	64
4.5.1	<i>MARGEN BRUTO</i>	65
4.5.2	<i>MARGEN OPERACIONAL</i>	66
4.5.3	<i>MARGEN NETO DE UTILIDAD</i>	67
4.5.4	<i>EL EBITDA Y MARGEN DE EBITDA</i>	68
4.6	INDICADORES FINANCIEROS DE LIQUIDEZ Y ACTIVIDAD	69
4.6.1	<i>SOLIDEZ</i>	69
4.6.2	<i>CAPITAL DE TRABAJO</i>	70
4.7	PUNTO DE EQUILIBRIO	71
4.8	FINANCIAMIENTO (PRÉSTAMO)	72
4.9	EVALUACIÓN ECONÓMICA	72
<b>5</b>	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>74</b>
	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>76</b>
	<b>ANEXOS</b>	<b>79</b>
	ANEXO 1 <i>MATRIZ DE INTERESADOS EN BOCETTO. DISFRUTA LA VIDA A TRAVÉS DEL ARTE</i>	79
	ANEXO 2 <i>MANUAL DE LA MARCA DE BOCETTO. DISFRUTA LA VIDA A TRAVÉS DEL ARTE Y SU SITIO WEB</i>	80

## Lista de tablas

<b>TABLA 1</b> FODA ó DOFA .....	14
<b>TABLA 2</b> Tabla de testimonio diagnóstico con padres de familia y clientes del programa ArteEn Casa.....	36
<b>TABLA 3</b> Comparación y relación de competidores: Fuba, museo el castillo .....	38
<b>TABLA 4</b> Ventajas y desventajas competitivas .....	41
<b>TABLA 5</b> Testimonios de clientes potenciales de <i>Bocetto. Disfruta la vida a través del arte</i> ....	42
<b>TABLA 6</b> Relación de precios .....	44
<b>TABLA 7</b> Socios de la compañía.....	52
<b>TABLA 8</b> Personal de trabajo .....	54
<b>TABLA 9</b> Tecnología y equipos <i>Bocetto</i> .....	57
<b>TABLA 10</b> Proyección de ventas anual en unidades <i>Bocetto</i> .....	59
<b>TABLA 11</b> Proyección de ventas anual en pesos <i>Bocetto</i> .....	59
<b>TABLA 12</b> Estado de resultados <i>Bocetto</i> .....	60
<b>TABLA 13</b> Flujo de caja <i>Bocetto</i> .....	61
<b>TABLA 14</b> Estado de la situación financiera o balance general de <i>Bocetto</i> .....	63
<b>TABLA 15</b> Margen bruto de <i>Bocetto</i> .....	66
<b>TABLA 16</b> Margen operacional de <i>Bocetto</i> .....	67
<b>TABLA 17</b> Margen neto de utilidad de <i>Bocetto</i> .....	68
<b>TABLA 18</b> Ebitda y margen ebitda de <i>Bocetto</i> .....	69
<b>TABLA 19</b> Solidez de <i>Bocetto</i> .....	70
<b>TABLA 20</b> Capital de trabajo de <i>Bocetto</i> .....	71
<b>TABLA 21</b> Punto de equilibrio de <i>Bocetto</i> .....	72
<b>TABLA 22</b> TIR y VAN de <i>Bocetto</i> .....	73

## Lista de figuras

<b>FIGURA 1</b> Organigrama de <i>Bocetto. Disfruta la vida a través del arte</i> .....	22
<b>FIGURA 2</b> E-card de los cursos de artes plásticas en la fuba.....	39
<b>FIGURA 3</b> E-card del curso de pintura en el museo el castillo .....	39
<b>FIGURA 4</b> Mapa de procesos <i>Bocetto</i> .....	56
<b>FIGURA 5</b> Flujograma <i>Bocetto</i> .....	56

## Lista de gráficas

<b>GRÁFICA 1</b> Tasa de crecimiento anual relacionado entre 2018 y 2023. DANE .....	24
--	----

## Resumen

El presente trabajo de grado aborda y evidencia la participación en el proceso institucional de la convocatoria *Atrévete a emprender*, 2024-1, perteneciente a la Oficina de Emprendimiento y Transferencia de Parque I. Es una monografía en la modalidad de Proyecto de Desarrollo Empresarial, articulado al programa de Artes Visuales de la Facultad de Artes y Humanidades del ITM Institución Universitaria. Recoge el plan de negocios del emprendimiento *Bocetto Arte* o *Bocetto. Disfruta la vida a través del arte* como nacimiento de la empresa cultural legalmente constituida que ha sido propuesta de manera autónoma con el propósito de ofrecer una alternativa para la gestión cultural y artística a nivel de contextos locales.

**Palabras claves:** *Bocetto Arte* o *Bocetto. Disfruta la vida a través del arte*, emprendimiento, empresa cultural, artes plásticas y/o visuales, plan de negocio.

## Introducción

*El proceso en el conocimiento para la producción de imágenes y objetos inician con la idea llevada al dibujo, el boceto en construcción de la forma, el gesto y la mancha de acuerdo con la materialidad que sugiere la intención del ejercicio artístico.*

Alex Alberto Cairoza Londoño (2023)

El presente trabajo de grado en la modalidad *Proyecto de Desarrollo Empresarial* presenta el desarrollo y fortalecimiento de la empresa cultural *Bocetto. Disfruta la vida a través del arte* que ante el registro mercantil emitido por la Cámara de Comercio de Medellín se conoce como *Bocetto Arte*. Esta idea de negocio está encaminada al aprovechamiento de oportunidades que ofrece el entorno comercial en el ámbito de las artes, puntualizando en las artes plásticas y/o visuales y la educación artística.

La iniciativa con esta idea de negocio se asumió desde la experiencia académica teniendo en cuenta la **Resolución 009** (septiembre 16 de 2016) por medio de la cual se reglamenta el requisito de grado para los programas de pregrado de la Facultad de Artes y Humanidades del ITM Institución Universitaria y su **Capítulo II Modalidades de requisito de grado, Artículo 5 Trabajo de grado, Numeral 2 Proyecto de Desarrollo Empresarial** vinculado a la *Convocatoria Atrévete a Emprender 2024-1* de Parque I. Esto significó aplicar a la convocatoria, seguir una serie de trámites y solicitudes para ser admitido. A partir de ese momento tuve la oportunidad de recibir herramientas que me permitieran estructurar la función administrativa, gerencial, de mercadeo, operacional y financiera para la gestión, manejo y crecimiento de la idea de negocio propuesta. Teniendo en cuenta el proceso que se traía con la microempresa *ArteEnCasa* se formuló la estrategia de negocio para la creación de *Bocetto Arte* o *Bocetto. Disfruta la vida a través del arte* aplicando la metodología *EstraPyme* propuesta en el trabajo de grado para optar a

la Maestría en Administración-MBA de Ana Isabel Ramírez Madrid y Sebastián Leandro Cairoza Londoño que mostraron la posibilidad de ampliar la microempresa hacia un negocio de las industrias creativas y culturales. Esto significó el desarrollo de los cuatro (4) módulos establecidos por la convocatoria *Atrévete a Emprender* para formular un plan de negocio. Como tal, la presente monografía muestra cada uno de los módulos.

El primer módulo corresponde al *Módulo administrativo y gerencial* donde se revisa y se hace un análisis para la creación del problema de acuerdo con el nicho del mercado en el que se interactúa como también, el reconocimiento de los actores que participan en el emprendimiento de manera directa o indirecta y que hacen que la propuesta se pueda llevar a cabo. Esta parte del proceso es denominada *matriz de interesados*. Asimismo, se establece el análisis FODA o DOFA, ya que estos son factores que afectan la compañía tanto a nivel interno como externo donde se identifican las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Para el cierre del módulo se definen los perfiles que conforman el equipo de trabajo de *Bocetto Arte* y se define el sector.

El segundo, *Módulo de ideación y mercadeo* desarrolla las estrategias enfocadas a dar las respectivas soluciones al problema en el cual se centra la idea de negocio. Para ello es necesario estudiar las condiciones del entorno, hacer un análisis del mercado, de la competencia y de los clientes potenciales; además, se identifican las necesidades de estos clientes potenciales y se realiza una proyección de ventas de acuerdo a lo estudiado.

En cuanto al tercero, *Módulo operacional*, se recogen las maneras o estrategias del funcionamiento en todos los procedimientos que involucran el correcto desempeño de la compañía, donde se analizan los aspectos técnicos y legales. Aquí se reconoce la organización ¿Qué es y a qué se dedica?, aparece el planteamiento de los objetivos, la construcción de los

perfiles y responsabilidades, surge la pregunta sobre los requerimientos del emprendimiento, los parámetros en los que incurre para el marco legal de la empresa, la composición de la estructura accionaria, las áreas funcionales, la gestión estratégica y comercial, la estructura de la empresa, el organigrama y personal de trabajo, las estrategias operacionales, los costos de fabricación o de operación, el sistema productivo y sus procesos, el flujograma de la compañía, la tecnología y los equipos. Todos estos, son una parte fundamental que nos acerca al público objetivo.

Ahora bien, para el cuarto, *Módulo financiero* se recogen una serie de definiciones y términos relevantes en los procesos financieros, su utilidad y su formulación para entender los valores económicos y porcentuales de las operaciones en los informes e indicadores que se obtienen del ejercicio productivo de la empresa. Estos factores corresponden al plan financiero, las proyecciones financieras, de venta, estado de resultados, estado de flujo de caja, estado de situación financiera, los indicadores financieros de rentabilidad, de margen bruto, de margen operacional, de margen neto de utilidad, de Ebitda y margen de Ebitda, indicadores financieros de liquidez y actividad, de solidez, de capital de trabajo, el punto de equilibrio, el financiamiento o préstamo y la evaluación económica. Estos son aspectos en los cuales se apoya la compañía para conocer el estado económico y financiero lo que permite la toma de decisiones en el curso de la empresa.

Para concluir en esta parte introductoria, es importante mencionar que si bien, la propuesta de este estudio nace de la experiencia en el entorno familiar inmediato del autor con la intención de ofrecer alternativas productivas con el manejo del tiempo libre que aportan a los procesos de formación educativa de sus hijos, incorporando el arte. Por lo cual, este resultado hizo que se detonara el interés de otras familias en la participación activa de experiencias artístico-pedagógicas para sus hijos que inició con el nombre de *ArteEncasa*.

En su evolución y dentro de los objetivos personales se requería ajustar y fortalecer los conocimientos en los ámbitos concernientes a las finanzas y las artes visuales, asuntos que permitieron visibilizar de manera más clara los aspectos metodológicos y la incorporación de un estudio profundo en administración que hace que se gesté la propuesta de valor *Bocetto Arte* y se pueda articular con el desarrollo curricular dentro de los parámetros institucionales del ITM Institución Universitaria referida a la práctica profesional con la muestra del aniversario número diez con el título de *Expo ArteEncasa 2023*, del programa *ArteEncasa* de *Bocetto Arte*, que abrió oportunidades en las prácticas profesionales de estudiantes y egresados. Además, esta experiencia aplicó para algunos, en el aprovechamiento de beneficios como becas de estudio en el exterior y empezar a producir recursos en el competitivo campo laboral. Además de ser un insumo importante que cumple con la modalidad de requisito de grado denominada Proyecto de Desarrollo Empresarial de la Facultad de Artes y Humanidades y que se vinculó con la Convocatoria *Atrévete a Emprender 2024-1* de Parque I la cual dentro de la experimentación en el desarrollo de nuevas propuestas propició altibajos y confusiones en el proceso de fortalecimiento, asuntos que se solucionaron entre apoyos internos y externos para la finalidad del recurso y la postulación al título como Maestro en Artes Visuales.

## 1 Generalidades

Para configurar el Proyecto de Emprendimiento Empresarial *Bocetto Arte* es necesario establecer, en primera instancia, cuál será la misión y la visión y, seguido de ello, dar cuenta de la descripción de la idea de negocio con sus necesidades y el producto esperado para luego presentar un mapa o lista de interesados, para finalmente, aplicar una pequeña matriz DOFA o FODA que permita visibilizar las situaciones internas y externas, positivas y negativas, del emprendimiento propuesto.

### 1.1 Misión y visión de la empresa

De acuerdo con el manual *Estructura plan de negocios* (2022) del Centro de Emprendimiento, Proyectos de Transferencia-Innovación y Desarrollo de Conocimiento (CTIC) del ITM Institución Universitaria, se entiende que la misión es el “término que hace referencia a la razón de ser de la empresa, su esencia misma, el motivo de para qué existe en el mundo” (pág. 5). En este sentido, *Bocetto Arte* intenta hacer parte de la educación y formación en las artes plásticas y/o visuales llegando directamente a los hogares o sitios de interés del público objetivo. Por otra parte, en cuanto a la visión, y siguiendo las indicaciones del manual anteriormente mencionado, se indica que ésta debe proponer y recoger (en pocas líneas) lo que se pretende alcanzar como empresa en un tiempo determinado (pág. 6). Por lo tanto, la misión y la visión de *Bocetto Arte* se presentan a continuación:

#### 1.1.1 Misión

*Bocetto Arte* busca inspirar a las personas a expresarse, fomentar el autodescubrimiento, la creatividad y potenciar la capacidad sensible teniendo en cuenta los entornos del público

objetivo acercándonos a sus propios lugares o aquellos de interés teniendo como sustrato guía los lenguajes artísticos asociados con las artes plásticas y/o visuales.

### **1.1.2 Visión**

Para el año 2030 *Bocetto Arte* será la principal empresa cultural de la región, destacando en el ámbito de las artes plásticas y/o visuales como agentes catalizadores de una transformación social. Nos enfocaremos en cultivar un ambiente donde el arte no solo inspire, sino que también eduque, despierte conciencia y fomente valores que contribuyan a la formación de ciudadanos comprometidos y empáticos con su propia sociedad.

## **1.2 Descripción de la idea de negocio y de la empresa cultural**

Una idea de negocio se entiende como el producto que se desea ofrecer en el mercado y su propuesta de valor, y es en este sentido que, de acuerdo con el manual *Estructura plan de negocios* (2022) “Los clientes compran un bien porque quieren satisfacer una necesidad o resolver un problema, bien sea que se trate de saciar el hambre o la sed, de reducir un esfuerzo, de aumentar el placer o de mejorar su imagen” (pág. 9), en ese sentido, y tomando esto como referencia, es preciso resaltar que para el caso de *Bocetto Arte*, tanto el cliente, como los usuarios y su entorno, se identifican como parte de los componentes o públicos en los cuales se centra el proyecto, reafirmando desde él mismo que el deber que se tiene en la educación en el arte, es para aportar sustancialmente en el desarrollo personal, pero además, hacerlos partícipes de propuestas que contribuyan a una formación que por medio de las expresiones artísticas planteen reflexiones y generen un pensamiento crítico, para de este modo, proponer aportes culturales que encuentren un reconocimiento principalmente en el ser de acuerdo con las experiencias que adquiere en su contacto con el entorno, la sensibilidad con la vida y con lo que percibe de ella, y

es así como “empiezan a definirse, nuevas responsabilidades culturales de los actores educativos que deben considerar la diversidad cultural y la Educación Artística como un reto no exclusivo, sino compartido con las comunidades en las que se inscriben” (Fernández-Cao, et ál. 2023, pág. 25).

Para el caso de una empresa cultural el bien es apuntar al aumento del placer en las actividades que estimulan la creatividad. Siendo así, según el Ministerio de Ciencias Tecnología e Innovación (2024) Ministerio de Cultural define la empresa cultural como “una organización dentro de las industrias creativas que realiza, produce, promociona y comercializa bienes o servicios de contenidos culturales creativos”. En este orden de ideas y de acuerdo con el compendio de las políticas culturales en Colombia, en el cual define las industrias culturales y creativas, adoptadas desde el planteamiento admitido internacionalmente por la Unesco “todas las definiciones coinciden en considerar que las industrias culturales representan sectores que conjugan creación, producción y comercialización de bienes y servicios basados en contenidos intangibles de carácter cultural, generalmente protegidos por el derecho de autor” (Mincultura, 2010, pág. 554). Por eso, para proponer la creación de una empresa cultural es fundamental contar con una idea de negocio que sirva como eje para el desarrollo de la misma. Desde esta perspectiva, *Bocetto Arte* se presenta como una empresa cultural que tiene como propósito inspirar a las personas a expresarse, desarrollar habilidades y estimular la sensibilidad con el entorno a través del arte pretendiendo proponer un plan de negocios que le permita posicionarse en los servicios ofertados.

### *1.2.1 Descripción de la necesidad y problema*

En primer lugar, para poner en contexto la presente propuesta de emprendimiento empresarial y cultural es necesario revisar un aspecto notorio, en el cual, se observa que los padres de familias buscan incentivar la capacidad creativa de sus hijos a través de actividades complementarias o extracurriculares relacionadas con las expresiones artísticas generales y específicamente con las artes plásticas y/o visuales. El origen de esta propuesta, nació de un proyecto denominado *Arte en Casa*, el cual es un proyecto que comprende una labor que se ha venido desarrollando durante más de una década a partir de la enseñanza personalizada de las artes plásticas como profesor de la primera infancia y jóvenes en el contexto local.

*Arte en Casa* como iniciativa de emprendimiento, ha llegado a un punto en el que es necesario acudir a nuevos ajustes que contribuyan a la identificación de otros planteamientos para el crecimiento progresivo de una idea de negocio que pueda ser dirigida a públicos diversos. Y es así, como se piensa en un nuevo emprendimiento que cobije a niños y jóvenes, pero también a sus padres, abuelos, amigos, eventos conmemorativos, corporaciones o entidades que encuentran en las artes plásticas y/o visuales una vía para fortalecer la sensibilización y estimulación creativa.

De este modo, surge el modelo de negocio *Bocetto Arte* con el fin de configurarlo como una empresa cultural que se va a dedicar a inspirar a las personas a expresarse, desarrollar habilidades y descubrir el amor por el arte, para que, en cada trazo y pincelada, se fortalezca la conexión con la creatividad que reside en cada individuo, y así, guiar a las personas hacia un viaje de autodescubrimiento y realización personal.

Para reajustar la intención de *Bocetto Arte* se aplicó a la convocatoria *Atrévete a Emprender 2024-1*, CTIC, articulado a la Facultad de Artes y Humanidades y el programa Artes

Visuales en la modalidad de trabajo de grado Proyecto de Desarrollo Empresarial para darle continuidad a la iniciativa de emprendimiento.

Considerando lo mencionado anteriormente, hay entidades que estimulan la creatividad humana a partir de expresiones artísticas como cajas de compensación, museos, talleres particulares de artistas, actividades extracurriculares o de extensión en instituciones educativas y/o academias de arte. Sin embargo, la presente propuesta de Proyecto de Desarrollo Empresarial *Bocetto Arte* busca llegar y llevar sus iniciativas de estímulo artístico y creativo a los espacios propios del cliente como, por ejemplo, la casa, la finca o la empresa mediante un plan de negocio que se propone a partir del desarrollo de una serie de módulos presentados por *Atrévete a emprender* como guías en la estructuración del emprendimiento. Estos módulos trabajan los siguientes aspectos: plan administrativo y habilidades gerenciales, plan de mercadeo, plan de operaciones y plan financiero.

En este sentido, trabajar mediante la ruta de *Atrévete a emprender*, modulo administrativo, permitió detectar el siguiente problema: existe una limitada oferta en servicios de educación en artes visuales en locaciones en Medellín y municipios aledaños, en los estratos 4,5 y 6 correspondientes a las zonas del Poblado, Laureles y algunas partes de Envigado. Las causas directas están relacionadas con el poco interés de las personas en el arte, el tiempo reducido por movilidad limitada y el factor económico. Mientras que, Las causas indirectas se dan a partir de propuestas poco interesantes de servicios en torno al arte, dificultad para la asistencia a las clases y que el consumo de este servicio no es una prioridad. Por otra parte, los efectos directos se asocian al detrimento en el desarrollo cultural de la población, a un aumento de crisis de estrés en las personas y en la pérdida de posibles talentos. Los efectos indirectos se pueden percibir en la

falta de identidad, la disminución de posibilidades en los procesos de ascenso profesional y laboral y finalmente en el detrimento en el desarrollo cultural de la población.

### ***1.2.2 Descripción del producto o servicio que la satisface***

Para satisfacer el problema identificado, *Bocetto. Disfruta la vida a través del arte* definió tres líneas: ArteEnCasa, talleres grupales y talleres empresariales, como servicios que pretenden cobijar algunos factores de base. A continuación, se explican las características de cada uno de ellos teniendo en cuenta los siguientes criterios: clases personalizadas, grupales o tipo taller; a qué público se dirige la actividad (niños, jóvenes, adultos, adultos mayores y grupos de trabajo empresarial); el contenido de las actividades, la duración y su valor por usuario.

ArteEnCasa: Este servicio fue diseñado para llevar una experiencia pedagógica en artes visuales en el lugar donde habitan los usuarios, presentando como beneficio recibir clases personalizadas con artistas profesionales, basadas en sus gustos y afinidades sin necesidad de desplazarse a otras locaciones. Este servicio de clases personalizadas ofrece diferentes alternativas desde el dibujo, la pintura, modelado de masas, fotografía y video y su duración por sesión es de una hora a la semana. Como propuesta de valor se define que, mediante nuestro servicio, se apoya a los padres que quieren ocupar el tiempo libre de sus hijos en actividades productivas, para aprender divertidamente basada en sus gustos, hobbies y desde la comodidad de la casa, a un precio asequible de \$70.000 pesos colombianos por sesión.

Talleres grupales: Estos fueron diseñados para incentivar la creatividad, el trabajo en equipo, el disfrute del compartir de un momento con sus pares desde los lugares que propone el cliente. Este servicio se presta a través de clases tipo taller de creación dirigidas por artistas profesionales con una temática y propósito acordado entre el grupo de trabajo mediante técnicas y/o lenguajes propios de las artes visuales, con una duración de máximo 2 horas y con un grupo

entre 5 y 12 participantes. Cómo valor agregado está el brindar un servicio con clases teórico practicas con dosis creativas en la historia del arte, de acuerdo con la técnica. El precio de este servicio es de \$49.000 pesos colombianos por participante.

Talleres empresariales: Este servicio permite disminuir el estrés e incentivar la creatividad, el trabajo en equipo y la atención al detalle. Todo esto fundamentado en las necesidades de la empresa y en el desarrollo estratégico de sus colaboradores, desde lugares alternativos o desde los lugares que propone el cliente. Este servicio se presta a través de clases tipo taller de creación con artistas profesionales con una temática y propósito, mediante técnicas y/o lenguajes propios de las artes visuales, con una duración de máximo dos (2) horas. Cómo valor agregado está el brindar un servicio con clases teórico prácticas con dosis creativas en la historia del arte, de acuerdo con la técnica, resaltando, la importancia de generar una retrospectiva y reflexión de cada participante con su entorno laboral y funciones. El precio de este servicio es de \$100.000 pesos colombianos por participante.

### **1.3 Mapa de Stakeholders**

La utilidad del mapa *Stakeholders* se centra en la recolección de información puntualizada en procura de avanzar en los procesos de ajuste y crecimiento del emprendimiento. Para su estructuración se requiere que aparezcan individuos o grupos que se relacionan o hacen parte en el curso de la idea de negocio para el desarrollo, sostenibilidad y ejecución de la propuesta de valor *Bocetto Arte*. También se identifican agentes que de alguna manera intervienen o participan directa o indirectamente en el curso de los procesos de la idea de negocio como uno de los mecanismos importantes para afianzar la trazabilidad del emprendimiento de manera progresiva, pero, además, asegurar el crecimiento y la sostenibilidad en el tiempo. De acuerdo con el profesor y catedrático José Luis Fernández Fernández (2009) los

aportes de la teoría de los *stakeholders* se fundamentan en la idea del valor empresarial, con conciencia hacia una responsabilidad social, como se menciona a continuación.

Esta manera de entender la gestión configura, según creo haber sugerido, un modelo enriquecido de empresa. Un modelo más a la altura de los tiempos; un modelo capaz de conceptualizarla, por fin, como una institución económica y como una institución social; como una realidad compleja, dinámica, de base ampliada y cuyos gestores debieran estar atentos –por supuesto– a la consecución de beneficio económico-financiero; pero no solo. También, en paralelo, debieran preocuparse por la vertiente humana de la organización y el impacto que esta haya de tener en la configuración del entorno socio-cultural y ecológico-medioambiental. (pág. 50)

En resumen, los *stakeholders* se preocupan de la dinámica organizacional, el público y el impacto social y la manera en la que se impacta directa o indirectamente en una empresa. Para el caso de la empresa cultura *Bocetto Arte* es bueno señalar que existe una lista amplia que parte desde los entornos familiares hasta el campo empresarial. De esta manera se puede plantear una lista básica inicial representada en padres de familia, empresas, niños, jóvenes, adultos mayores, estudiantes de artes visuales, artistas visuales, colaboradores, centros de cultura, fundaciones, inversionistas, contador público, diseñador gráfico, Gobierno Nacional, Alcaldía de Medellín, Cámara de Comercio, DIAN, DANE, Bancolombia.

Además, teniendo presente y entendiendo el alcance según la incorporación de este mapa, se amplía el panorama en cuanto se percibe la participación extra en la formalización de un ejercicio de emprendimiento. Por lo cual se realiza el reconocimiento de estos individuos o grupos que intervienen en la idea de negocio, a través del formato “matriz de interesados” (Ver **Anexo 1**) donde se registran los siguientes criterios: actores, tipo de entidad, rol, interés en la

participación en el proyecto, tipo de actitud, valoración de la influencia y análisis. El primer criterio corresponde a las personas naturales o jurídicas que participan del emprendimiento; el segundo, se refiere directamente al tipo de entidad ya sea pública, privada, ONG u organismo de control; el tercero, alude a los beneficiarios y cooperantes; el cuarto, identifica los intereses en la idea de valor; el quinto, indica de manera positiva, negativa o media, cómo aporta al emprendimiento; el sexto, le da un valor numérico entre uno (1) y diez (10) a la manera de cómo influye para que funcione la idea de negocio; y, el séptimo y último, analiza cada actor en cuanto a las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas sujetas a la participación en el negocio. Y todo esto lleva a la aplicación de una matriz FODA o DOFA.

#### **1.4 Determinación de las fuerzas y debilidades (internas) y de las amenazas y oportunidades (externas) – FODA o DOFA**

Al contar con el mapa *stakeholders* e identificar los grupos de interés que actúan, estos se relacionan y se registran de acuerdo con la clasificación que se hace para así determinar las fuerzas, debilidades, amenazas y oportunidades en la idea de negocio *Bocetto Arte*. La matriz FODA o DOFA ayuda a resolver las siguientes preguntas: ¿Quiénes son?, ¿Qué esperan del proyecto?, ¿Qué piensan?, ¿Cómo podemos comprometerlos?, ¿Qué influencia tienen?, ¿Cómo mantenerlos en contacto?, ¿Cómo informar?, acerca del alcance o estado del emprendimiento en cuestión.

A continuación, se presenta la tabla de aplicación de la matriz FODA o DOFA para *Bocetto Arte* teniendo en cuenta los factores que afectan de manera positiva y negativamente al interior como en el exterior de la idea de negocio, en los cuales estos se analizan para la toma de decisiones en el desarrollo de los procesos que se deban corregir o mejorar en la organización.

**Tabla 1**

*Matriz DOFA o FODA para Bocetto Arte*

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<u>Factores internos positivos:</u> Experiencia de más de 10 años en el mercado. Equipo de trabajo profesional con formación de acuerdo a las necesidades: artes visuales, pedagogía y arteterapia. Clientes fidelizados, que refieren la idea de negocio. Capital de trabajo. Canales digitales y medios de comunicación (página web, redes sociales). Estar constituido legalmente, lo que permite llegar a más públicos. Productos para todas las edades (Léase talleres individuales, grupales y empresariales). Facilidad para recibir las clases en el sitio de interés de los usuarios (casa u otro sitio). Las exposiciones artísticas y eventos como un medio de fidelización y atracción de nuevos clientes. Capacidad para ofrecer espacios formativos de manera presencial y virtual.	<u>Factores del entorno positivos:</u> Posibilidad de tener incentivos públicos de acuerdo con las políticas que acogen la industria cultural y creativa con facilidades en la adquisición de créditos, favorecimientos en los impuestos, capacitación y formación en el campo para las empresas y emprendimientos, entre otras que se promueven para el sector. Posibilidad de crear oportunidades de empleo. Posibilidad de acceder o participar en convocatorias del sector cultural y creativo en la ciudad. Posibilidad de crecimiento gradual cada año del 0,1% del público objetivo. Posibilidad de integrar a diez (10) empresas cada año, en la proyección de la prestación del servicio empresarial.
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<u>Factores internos negativos:</u> Poca experiencia en la estrategia tributaria y contable. Poco conocimiento en estrategia de mercadeo. Poco conocimiento en estrategias financieras y administrativas.	<u>Factores del entorno negativos:</u> Inestabilidad política. Cambio climático. Recesiones económicas. Falta de dominio en el funcionamiento de las empresas culturales. Cambios en las preferencias del consumidor. Competencia, variedad de empresas culturales con servicios en artes plásticas.

## **1.5 Equipo de trabajo**

La conformación del equipo de trabajo es uno de los aspectos de mayor cuidado a la hora de conformar una empresa cultural. Es necesario entender que, cada una de las personas que hace parte de la organización es de gran importancia ya que, según la guía *Estructura plan de negocios*, el equipo se refleja en la imagen de la empresa dentro del mercado y el público objetivo al que se dirige la propuesta (p. 13). En el caso del presente proyecto, se establece un equipo que surge desde un complejo familiar donde cada integrante participa con un rol

diferente. Esto significa que la empresa cultural propuesta en este caso, centra parte de su equipo en el propio grupo familiar teniendo en cuenta la articulación de las profesiones.

A continuación, se presenta la estructura del emprendimiento propuesto y denominando *Bocetto Arte*, los perfiles de los miembros que conforman el equipo de trabajo para que se lleven a cabo positivamente los programas propuestos en la oferta de valor, considerando la importancia que tiene cada uno de ellos, mencionando sus habilidades, falencias, motivaciones, deberes y responsabilidades al interior y en las actividades de la organización.

### ***1.5.1 Gerente***

Se trata de un profesional en ingeniería de sistemas, con especialización en gerencia de proyectos y un MBA de la Universidad Eafit, con más de diez (10) años de experiencia estructurando y liderando proyectos en el campo tecnológico, con reconocimiento empresarial a nivel nacional e internacional, por la eficiencia de los sistemas implementados.

Cuenta con habilidades tales como: liderazgo y desarrollo de equipos que le ha permitido tener la habilidad necesaria para orientar la acción del equipo de trabajo en la dirección deseada; pensamiento estratégico para comprender los cambios del entorno a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica; orientación a los resultados para actuar con agilidad y sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes y necesarias para atender al cliente o mejorar la organización; relaciones públicas para establecer contactos complejos con diferentes públicos, logrando la cooperación necesaria.

Aunque el gerente carece de conocimientos y experiencia en los ámbitos del arte, dicha falencia se subsana mediante el apoyo del director de programas quien posee el bagaje y la experiencia necesaria en este campo disciplinar. A este perfil, lo motiva la posibilidad de tener un negocio familiar y sostenible en el tiempo, que permita que, como núcleo, aporte en su

desarrollo y crecimiento para poder ser una alternativa de trabajo en la que personas que apenas se están incorporando a la vida laboral puedan adquirir experiencia.

Las responsabilidades del gerente están enmarcadas en las siguientes funciones: diseñar e implementar las directrices para el modelo de gestión estratégico en la empresa familiar *Bocetto Arte*; presentar los informes de su gestión a los socios; asegurar el cumplimiento de los requisitos legales y tributarios de la empresa; revisar el estado de los incidentes, novedades o gestión frente a demandas derivadas de los servicios; asegurar el crecimiento y la sostenibilidad financiera de la empresa; participar activamente en la oferta de servicios y consecución de nuevos clientes, con el propósito de aumentar la participación en el mercado; revisar mensualmente los resultados de medición de los procesos e indicadores; asegurar estrategias para mantener un nivel de satisfacción y rentabilidad óptimo para el sostenimiento de los servicios en sus diferentes unidades de negocio; asegurar que la empresa mantenga un nivel de reputación y credibilidad destacado en los sectores económicos y la sociedad en la que opera; revisar la ejecución presupuestal de todos los procesos de gestión, para demostrar la administración eficiente de los recursos.

La definición de los ingresos destinados a la gerencia, contando con que la empresa está en una etapa inicial, corresponde a un porcentaje sobre proyectos ejecutados. En este caso, equivale al 5% del valor total de cada proyecto. De acuerdo a los resultados de la proyección estaría aproximadamente en dos millones quinientos mil pesos (2`500.000) en su etapa inicial.

### ***1.5.2 Director de programas***

Para la dirección de los tres programas diseñados por *Bocetto Arte* se cuenta con un director de formación tecnológica en administración financiera que además cuenta con más de veinte (20) años de experiencia en el trabajo autónomo en la producción de piezas artísticas,

montajes de eventos alusivos a las artes plásticas y/o visuales, aspirante al título de Maestro en Artes Visuales del ITM Institución Universitaria, profesor independiente en programas con clases personalizadas, grupales y talleres.

Para este rol se requiere una persona con habilidades tales como excelencia en el trabajo a realizar, que implica conocimientos en las artes plásticas y/o visuales y la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables, tanto en su beneficio como en el de los clientes y otros involucrados; también trabajar en la capacitación de las personas y el equipo en lo que corresponde con las políticas internas de *Bocetto Arte* relacionadas con el público objetivo y la empresa; necesita ayudar a los integrantes del equipo para que crezcan intelectual y personalmente. Esto lleva consigo un esfuerzo constante para mejorar la formación y el desarrollo de los demás, aportando adhesión, compromiso y fidelidad. Otra característica importante para el director de programas es que tenga capacidad de liderazgo para orientar la acción de los grupos de trabajo en la dirección de acuerdo con los objetivos, inspirando valores de acción, fijando metas, haciendo *feedback* e integrando las opiniones de los otros; se requiere de *empowerment*, estableciendo claros objetivos de desempeño y las correspondientes responsabilidades personales. Este perfil debe aprovechar la diversidad (heterogeneidad) de los miembros del equipo para lograr un valor agregado superior del negocio combinando adecuadamente situaciones, personas y tiempo. A esto suma capacidad de dinamismo o la energía para trabajar arduamente en situaciones con interlocutores diversos que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado el nivel de la actividad; por otra parte, en la orientación a los resultados, actúa para que todos realicen el trabajo bien y correctamente; finalmente, el director de programa estará en capacidad de expresar frustración ante la

ineficiencia o la pérdida de tiempo, definir los tiempos de realización de los trabajos y las actividades programadas.

El actual director de programas de *Bocetto Arte* tiene poca experiencia en los acercamientos a las relaciones públicas del mercado del arte, lo cual se podría mejorar con la proximidad que pueda tener con el circuito del arte para iniciar este relacionamiento con el apoyo de la gerencia. Lo motiva, la formación de públicos que estén interesados en la formación artística no formal y hacer propuestas que activen pensamientos reflexivos en torno a prácticas que alimentan el intelecto y el desarrollo cultural por medio de la educación donde se integren las artes plásticas y/o visuales en su dinámica de vida.

Las responsabilidades del director de programas se concentra en las siguientes: establecer los programas y sus objetivos en función de las necesidades del público objetivo; revisar y aprobar los programas presentados por el equipo; medir la eficacia de dichos programas; establecer diálogos con los clientes para presentar los programas y el estilo de formación; coordinar las actividades con el equipo de trabajo; elaborar los presupuestos y plazos detallados para el desarrollo de los programas; garantizar la coordinación entre los objetivos estratégicos, el programa y los equipos individuales; supervisar la ejecución del programa y garantizar la colaboración entre proyectos y equipos; formular y organizar proyectos interconectados; decidir qué estrategias y objetivos perseguir y coordinarse con los distintos equipos del o de los proyectos; evaluar la diversidad del equipo de trabajo para gestionarlo en los diferentes programas; seleccionar y realizar negociaciones con los proveedores y aliados; efectuar visitas periódicas a clientes para evaluar el nivel de satisfacción y respuesta ante novedades o presentación de nuevos servicios; realizar seguimiento y corrección en caso de ser necesario de

las publicaciones de los programas que se están lanzando y comunicaciones en los medios tecnológicos.

La definición de sus ingresos, en la actualidad, está determinada por la ejecución de cada proyecto. Los pagos que recibe equivalen al 10% del valor total del negocio establecido y dependiendo de la rentabilidad del mismo se define el pago del gerente y el director de programas.

### ***1.5.3 Tallerista***

Se trata de un profesional egresado como Maestro en Artes Visuales, Maestro en Artes Plásticas y/o Licenciados en Artes Plásticas con experiencia en pedagogía, trabajos grupales, conocimiento en las temáticas propias para *Bocetto Arte* como el manejo de medios artísticos, historia del arte y referentes para transversalizar el conocimiento. Debe contar con habilidades tales como el gusto por el conocimiento, la interdisciplinariedad, el liderazgo y compromiso, la autonomía y opinión crítica, la responsabilidad y capacidad de escucha y capacidad para conversar, trabajar en grupo, ser capaz de relacionarse con todos los públicos, poder orientar y promover el contacto permanente con el cliente para mantener una comunicación abierta con él sobre las expectativas mutuas y para conocer el nivel de satisfacción. Es tarea del tallerista propiciar un ambiente de trabajo amistoso, buen clima y espíritu de cooperación; pero, además, estará en capacidad de resolver los conflictos que se puedan producir dentro del equipo durante la ejecución del taller. Se espera calidad en su trabajo lo que le implica tener amplios conocimientos de los temas del área que estén bajo su responsabilidad; poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos relacionadas con el tipo públicos que, en ocasiones, presenta condiciones particulares como síndrome de down, hiperactividad, adultos mayores, entre otros; demostrar capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de

niveles diferentes; tener buena capacidad de discernimiento (juicio); compartir con los demás el conocimiento profesional y su experticia.

La motivación del o la tallerista es ejercer en su campo disciplinar y fortalecer su experiencia. Sus funciones se concentran en las siguientes acciones: desarrollar las temáticas y actividades grupales programadas; diseñar, implementar y evaluar el proyecto que sustente la labor del taller; desarrollar los talleres de manera lúdica y participativa que facilite el aprendizaje; diligenciar los formatos y fichas requeridas por *Bocetto Arte*; apoyar el proceso de intervención en las diferentes líneas de trabajo, ya sea con ArteEnCasa, talleres empresariales o talleres grupales y participar en la creación de propuestas de nuevos talleres.

Definición de sus ingresos: corresponden al pago por hora-taller realizada independiente del número de usuarios participantes o según el límite acordado.

#### **1.5.4 Profesor**

Esta figura se diferencia del tallerista, en *Bocetto Arte*, porque con su rol se concentra en una formación personalizada aunque su educación, formación y habilidades sean las mismas para quien ejerce el perfil anterior. La diferencia también está en la intensidad horaria, el número de participantes (el cual es menor) y el contenido del programa.

Responsabilidades del profesor: enseñará competencias propias de su temática artística de acuerdo con el usuario; desempeñará acciones que se ajusten a los usuarios, como mediadores de los procesos de enseñanza y aprendizaje valorando las experiencias y conocimientos previos de los participantes; respetando el tiempo de aprendizaje y fomentando la autonomía para aprender; diseñará propuestas pedagógicas en forma lúdica y participativa que facilite el aprendizaje del arte; participará en los espacios de coordinación en los que sea convocado por el director del programa. La definición de sus ingresos es por actividad realizada.

### ***1.5.5 Auxiliar de logística***

Se trata de un técnico (a) o tecnólogo (a) con formación en campos asociados con las artes plásticas y/o visuales o en pedagogía para ofrecer el apoyo a otras funciones del equipo. Lo motiva, adquirir experiencia en el campo disciplinar para poder aspirar a ser tallerista o profesor en *Bocetto Arte*. Esta figura también la puede ocupar un estudiante de artes plásticas y/o visuales con más del 60% en ejecución del programa académico, con o sin experiencia previa. Cuenta con habilidades tales como capacidad de planificación y organización para determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos; incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación; orientación al cliente, esto implica el deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades de acuerdo con el programa. Además, procura conocer y resolver los problemas del cliente, los proveedores y el personal de la organización, trabaja en equipo colaborando y cooperando con los demás para la ejecución de las actividades.

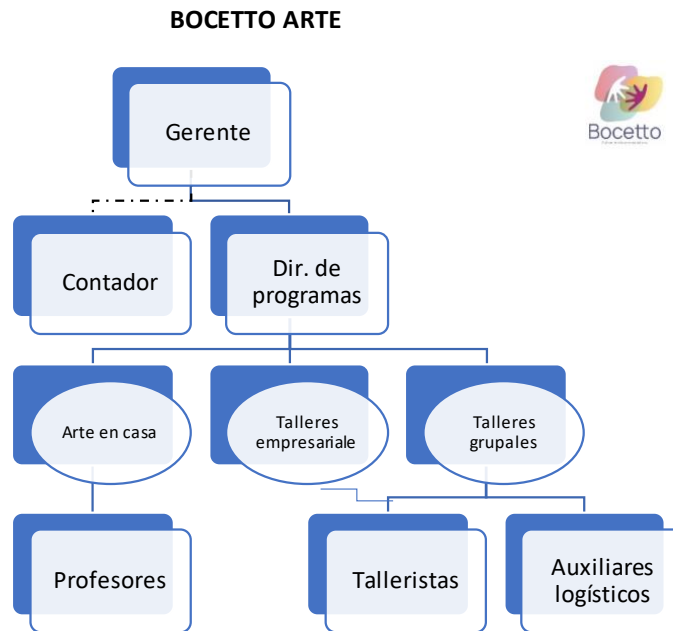
Responsabilidades: dentro de las tareas de un auxiliar logístico están planificar la estrategia logística, garantizar que los materiales, espacios y demás recursos estén disponibles en el momento propicio para la ejecución de los talleres, exposiciones y actividades programadas; estará pendiente de la atención del público en general, recepción, registro, mecatos, entre otros; apoyará el aprovisionamiento de materiales para los talleristas; coordinará el traslado de obras, insumos, materiales cuando se requiera; atenderá a los clientes y usuarios durante la ejecución del evento.

Los ingresos que reciben los diferentes perfiles ya sea como gerente, director de programas, profesor, tallerista y auxiliar logístico integrados a la organización son por actividad contratada y pueden variar dependiendo de la función y la cantidad de horas en la realización de

las actividades en la prestación del servicio, de acuerdo con la programación. En la siguiente figura se relaciona la estructura de la empresa, según los perfiles planteados que han sido mencionados en esta unidad:

**Figura 1**

*Organigrama de Bocetto. Disfruta la vida a través del arte*



## 1.6 Definición del sector

Recurriendo de nuevo al manual *Estructura plan de negocios* (2022) conocer en qué entorno se desarrolla la idea de negocio implica, además, la parte del sector económico que identifica la industria productiva, los públicos al que se quiere impactar y las zonas en las que se localizan. *Bocetto Arte*, de acuerdo con la intención de continuidad del programa inicial denominado *ArteEnCasa*, como emprendimiento formalizado en la prestación de servicios relacionados con las artes plásticas y/o visuales en algunos sectores de la ciudad de Medellín, pretende impactar en algunas comunas de la ciudad. Medellín está integrada al Área

Metropolitana que la conforma con otros municipios, y como tal, está dividida en 16 comunas. Las que interesan a este emprendimiento son la Comuna 14 El Poblado y la Comuna 11 Laureles.

*Bocetto. Disfruta la vida a través del arte* está orientado a la formación y enseñanza de expresiones artísticas, pero además, como propuesta de emprendimiento cultural dialoga con la definición de la UNESCO (2024) para este tipo de actividades comercial al indicar que se trata de una “actividad organizada que tienen como objeto principal la producción o la reproducción, la promoción, la difusión y/o la comercialización de bienes, servicios y actividades de contenido cultural, artístico o patrimonial” (párr. 3) inmerso dentro del sector de la industria cultural y creativa. Cabe destacar que, si bien dentro de la definición de esta industria existen distintas posibilidades, *Bocetto Disfruta la vida a través del arte* se piensa como una empresa cultural que se concentra en el campo de las artes visuales, la educación artística y cultural.

Apoyados, según la Ley 1834 de 2017, la visibilización en el contexto productivo hace que se vayan consolidando de alguna manera parte de los objetivos que se plantean en la articulación con los propósitos administrativos culturales nacionales encaminados al fortalecimiento de la identidad en el común colectivo, así como el reconocimiento de los valores patrimoniales materiales e inmateriales, entre otros que sirven para la construcción de un tejido social que impacte y contribuya al fomento de economías y prácticas sustentables en la búsqueda del bienestar del país globalizado. Por eso la importancia de las políticas culturales propuestas por el Mincultura (2023) en la parte introductoria de la página oficial donde se menciona lo siguiente:

Colombia ya no mira la cultura de una forma hegemónica, vertical, sino pluricultural, pluriétnica y multilingüal. Por eso es el momento de tener políticas, planes, programas y

proyectos que no sólo visibilicen la diversidad, sino que protejan, valoren y reconozcan las culturas, las artes y los saberes del país como herramientas fundamentales para hacer de Colombia una potencia mundial de la vida y alcanzar la paz total. (párr. 1)

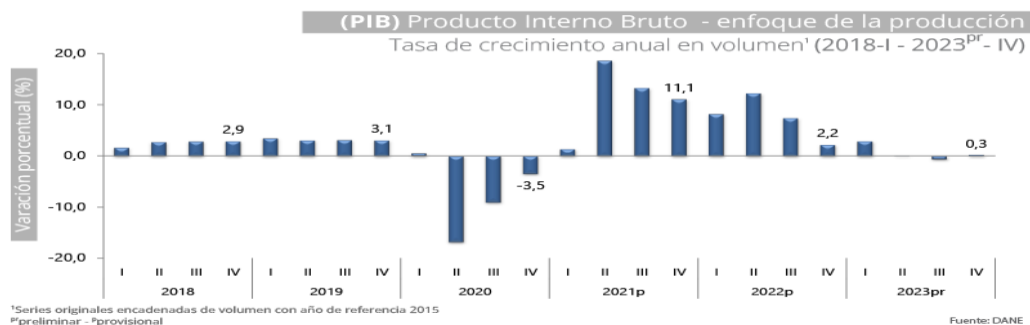
Por otra parte, el sector de las industrias culturales y creativas, el Producto Interno Bruto (PIB) se mide por diferentes clasificaciones de acuerdo con la actividad económica, en las cuales el sector orientado a la cultura se posiciona en las actividades de servicios sociales a la comunidad y personales en el tercer lugar de las actividades económicas que más contribuyen a la dinámica del valor agregado para el periodo 2023. Según el DANE (2024) el gran movimiento que se da en este sector impacta de manera progresiva:

Actividades artísticas de entretenimiento y recreación y otras actividades de servicios; actividades de los hogares individuales en calidad de empleadores; actividades no diferenciadas de los hogares individuales como productores de bienes y servicios para uso propio crece 7,0% (contribuye 0,2 puntos porcentuales a la variación anual). (párr.1)

A continuación, se relaciona el comportamiento en la tasa de crecimiento anual entre el año 2018 y 2023 de las industrias culturales y creativas que aportan al PIB.

### Gráfica 1

Tasa de crecimiento anual relacionado entre 2018 y 2023. DANE



Así mismo, en la evolución de las actividades productivas que activan las economías que surgen de la comunicación y los desarrollos tecnológicos como una manera de conexión global,

permiten percibir los comportamientos del mercado de manera universal y ayudan a identificar la importancia de las actividades que confluyen en el sector de las industrias culturales y creativas. De acuerdo con el análisis de la UNESCO (2010) sobre la relevancia que detona las necesidades de consumo de bienes y servicios de la industria se señala que:

En las últimas décadas, el mundo se ha transformado a gran velocidad. La globalización de la economía, las comunicaciones y la cultura, así como la revolución digital y la reorientación productiva hacia una economía de servicios y de innovación, han concedido un papel central a las industrias culturales y creativas. (párr. 16)

La apertura que se da en este caso, en el sector de las industrias culturales y creativas, abre grandes posibilidades para el desarrollo de propuestas o emprendimientos orientados a ella, que contribuyen a la aparición de nuevas economías. Es decir que el presente emprendimiento *Bocetto. Disfruta la vida a través del arte* entra en las dinámicas propias de este mercado.

## 2 Plan de mercadeo

El presente plan de mercadeo para *Bocetto. Disfruta la vida a través del arte* aborda lo concerniente a la suma de acciones que se deben realizar para que sea favorable un emprendimiento en el ecosistema productivo del mercado. Esta función se define como *marketing* que en relación con el término que ofrece la *American Marketing Association* (2022) se define como “una función de la organización y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes, y para manejar las relaciones con estos últimos, de manera que beneficien a toda la organización” (párr. 1). Por tanto, en esta relación de actividades se da lugar a la indagación y recolección de información que permite conocer y perfilar el público al cual se dirige la idea de negocio de acuerdo con el estudio del módulo ideación y mercadeo, el cual, en su fase inicial sugiere algunas inquietudes como ¿Qué quiere el cliente?, ¿dónde y cuándo?, ¿cómo quiere?, ¿cuánto quiere y cuánto quiere pagar por el servicio?, ¿por qué puede querer comprarlo?, ¿qué estrategia usaremos para que se decida a comprarlo? Una vez identificado el grupo de clientes potenciales, el objetivo es satisfacer las demandas del segmento que se ha elegido mediante el producto o servicio que se ofrece como propuesta de valor. Para este caso se trata de las familias de extractos 4,5,6 de las Comunas 14 El Poblado y 11 Laureles y las empresas de la ciudad de Medellín, las cuales podrán disfrutar del impacto positivo que el arte puede tener en la vida de las personas que por medio de una experiencia artístico-pedagógica para ocupar el tiempo libre o de bienestar con espacios de autodescubrimiento y reconocimiento de intereses y motivaciones a través de la exploración con materiales, técnicas y lenguajes de las artes plásticas y/o visuales que aportan un aprendizaje lúdico y un encuentro creativo con el mundo que habitan en la comodidad de sus espacios.

## **2.1 Condiciones del entorno**

En las condiciones del entorno se hace una revisión y análisis en los aspectos económicos, demográficos, de normatividad, seguridad, accesibilidad y competitividad alrededor de la industria o sector en el que se desarrollan las actividades de *Bocetto. Disfruta la vida a través del arte*. Por eso se revisan aspectos puntuales que de alguna manera van sujetos al análisis que se hace alrededor de las actividades del sector a nivel micro y macro que según el manual *Estructura plan de negocios* (pág. 15) afectan directa o indirectamente o por decirlo de otro modo, son datos necesarios para el estudio y conocer el sector y de esta manera asegurar la fortaleza y la toma de decisiones del plan de negocios.

### **2.1.1 Economía**

Revisar el contexto económico desde sus dimensiones es un asunto de gran importancia, ya que aporta información valiosa que se debe utilizar para revisar y confrontar con la idea de negocio. Esto, de alguna manera, toca el emprendimiento y puede ubicarlo en una posición favorable o no, porque “es muy importante identificar las fuerzas del macro y micro entorno que más afectan y explicar por qué afectan la comercialización del nuevo producto/servicio” (Aristizábal, s. f., pág. 6). En esta medida, los aspectos concernientes a la cultura y las artes en Colombia, a través del Ministerio de las Culturas, las Artes y los Saberes favorecen los procesos de desarrollo en las iniciativas del sector, según los informes de gestión del 2023, en los proyectos de inversión para el *Fortalecimiento de las condiciones necesarias para el desarrollo integral de las expresiones artísticas y culturales en el territorio nacional, en el BPIN 202300000000189*, con el objetivo de garantizar las condiciones adecuadas para el desarrollo y consolidación de las expresiones artísticas y culturales a nivel nacional que da lugar al otorgamiento de estímulos en creación, circulación, formación, investigación y emprendimiento

para las artes, en el producto de la lista de servicio de apoyo financiero al sector artístico y cultural. Adicionalmente, Mincultura (2024) en su ejercicio y, según el informe mencionado, en el fortalecimiento de los espacios artísticos:

Aportamos a la sostenibilidad de 337 espacios artísticos en los territorios, con la asignación de recursos para el desarrollo de procesos de las prácticas artísticas, la promoción, la circulación, la formación de públicos que contribuyen a la valoración, práctica y disfrute de las artes en los territorios. Invertimos \$19.155 millones de pesos. (pág. 5)

Por otra parte, en el entorno se identifican otras variables con información de importancia para tener en cuenta en las acciones y decisiones en torno a la idea de negocio. En consecuencia, para analizar el entorno local, según el informe de rendición de cuentas de la Alcaldía de Medellín de (2023), la ciudad registra la cifra más alta en inversión al *Arte y la Cultura*:

En 2023, la ciudadanía, por medio del programa de Planeación del Desarrollo Local y Presupuesto Participativo, prioriza una inversión histórica para el arte y la cultura en Medellín de más de \$36.000 millones. De esta manera, se lograron \$85.561 millones entre 2020 y 2023. (pág. 2)

Si bien, estas inversiones para la ciudad tienen un comportamiento gradual al alza, este comportamiento también revela la importancia de la presencia e impacto que tiene el sector de las industrias culturales y creativas en el pensamiento colectivo. Además, es un incentivo que motiva a la producción de ideas innovadoras de conocimiento y educación.

### ***2.1.2 Demografía***

En el entorno se identifican otros aspectos que requieren de atención y análisis pues de acuerdo con esta información es cómo se determinan y se responden las preguntas como ¿A

quién me dirijo? y ¿En qué lugares quiero tener presencia? Es, entonces, la parte donde se clasifica y se hacen las lecturas desde múltiples perspectivas para poner lo que se quiere promover en sintonía con el entorno en que se relaciona.

Para continuar, *Bocetto. Disfruta la vida a través del arte*, el conocimiento de las áreas donde se ejercen las actividades comerciales es de vital importancia para los procesos de identificación de los públicos de interés, el cual, de acuerdo con la distribución municipal, y como ya se dijo, se encuentra ubicado en las Comunas 14 El Poblado y 11 Laureles de la ciudad de Medellín y algunas partes del municipio de Envigado, correspondientes a los estratos 4, 5 y 6.

Según el informe emitido por la Alcaldía de Medellín, para el año 2019 y 2020, el 36,4% de la población se encontraba entre 29 y 54 años, en 2018, el Índice Multidimensional de Condiciones de Vida (IMCV) del barrio El Poblado fue muy superior al de la ciudad, en general (48,77), ubicándose como la primera Comuna de la ciudad con mayores condiciones de vida; el 63% de los hogares cuenta con una vivienda propia y el 22% viven en arriendo o subarriendo; el 92,2% de los hogares viven en apartamentos; el 54% de los habitantes de la comuna se desplazan en transporte particular y el 13,8% van caminando. En 2018, el IMCV del barrio Laureles – Estadio fue superior al de la ciudad, en general (48,77), ubicándose como la segunda Comuna con mayores condiciones de vida: el 55,2% de los hogares cuenta con vivienda propia y el 34,3% viven en arriendo o subarriendo; el 81,5% de los hogares viven en apartamento; el 30,5% de los habitantes de la comuna se desplazan en transporte particular y el 22,3% van a pie. Por tanto, es importante aclarar que los datos que se toman como una medición y acercamiento al conocimiento del público objetivo, es relevante para la toma de decisiones en la orientación de la estrategia o plan de apertura al mercado que ofrece de la propuesta de valor.

### **2.1.3 Normatividad**

Si bien, la industria cultural y creativa ha venido en aumento e impactando sobre el crecimiento económico y social, las ideas de valor del sector y las iniciativas como *Bocetto. Disfruta la vida a través del arte* estarían bajo la protección del gobierno nacional y está aportando de acuerdo con uno de los objetivos, a través la reglamentación en el Decreto 1204 de 2020 que, en sus facultades, acoge y promueve la importancia que tienen estas nuevas fuentes económicas para el progreso del país que como indica buscan “incorporar los sectores de la economía cultural y creativa como apuestas productivas en el marco de la *Política Nacional de Desarrollo Productivo (POP)*” (Funcionpublica, 2020, párr. 59). De este modo, los aportes impactan sobre la sociedad generando oportunidades de empleo, oportunidades de ingresos y algunos beneficios para el sector. Un ejemplo para resaltar estos beneficios, está presente en las producciones audiovisuales nacionales que según el documento CONPES 3659 DNP DE 2010, Concejo Nacional de Política Económica y Social Republica de Colombia; Departamento Nacional de Planeación; Política Nacional para la Promoción de las Industrias Culturales en Colombia; Ministerio de Cultura, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo; Departamento Nacional de Planeación - DDE – DDS, y de acuerdo con la Ley 814 del 2003 –Ley de Cine– “creó una contribución parafiscal basada en la derogación de parte del impuesto a los espectáculos públicos establecido desde 1932 y un incentivo tributario a la inversión privada en películas nacionales” (Mincultura, 2010, pág. 4).

### **2.1.4 Seguridad**

Este concepto, para este caso, en el análisis del entorno es importante hacer una revisión bajo una óptica amplia, ya que, en este sentido, hay factores que intervienen dentro del sector en

el que se llevan a cabo las actividades en la industria, en las que se tiene en cuenta para *Bocetto. Disfruta la vida a través del arte* la seguridad financiera, informática y social.

Seguridad financiera. En asuntos de seguridad financiera, Colombia es referente en Latinoamérica en este campo, el hecho de que el Banco de la República esté descentralizado y no dependa de las decisiones del gobierno en su autonomía se asegura debido a que tiene un sistema que brinda todas las garantías y cuenta con entidades de control. Como bien menciona la Red de Seguridad del Sistema Financiero Colombiano (RSFC) “esta red es un conjunto de normas, procedimientos, mecanismos e instituciones que tienen el propósito de preservar la estabilidad del sistema financiero” (Banrep, 2012, párr. 5). Por el hecho de que este sistema se encuentre regulado, disminuyen los riesgos y la incertidumbre en el sector productivo, cosa que permite que se active la economía y la confianza para invertir. Además, para *Bocetto. Disfruta la vida a través del arte*, la seguridad financiera le da confianza para seguir creciendo como empresa.

Seguridad informática. Para *Bocetto. Disfruta la vida a través del arte* la seguridad digital presenta un buen grado de importancia, sobre todo en estos momentos ya que la mayoría de las actividades se realizan en el escenario globalizado y tecnológico donde las comunicaciones, conexiones, transacciones, entre otras actividades requieren de atención en lo que corresponde a la seguridad. Según MinTIC (2021) la nueva política de seguridad digital tiene un propósito persuasivo:

El objetivo general de esta política es que los colombianos y las empresas conozcan e identifiquen los riesgos a los que están expuestos en el entorno digital y aprendan como protegerse, prevenir y reaccionar ante los delitos y ataques cibernéticos. (párr. 1)

Este objetivo, resalta la importancia en el sector, pues la prevención en lo que nos advierte, puede afectar a las empresas, a personas y las actividades que dependen de los medios

tecnológicos que, en realidad, en la actualidad el sistema por el que interactuamos lo atraviesa todo.

Seguridad social. Aunque en la actualidad, el tema de la seguridad social presenta cierta incertidumbre, en las actividades productivas en la cual se ubica *Bocetto. Disfruta la vida a través del arte* es de vital importancia, puesto que es una de las necesidades principales en las que debemos pensar, sobre todo cuando de emprender se trata. La salud es una más de las obligaciones de las que debemos estar pendientes y de acuerdo con la Ley 100 de 1993 “es el conjunto de entidades, normas y procedimientos establecidos para asegurar a las personas en temas como: pensiones, salud, riesgos laborales y servicios sociales complementarios” (Alcaldía de Medellín, 2022, párr. 1). Aunque *Bocetto. Disfruta la vida a través del arte* aún no cuenta con el músculo financiero para asegurar al equipo de trabajo plantea el pago de contratos integrales de tal forma que cubra lo concerniente con la seguridad, la pensión y los riesgos profesionales. Por otra parte, las zonas de trabajo en las *Bocetto. Disfruta la vida a través del arte* hace presencia, cuenta con muy buena protección y vigilancia por parte de la fuerza pública como también del sector privado, ya que son los lugares de la ciudad donde está la mejor percepción de calidad de vida de Medellín según el informe de datos emitido por la Alcaldía de Medellín para el año 2024.

### **2.1.5 Accesibilidad**

Las dinámicas de *Bocetto. Disfruta la vida a través del arte* en sus rutas y recorridos por las zonas correspondientes a la Comuna 14 El Poblado, la Comuna 11 Laureles y el municipio Envigado en las que presta sus servicios, cuentan con una buena malla vial, buen acceso al transporte público, cercanía al sistema metro, ciclo rutas señalizadas y limpias. Por otra parte, la recepción de los dispositivos móviles es buena.

### ***2.1.6 Análisis de competitividad***

El emprendimiento *Bocetto. Disfruta la vida a través del arte* en la localización del lugar donde hace presencia, el entorno o sector al cual pertenece de acuerdo con su actividad presenta una serie de ventajas competitivas y comparativas en la idea de negocio. Entre múltiples propuestas culturales que se desarrollan en Medellín y su Área Metropolitana, participa con ofertas competitivas que se desenvuelven en las artes plásticas y/o visuales y que hacen parte del sector correspondiente a las industrias culturales y creativas las cuales motivaron a la administración pública de la ciudad resaltando su importancia en los aportes a la economía y el fortalecimiento cultural de la región.

De acuerdo con la publicación de la Alcaldía de Medellín denominada Plan Interseccional de Economía Creativa 2018-2030 y articulado con la Política Pública de Desarrollo Económico, hacer un diagnóstico de la competitividad de *Bocetto. Disfruta la vida a través del arte* tiene como propósito apoyar y potencializar la economía creativa en el avance, la evolución y rentabilidad de las propuestas encaminadas a la consolidación del proyecto de ciudad que permita producir bienes y servicios sustentables que conformen una industria cultural sólida, reconociendo la participación de sus productores. Por otra parte, según la publicación en la página del Consejo de Medellín (2020), *Boletín 074. Las Economías Creativas son una gran oportunidad para crear empleo e impulsar la ciudad*, se manifiesta la intención de apoyo a la industria cultural y creativa, de acuerdo con la visibilización de una participación importante en los aportes económicos:

Apoyar y articular estrategias que potencien desde la industria creativa la generación de empleos y el impulso a la economía de la ciudad, fue la conclusión del debate realizado hoy en el cual se analizaron los avances y apoyos al sector, sobre el cual, el concejal

ponente, Daniel Carvalho Mejía, aseguró que las *Economías Creativas* representan de un 3 a 4 por ciento del PIB de la ciudad y el 1.5 del país. (párr.1)

Todo demuestra el gran impacto a la economía de la ciudad y a la nación que aporta el sector cultural y creativo, en la que ha venido presentando comportamientos positivos crecientes en los últimos años.

## **2.2 Análisis del mercado**

A continuación, abordaremos la determinación del perfil del cliente y el mercado potencial: segmentación, características y volumen. A partir de los datos que arrojan informes estadísticos según el lugar de la ciudad en el que se hará el análisis este estudio va de la mano con el numeral, **2.5.2 Demografía**, perteneciente al apartado de **2.5 Condiciones del entorno**, ya que en este apartado se define el público objetivo y los lugares o zonas en las se hace presencia.

*Bocetto. Disfruta la vida a través del arte*, inicia con un proyecto denominado previamente *Arte en Casa*, labor que se ha venido desarrollando durante más de una década a partir de la enseñanza personalizada de las artes visuales en la primera infancia y jóvenes. Esta iniciativa de emprendimiento ha llevado a un punto en que es necesario acudir a nuevos ajustes que contribuyan a la identificación de otros planteamientos en el crecimiento progresivo de una idea de negocio que pueda ser dirigida a otros públicos como compañías empresariales que encuentran en el arte alternativas de comunicación, trabajo en equipo y bienestar de sus trabajadores. Además de ampliar las clases personalizadas y grupales al público adulto y adulto mayor.

El nicho de mercado son familias, profesionales, pensionados y empresarios de estratos 4, 5 y 6 de Medellín ubicados en las Comunas 14 El Poblado, con 5,2% del total de población de Medellín que equivalen a 133.814 habitantes, donde el número de personas por vivienda u hogar

es tres (3) integrantes; la Comuna 11 Laureles con el 4,8% del total de población de Medellín que equivalen a 123.185 habitantes, donde el número de personas por vivienda u hogar es de tres (3) integrantes y algunas partes del municipio de Envigado (esta zona, por ser limítrofe, se asume dentro de la información de la Comuna 14). Las zonas en la cuales se presta el servicio según Planeación Municipal en el Informe Multidimensional de Condiciones de Vida (IMCV) “en 2018, el *IMCV de El Poblado* fue muy superior al de la ciudad (48,77), ubicándose como la primera comuna de la ciudad con mayores condiciones de vida” (Alcaldía de Medellín, 2024, párr. 1) y la Comuna 11 Laureles está en segundo lugar.

Los servicios de *Bocetto. Disfruta la vida a través del arte* se centran en dar clases personalizadas de arte plásticas y/o visuales buscando estimular la creatividad, la imaginación, la estética, la concentración y la comunicación en sus usuarios, pero el éxito que ha permitido que la empresa sea sostenible en el tiempo ha sido brindar la seguridad, la confianza de los clientes, ya que los servicios se prestan directamente en el hogar o lugar de interés de cada cliente.

Por otra parte y resolviendo las necesidades existentes en el mercado, además de la intención de continuidad del emprendimiento *Bocetto. Disfruta la vida a través del arte* se tiene el propósito de ofrecer una mayor cobertura en sus servicios. En este proceso se hace un acercamiento con los usuarios y clientes existentes a modo de entrevista y por medio de una encuesta por parte de uno de sus socios. Sebastián Cairoza en su tesis de Maestría en Administración, presentó el diseño de un cuestionario dirigido a los clientes y usuarios de *ArteEnCasa*. A continuación las preguntas que se formularon y que fueron resultas por 13 personas invitadas a participar:

*En Arte en casa* trabajamos para mejorar nuestros servicios, es por esto que mediante la asesoría con estudiantes del *MBA de EAFIT* diseñamos estas sencillas preguntas. Tu aporte será de mucha utilidad para nosotros.

- ¿Cómo conociste los servicios que presta *ArteEnCasa*?
- ¿Qué te gusta de *ArteEnCasa*?
- ¿Por qué la prefieres entre otras opciones?
- ¿Qué le cambiarías, si pudieras? (pág. 43)

Este proceso y sus resultados han sido significativos para la transición de la idea de negocio, puesto que los participantes de la muestra que respondieron a estas inquietudes hacen parte del contexto en la realidad del emprendimiento. A continuación, se relaciona la tabla de testimonio diagnóstico con padres de familia y clientes actuales.

**Tabla 2**

*Tabla de testimonio diagnóstico con padres de familia y clientes del programa Arte en casa.*

Participantes	¿Cómo conociste los servicios que presta <i>ArteEnCasa</i> ?	¿Qué te gusta de <i>ArteEnCasa</i> ?	¿Por qué la prefieres entre otras opciones?	¿Qué le cambiarías, si pudieras?
1	A través de un amigo	El servicio	Por qué le aportan al desarrollo de mi hijo	Nada
2	Referido	La facilidad de no trasladarse a un lugar y el carisma de alex que tiene con los niños	Por desplazamiento y por el Profesor	Nada
3	Conocidos	Si	Variedad	Más opciones
4	Por referencia	Todo	Por la técnica	Nada

5	Por una vecina	La facilidad de tener el profesor en la casa, la personalización de la clase de acuerdo a las necesidades puntuales de mis hijos, el enfoque por proyectos y objetivos y la capacidad de conexión del profesor con cada uno.	Por la personalización de la clase y porque aprenden a entender que el arte forma parte del desarrollo y habilidades del aprendizaje, más que ser buenos o malos pintando y dibujando	Es perfecto como esta y como lo necesito. No le cambiaria nada. Solo veo una oportunidad y es mostrarnos a los papás la posibilidad de proyectos y técnicas que se pueden escoger y empezar a mostrar el recorrido en los meses por los mismos, documentándolos y viendo la evolución de cada estudiante. Que sea como un Menú de opciones y empezar a hacer check por cada uno y documentarlos. Muchas graciassss...
6	Por un referido	Las diferentes técnicas y q los niños les parece muy entretenida	Por la comodidad en casa, el avance en la creatividad de los niños	Nada
7	Por un referido (hace más de 10 años)	Actitud del profesor, personalización de la clase y gustos de los niños (en la casa)	En la casa, no hay que llevarlos. Es personalizado	Nada, hasta ahora excelente todo
8	Referido	Desarrollo de habilidades artísticas y creativas	Nos ha ido muy bien	Me encanta la metodología propuesta
9	Por referencia de otra familia	Todo lo que le enseña a los niños, técnicas y dinámica	Por qué desarrolla y eleva muchas cualidades de los niños y ayuda mucho para su creatividad y motricidad	Nada
10	Me recomendó una amiga	Alex es un gran ser humano	Mis hijos son felices	No tengo algo claro, si me surgiera una idea de las comunico
11	Por recomendación de alguien	La personalización de las clases y la variedad de temas	Personalización y variedad	Nada
12	Por una compañera en la clase de baile de mi hija	Las diferentes actividades que se realizan, el .....profe motiva a sus alumnos a llevar a cabos sus propios proyectos. El profesionalismo y conocimientos del profesor	La facilidad que sea en casa y que se puede enfocar en cada alumno.	Nada
13	Recomendación	Tiempo	Tiempo	Nada

Nota. Tomado de: Ramírez Madrid, A. I y Cairoza Londoño, S. L. (2022) *Formulación de la Estrategia de Negocio para la Microempresa ArteEnCasa Aplicando la Metodología EstraPyme* [Trabajo de grado] Universidad Eafit 2022.  
<https://repository.eafit.edu.co/items/4e6f81a7-0ca7-405f-a355-05da2363ffd9>

De acuerdo con este material se han tomado para el trabajo en los ajustes que requieren los procesos de lo que propone la nueva idea de valor asociada al emprendimiento *Bocetto. Disfruta la vida a través del arte.*

### 2.3 Análisis de la competencia

A continuación, se relacionan los aspectos relevantes que propician la posibilidad del emprendimiento *Bocetto. Disfruta la vida a través del arte*, quiénes pueden ser su competencia directa, sus características, lo que nos hace similares y lo que nos diferencia. En realidad, estas entidades que están en el radar de la población objetivo son referencias por su reconocimiento tradicional en el arte, funcionan en espacios o locaciones, ofrecen clases, cursos y talleres a diferentes públicos. Con respecto a las ventajas competitivas y comparativas se hará un ejercicio en el que se revisa algunos aspectos en los cuales está la diferenciación como, por ejemplo, la ubicación física, la intensidad horaria que proponen, las características de la clase (si es personalizada o grupal), el perfil de los usuarios y los costos que presentan.

**Tabla 3**

*Comparación y relación de competidores: FUBA, Museo El Castillo*

Observación	Propuesta FUBA	Propuesta Museo El Castillo
Actividades (taller)	Artes plásticas	Pintura
Lugar	FUBA. Locación - sede centro	Locación - El Poblado y virtual
Día y hora	Martes de 6:00 a 9:00pm	A convenir
Dirigido a	Adultos	Adultos
Duración	3 horas	45 minutos
Inversión	\$20.000 por hora aprox.	\$60.000 por hora

La información recolectada de los competidores directos permite conocer y comparar las ventajas y desventajas que éstas tienen en el sector, el análisis plantea un costo, en el caso de

la Fundación Universitaria Bellas Artes (FUBA), de \$60.000 aproximadamente por sección grupal de tres (3) horas en locación ajustado a periodos de dos meses. Por otra parte, en el caso del Museo El Castillo, el costo es de \$60.000, por sección de 45 minutos, en locación o virtuales y los horarios son a convenir. Habitualmente se indica qué profesor impartirá las clases. A continuación, se relacionan imágenes de la publicación web de estas instituciones.

**Figura 2**

*E-card de los cursos de artes plásticas en la FUBA*



BÁSICO GRUPAL

 Preguntar por WhatsApp

 **Fecha del curso**  
15 de abril al 8 de junio

 **Día y hora**  
Martes 6:00 p.m - 9:00 p.m

 **Lugar**  
Fundación Universitaria Bellas Artes

 **Dirigido a**  
Adultos

 **Inversión**  
\$473,300

 Solicitar información

*Nota.* Imagen recuperada del sitio web de la Fundación Universitaria Bellas Artes

<https://cursosfuba.bellasartesmed.edu.co/cursos/iniciacion-dibujo/>

**Figura 3**

*E-card del curso de pintura en el Museo El Castillo*



## Pintura para adultos

Desarrolla las capacidades de creación y expresión profundizando en las diferentes técnicas pictóricas.

Dirigen **Pablo Guzman y Maria Estella Rochel**

**Mensualidad \$240.00** \*El costo de los materiales no está incluidos.

**Duración** 45 minutos semanales, horario a convenir.

SOLICITA INFORMACIÓN

*Nota.* Imagen recuperada del sitio web del Museo El Castillo: <https://www.museoelcastillo.org/talleresvirtuales/>

## **2.4 Ventaja competitiva**

En este apartado se presentarán las ventajas y desventajas competitivas de cada una de las instituciones observadas y la relación o diferencia que pudieran tener con *Bocetto. Disfruta la vida a través del arte*. En el caso de la FUBA es importante destacar la tradición y reconocimiento que tiene en la ciudad de Medellín al ser una institución de más de cien años de fundación contando con el tiempo de creación del antiguo Instituto de Bellas Artes (IBA), el nivel de excelencia de los maestros, la infraestructura adecuada para el proceso de formación artística, los buenos medios y plataformas de comunicación, la propuesta amplia de servicios en el campo, buenas líneas de transporte público por encontrarse en el centro de la ciudad y la oferta de programas de extensión o no formal para todas las edades. En lo que concierne al Museo El Castillo se trata también de una institución de tradición y reconocimiento en la zona objetivo (El Poblado); cuenta con maestros de arte con experiencia, la ubicación e infraestructura es favorable puesto que integra el museo con áreas inspiradoras y parqueaderos, las clases se pueden dictar en espacios de esparcimiento pero, además, tiene salones adecuados para el desarrollo de las actividades. Con respecto a estas dos instituciones, *Bocetto* ofrece las clases en el sitio de interés de sus usuarios, con alternativas para todos los miembros de la familia lo que permite crear confianza en los niños y sus padres. Además, ofrece flexibilidad horaria, clases en todas las temporadas y de acuerdo con el gusto o afinidad por algún expresivo (dibujo, acuarela, óleo, escultura, entre otros) de los participantes. Su oferta se amplía hacia las empresas interesadas en las manifestaciones artísticas como alternativa de comunicación y trabajo en equipo.

Al hablar de las desventajas se puede decir que los usuarios de los talleres impartidos en la FUBA deben trasladarse directamente a la locación, los horarios de formación son limitados y rígidos y el acceso al centro de formación en transporte privado es complejo por congestión de la zona y los lugares de parqueo. En cuanto al Museo El Castillo, los usuarios deben trasladarse al centro de formación, hay una propuesta restringida en los servicios de arte, los costos de formación no incluyen los materiales. Éstos son un valor adicional y cuando se ingresa al museo deben dirigirse directamente a las aulas o pagar un excedente si desean acceder a otros beneficios del sitio; adicionalmente, las clases son más cortas, sólo de 45 minutos. En lo que corresponde a *Bocetto* aún no hay un reconocimiento amplio de la marca debido a que se trata de un emprendimiento que apenas comienza, en el proceso es necesario sortear cambios en las preferencias del consumidor, hay poca capacidad para contratar directamente el personal y los canales de comunicación están en desarrollo.

**Tabla 4**

*Ventajas y desventajas competitivas*

	<b>Ventaja de los competidores</b>	<b>Desventajas de los competidores</b>
<i>Bocetto. Disfruta la vida a través del arte</i>	Reciben las clases en el sitio de interés Ofrece alternativas para todos los miembros de la familia. Crea confianza en los niños y sus familias Flexibilidad horaria  Clases en todas las temporadas Clases de acuerdo al gusto o afinidad con técnicas o materiales. Cobertura para familias y las empresas Cuenta con alternativas virtuales	Poco reconocimiento de la marca Cambios en las preferencias del consumidor  Poca capacidad para contratar directamente el personal Los canales de comunicación apenas se están activando, dada la poca permanencia en el mercado
<i>FUBA</i>	Tradición y reconocimiento en la ciudad, El nivel de excelencia de los maestros, Infraestructura adecuada para el proceso de	Para recibir las clases el usuario debe trasladarse a la locación, Los horarios de formación son limitados y rígidos, El acceso al centro de formación en transporte

	<p>formación artística</p> <p>Buenos medios y plataformas de comunicación, propuesta muy amplia de servicios de arte,</p> <p>Buenas líneas de transporte público por encontrarse en el centro de la ciudad, se ofrecen programas para todas las edades</p>	<p>privado es complejo por congestión de la zona y lugares de parqueo</p>
<i>Museo El Castillo</i>	<p>Tradición y reconocimiento en la zona objetivo (poblado)</p> <p>Maestros de arte con experiencia</p> <p>Ubicación e infraestructura favorable que integra museo con mucho reconocimiento, áreas inspiradoras y parqueaderos. Se pueden integrar las clases con espacios para la inspiración</p> <p>Salones adecuados para el desarrollo del ejercicio</p> <p>Cuentan con formación virtual</p>	<p>Los costos de formación solo incluyen la formación; los materiales son un valor adicional</p> <p>Cuando se ingresa al Castillo solo pueden utilizar el lugar de formación, deben pagar si desean acceder a otros beneficios del sitio</p> <p>Clases más cortas, solo 45 minutos</p> <p>Deben trasladarse al centro de formación</p>

## 2.5 Clientes potenciales

Los clientes potenciales de *Bocetto. Disfruta la vida a través del arte* son las empresas, los referenciados de los clientes actuales y familias profesionales de extractos 4, 5 y 6 de los barrios El Poblado y Laureles que, de acuerdo con la distribución municipal, se encuentran ubicados en las comunas 14 y 11 respectivamente así como algunos barrios del municipio de Envigado, que reciben el producto de manera directa en la casa o lugar de interés.

**Tabla 5**

*Testimonios de clientes potenciales de Bocetto. Disfruta la vida a través del arte*

¿Actualmente vive en la ciudad de Medellín o en los municipios aledaños?	¿Actualmente tiene usted alguna de estas ocupaciones?	¿Estaría interesado en acceder a clases de arte?	¿En qué lugar le interesaría que le brindaran las clases de arte?	¿Mencione una o más razones por las que estaría interesado en acceder a clases de arte?	¿Mencione dos o más obstáculos que tendría para contratar clases de arte?
Si	Empleado	Si	Al aire libre	Por hobbies, distraerme en cosas diferentes al trabajo, aprender, relajarme	El tiempo, el costo de las clases, no conocer el servicio
Si	Empleado	Si	Al aire libre	Dispersar la mente	Tiempo, desplazamiento

Si	Empleado	Si	En la oficina	Hacer algo diferente. Me han gustado las manualidades	Tiempo
Si	Empleado	Si	Al aire libre	Me parece una excelente opción para salir de la rutina y liberar estrés.	Falta de tiempo
Si	Empleado	Si	En un salón	Despejar la mente	Costo y tiempo
Si	Empleado	Si	Al aire libre	Soy un amante del arte, las letras, de desarrollar el lóbulo del cerebro de la sensibilidad	Tiempo, dinero, temas, espacio
Si	Empleado	Si	En un salón	Porque siempre me ha gustado el arte y es algo que con el tiempo he dejado de hacer. Además, creo que me serviría para el tema de ansiedad	Horarios
Si	Empleado	Si	Al aire libre	Por aprender	El tiempo
Si	Empleado	No	No responde	No responde	No responde
Si	Emprendedor	No	No responde	No responde	No responde
Si	Empleado	Si	Al aire libre	Porque me desestresa	El tiempo

*Nota.* Tomado de: Ramírez Madrid, A. I y Cairoza Londoño, S. L. (2022) *Formulación de la Estrategia de Negocio para la Microempresa ArteEnCasa Aplicando la Metodología EstraPyme* [Trabajo de grado] Universidad Eafit 2022.  
<https://repository.eafit.edu.co/items/4e6f81a7-0ca7-405f-a355-05da2363ffd9>

Necesidades de clientes potenciales. *Bocetto. Disfruta la vida a través del arte* cuenta con una población de niños y jóvenes pero, además, desea incursionar en los siguientes nichos:

*Empresas:* con el objetivo de mejorar el clima laboral, ayudar a mitigar los niveles de estrés y ofrecer alternativas de bienestar laboral.

*Población adulta:* con el fin de propiciar espacios de aprovechamiento del tiempo libre y alternativas para mitigar los niveles de estrés.

## 2.6 Proyección de ventas

De acuerdo con los barrios que se quieren impactar y por su ubicación en las Comunas 11 y 14 correspondientes a Laureles y El Poblado se tiene que en promedio cuenta con una población objeto de 85.666 familias de las cuales *Bocetto. Disfruta la vida a través del arte* proyecta un crecimiento del 0,01% anual es decir 86 familias en el año. A su vez, se pretende impactar a 10 empresas en el mismo periodo.

Participación en el mercado. En su etapa inicial, la participación en el mercado es pequeña y corresponde al 0,004% equivalente a 35 familias lo que permite un crecimiento importante por año, en la población objetivo.

Producto y descripción del producto. Las líneas de producción están concentradas en tres figuras concretas: *ArteEnCasa*, talleres grupales y talleres empresariales (para ampliar la información ver numeral **1.2.2 Descripción del producto o servicio que la satisface**).

Etapas de desarrollo del prototipo. El servicio ofrecido por *Bocetto. Disfruta la vida a través del arte* ya se encuentra definido en un 80% correspondiente a la metodología y logística de los programas; el 20% faltante hace parte del proceso de contratación y formación de las profesiones en artes plásticas y/o visuales encargados de transmitir el conocimiento.

Precio. La relación de precios de los programas o líneas de trabajo se presentan a continuación en la siguiente tabla.

**Tabla 6**

*Relación de precios*

Producto	Precio	Costos fijos y variables	Margen de ganancia
1. <u>ArteEnCasa</u>	\$ 70.000	Profesores, materiales, transporte	20%
2. <u>Talleres grupales:</u> mínimo 5 participantes	\$ 49.000	Talleristas / profesores materiales, transporte	50%

3.	<u>Talleres empresariales</u>	\$ 100.000	Talleristas, materiales, transporte, logística (refrigerios)	35%
----	-------------------------------	------------	--	-----

---

La distribución. *Bocetto. Disfruta la vida a través del arte* propone un servicio que vaya de manera directa al sitio de interés de los usuarios, facilitando así que los servicios se encuentren disponibles para los clientes en la comodidad de su hogar o lugar elegido facilitando la integración entre la formación y el bienestar.

Canales directos. La comunicación con *Bocetto. Disfruta la vida a través del arte* es por canal directo con los usuarios durante las clases o por el teléfono de la organización y sus redes sociales.

Canales indirectos. En *Bocetto. Disfruta la vida a través del arte* estos canales son cortos porque están mediados por cada servicio y son principalmente los referidos quienes, en el voz a voz, anuncian el emprendimiento para los nuevos clientes.

Comunicación. La comunicación con los grupos de interés de *Bocetto. Disfruta la vida a través del arte* corresponde a canales directos, es decir el contacto con los clientes a través de llamadas, durante la prestación de los servicios, en la presentación de las exposiciones o en la participación de eventos colectivos de cierre o socialización de resultados; sin embargo, se ha venido incursionando en potencializar las redes sociales (página web, Instagram, WhatsApp) para proyectar los productos y conocer la percepción de los clientes.

Para concluir, se ha observado el gran potencial del emprendimiento *Bocetto. Disfruta la vida a través del arte* de acuerdo con las necesidades del mercado a resolver y las oportunidades que ofrece el sector de la industria cultural y creativa. Además, de la apertura al campo laboral que brindará oportunidades y beneficiará a una población de nuevos profesionales, tecnólogos y técnicos o estudiantes de las artes plásticas y/o visuales y otros campos disciplinares.

### 3 Plan de operaciones

Este capítulo contiene las maneras y estrategias del funcionamiento en todos los procedimientos que se involucran para el correcto desempeño de la compañía, donde se analizan los aspectos técnicos y legales, entendiendo que “la estrategia de operaciones es el proceso que procura alinear a operaciones con la estrategia de la organización y con las estrategias de las otras áreas” (Sáenz, 2005, pág. 7). Además, es de suma importancia elaborar un plan de operaciones en las empresas y sobre todo en el plan de negocio ya que este permite realizar los ajustes necesarios para la toma de decisiones en esta área.

#### 3.1 Organización

*Bocetto. Disfruta la vida a través del arte* es una empresa dedicada a la prestación de servicios de educación en artes plásticas y/o visuales. De acuerdo con las necesidades estratégicas y operativas para el desarrollo de la idea de negocio, se plantean los siguientes objetivos y perfiles que participan en la empresa con las respectivas responsabilidades.

##### Objetivos de *Bocetto. Disfruta la vida a través del arte*:

- Desarrollar programas para que sirvan de inspiración a las personas que quieren expresarse afianzando sus habilidades y descubriendo el amor por el arte.
- Fomentar oportunidades laborales de los futuros profesionales de las artes plásticas y/o visuales, para que adquieran experiencia laboral y aporten nuevas estrategias pedagógicas en la enseñanza de las artes.
- Lograr un posicionamiento en el mercado de las industrias culturales y creativas como una manera de aporte a la cultura nacional.

*Bocetto. Disfruta la vida a través del arte* en su proceso de transformación como empresa dedicada a las artes plásticas y/o visuales construyó, de acuerdo con las necesidades operativas

para el desarrollo de la idea de negocio, los siguientes perfiles y responsabilidades del personal que desarrolla las actividades:

<b>PERFIL DEL CARGO</b>	
<b>1. IDENTIFICACIÓN</b>	
Nombre del cargo:	GERENTE
Proceso al que pertenece:	ESTRATÉGICO
Cargo Superior Inmediato:	JUNTA DE SOCIOS
<b>2. OBJETIVO DEL CARGO</b>	
Orientar y gestionar estratégicas y políticas para el cumplimiento de las metas de la empresa gestionando los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades y definiendo estrategias comerciales para el posicionamiento de los productos.	
<b>3. PERSONAL A CARGO</b>	
Personal a cargo:	Director de programas y contador.
<b>4. PERFIL POR COMPETENCIAS</b>	
<b>COMPETENCIAS TÉCNICAS:</b>	
Estudios básicos:	Profesional de las áreas de administración de negocios o ingeniería administrativa.
Estudios complementarios	Deseable con especialización en gerencia o gestión de proyectos.
Formación complementaria	Direccionamiento estratégico Gestión Humana Finanzas Gestión comercial Deseable conocimiento en las artes
Experiencia previa:	Mínima de tres años en cargos similares
<b>COMPETENCIAS CONDUCTUALES:</b>	
Liderazgo y desarrollo de equipos Pensamiento estratégico Orientación de los resultados Sentido de urgencia Toma de decisiones Atención al cliente Relaciones públicas	
<b>5. RESPONSABILIDADES</b>	
<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO</b>	
Diseño e implementación de las directrices para el modelo de gestión estratégico en la empresa; Presentación de los informes de su gestión a los socios; Aseguramiento en el cumplimiento de los requisitos legales y tributarios de la empresa; Revisión del estado de los incidentes, novedades o gestión frente a demandas derivadas de los servicios; Aseguramiento en el crecimiento y la sostenibilidad financiera de la empresa; Participación activa en la oferta de servicios y consecución de nuevos clientes, con el propósito de aumentar la participación en el mercado; Revisión mensual de los resultados de medición de los procesos e indicadores; Aseguramiento de las estrategias para mantener un nivel de satisfacción y rentabilidad óptimo en el sostenimiento de los servicios en sus diferentes unidades de negocio;	

Aseguramiento de que la empresa mantenga un nivel de reputación y credibilidad destacado en los sectores económicos y en la sociedad en la que opera;  
 Revisión de la ejecución presupuestal de todos los procesos de gestión para demostrar la administración eficiente de los recursos.

**PERFIL DEL CARGO**

**1. IDENTIFICACIÓN**

Nombre del cargo:	DIRECTOR DE PROGRAMAS
Proceso al que pertenece:	GESTIÓN DE PROGRAMAS
Cargo Superior Inmediato:	GERENTE

**2. OBJETIVO DEL CARGO**

Formular y organizar los proyectos interconectados y coordinarlos con los distintos equipos de cada proyecto, supervisando y evaluando su rendimiento.

**3. PERSONAL A CARGO**

Personal a cargo:	Profesores, talleristas, auxiliares logísticos
-------------------	--

**4. PERFIL POR COMPETENCIAS**

**COMPETENCIAS TÉCNICAS:**

Estudios básicos:	Profesional Maestro en Artes Plásticas y/o Visuales
Estudios complementarios	Diplomado en pedagogía Deseable conocimiento en inglés
Formación complementaria	Gestión Humana Logística Básica Rutas y ubicaciones en zonas de interés
Experiencia previa:	Mínima de tres años en cargos similares

**COMPETENCIAS CONDUCTUALES:**

Desarrollo de las personas en el equipo  
 Liderazgo  
 Comunicación  
 Dinamismo – Energía  
 Orientación de los resultados  
 Planeación y organización

**5. RESPONSABILIDADES**

Establece los programas y sus objetivos en función de las necesidades de la empresa;  
 Revisa y aprueba los programas presentados por el equipo;  
 Mide la eficacia de los programas;  
 Establece diálogos con los clientes para presentar los programas y el estilo de formación;  
 Coordina las actividades con el equipo de trabajo;  
 Elabora los presupuestos y plazos detallados para el desarrollo de los programas;  
 Garantiza la coordinación entre los objetivos estratégicos, el programa y los equipos individuales;  
 Supervisa la ejecución del programa y garantiza la colaboración entre proyectos y equipos;  
 Formula y organiza proyectos interconectados;  
 Decide qué estrategias y objetivos perseguir y coordina con los distintos equipos del proyecto;  
 Evalúa la diversidad del equipo de trabajo para gestionarlo en los diferentes programas;  
 Selecciona y realiza negociaciones con los proveedores y aliados;  
 Efectúa visitas periódicas a clientes para evaluar el nivel de satisfacción y respuesta ante novedades o presentación de nuevos servicios;

Realiza seguimiento y corrección en caso de ser necesario de las publicaciones de los programas que se están lanzando y las comunicaciones en los medios tecnológicos.

## PERFIL DEL CARGO

### 1. IDENTIFICACIÓN

Nombre del cargo:	PROFESOR – TALLERISTA
Proceso al que pertenece:	GESTIÓN DE PROGRAMAS
Cargo superior inmediato	Director de programas

### 2. OBJETIVO DEL CARGO

Realizar e implementar los procesos de enseñanza en función de las estrategias definidas por el director de programas.

### 3. PERSONAL A CARGO

Personal a cargo:	N/A
-------------------	-----

### 4. PERFIL POR COMPETENCIAS

#### COMPETENCIAS TÉCNICAS:

Estudios básicos:	Profesional Maestro en Artes Plásticas y/o Visuales o estudiantes de últimos semestres.
Estudios complementarios	Diplomado en pedagogía Deseable conocimiento en inglés
Formación complementaria	Conocimiento en las temáticas de las artes plásticas y/o visuales Rutas y ubicaciones en zonas de interés
Experiencia previa:	Mínima de dos años en cargos similares o con iniciación en la experiencia.

#### COMPETENCIAS CONDUCTUALES:

Gusto por el conocimiento  
Interdisciplinariedad  
Compromiso  
Autonomía  
Opinión crítica  
Responsabilidad  
Capacidad de escucha y conversación  
Trabajo en grupo  
Afinidad para relacionarse con todos los públicos  
Orientación al cliente

### 5. RESPONSABILIDADES

Ejecuta las actividades de formación o enseñanza;  
Promueve el contacto permanente con el cliente, para mantener una comunicación abierta con él sobre las expectativas mutuas y para conocer el nivel de satisfacción;  
Desarrolla un ambiente de trabajo amistoso, buen clima y espíritu de cooperación;  
Comparte con los demás el conocimiento profesional y su experticia;  
Profundiza en el conocimiento de los productos y servicios, para evaluar la factibilidad y viabilidad de su adaptación a los requerimientos, gustos y necesidades del cliente;  
Participa en los espacios de coordinación en los que sea convocado por el director del programa.

#### En el rol de profesor:

Enseña competencias propias de su temática artística de acuerdo con el usuario;

Desempeña acciones que se ajusten a los usuarios, como mediadores de los procesos de enseñanza y de aprendizaje;  
 Valora las experiencias y conocimientos previos de los participantes;  
 Respeto el tiempo de aprendizaje y fomenta la autonomía para aprender;  
 Diseña propuestas pedagógicas en forma lúdica y participativa que facilite el aprendizaje de las artes plásticas y/o visuales;  
 Participa en los espacios de coordinación en los que sea convocado por el director del programa.

**En el rol de Tallerista:**

Es el responsable de las temáticas grupales;  
 Diseña, implementa y evalúa el proyecto que sustente la labor del taller;  
 Desarrolla su taller en forma lúdica y participativa que facilite el aprendizaje;  
 Diligencia los formatos y fichas requeridas por *Bocetto. Disfruta la vida a través del arte*;  
 Apoya el proceso de intervención en las diferentes áreas;  
 Participa en la creación de propuestas de nuevos talleres.

<b>PERFIL DEL CARGO</b>	
<b>1. IDENTIFICACIÓN</b>	
Nombre del cargo:	AUXILIAR DE LOGISTICA
Proceso al que pertenece:	GESTIÓN DE PROGRAMAS
Cargo superior inmediato:	Director de programas
<b>2. OBJETIVO DEL CARGO</b>	
Apoyar en la realización e implementación de los procesos de enseñanza en las estrategias definidas por el director de programas.	
<b>3. PERSONAL A CARGO</b>	
Personal a cargo:	N/A
<b>4. PERFIL POR COMPETENCIAS</b>	
<b>COMPETENCIAS TÉCNICAS:</b>	
Estudios básicos:	Técnico y/o tecnólogo en áreas afines a las artes plásticas y/o visuales o la pedagogía. También pueden ser estudiante de artes plásticas y/o visuales con más del 60% en ejecución del programa académico.
Estudios complementarios	Logística básica
Formación complementaria	Diplomados en artes plásticas y/o visuales Rutas y ubicaciones en zonas de interés
Experiencia previa:	Experiencia formativa
<b>COMPETENCIAS CONDUCTUALES:</b>	
Capacidad de planificación y organización; Orientación al cliente; Trabajo en equipo colaborativo y cooperativo; Iniciativa.	
<b>5. RESPONSABILIDADES</b>	
Planifica la estrategia logística; Garantiza que los materiales, espacios y demás recursos se encuentren disponibles y a tiempo para la ejecución de los talleres, exposiciones entre otras actividades programadas;	

Está pendiente de la atención del público en general, recepción, registro, *snack*, entre otros;  
Está atento al aprovisionamiento de materiales y recursos para los profesores y/o talleristas;  
Coordina el traslado de obras, insumos, materiales cuando se requiera;  
Atiende a los clientes y usuarios durante la ejecución del evento;  
Apoya a los profesores y/o talleristas en el rol de auxiliar.

### 3.2 Marco Legal

El marco legal establecido por *Bocetto. Disfruta la vida a través del arte* se soporta en los siguientes criterios:

- El número de socios que desean iniciar *Bocetto Arte y Enseñanza S.A.S.* (registro ante la Cámara de Comercio de Medellín) es de dos (2) personas.
- La cuantía del capital social: \$2.000.000
- Los gastos de constitución: \$700.000
- Los trámites para formalizar legalmente la empresa:
  - Definir la actividad económica
  - Verificar la homonimia
  - Registro en la Cámara de Comercio
  - Pasar procedimiento de habilitación del *software* de facturación
- Las obligaciones fiscales que se deberá afrontar:
  - Inscribirse en el RUT y obtener el NIT.
  - Registrarse como responsable del Impuesto de Renta.
  - Inscribirse como agente retenedor.
  - Presentar las declaraciones del impuesto
  - Responder a los requerimientos de información que realice la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN).
  - Llevar libros de contabilidad.
  - Facturar.
- Las obligaciones laborales que adquiere la empresa y las responsabilidades frente a

terceros.

*Bocetto. Disfruta la vida a través del arte* es responsable con sus obligaciones laborales, paga las prestaciones de servicios de forma oportuna en los periodos convenidos, procura las condiciones de protección contra accidentes y enfermedad profesional, garantizado la seguridad, la salud y cumpliendo con las normativas laborales.

### 3.3 Socios

Para crear la sociedad *Bocetto Arte y Enseñanza S.A.S.* se unieron y aportaron su capital los siguientes socios:

Tabla 7

*Socios de la compañía*

SOCIOS	PERFIL PROFESIONAL	TIPO DE APORTE	% DE PARTICIPACIÓN
Socio 1	Ingeniero de sistemas con especialización en Gerencia de proyectos y un MBA	Económico	50%
Socio 2	Pensionado	Económico	50%

### 3.4 Áreas funcionales

Estas son las áreas establecidas para atender los objetivos empresariales a partir de los procesos definidos por *Bocetto. Disfruta la vida a través del arte*:

Gestión estratégica y comercial. El responsable de esta tarea es el gerente quien es el encargado de orientar y gestionar estrategias y políticas para cumplir con las metas de la empresa, gestionando los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades y definir estrategias comerciales para posicionar los productos. Estas actividades las realizará con dedicación de medio tiempo, desde cualquier sitio donde esté dado que la estructura de la empresa, no requiere tener un lugar para el desarrollo de su gestión.

Para desarrollar sus actividades se apoya de un contador externo que le brinda las condiciones necesarias frente al manejo de los recursos. Así mismo recibe el apoyo de algunos comunicadores en el manejo de las redes sociales con el propósito de posicionar los productos especialmente en *Instagram* y la página web [www.bocettoarte.com](http://www.bocettoarte.com)

Gestión de programas. El responsable de esta tarea es el director de programas quien formula y organiza los proyectos interconectados y coordinados con todos los distintos equipos

de cada proyecto, supervisando y evaluando su rendimiento. Este cargo tiene dedicación total con la empresa y desarrolla sus funciones desde los sitios de interés de los usuarios o lugares de su preferencia. Es también el encargado de toda la operación de *Bocetto. Disfruta la vida a través del arte* y tiene bajo su responsabilidad el personal encargado de las gestiones de formación (profesores, talleristas y auxiliares).

Subgestión de formación. Los responsables son los profesores, talleristas y auxiliares de logística. Estos se encargan directamente de los procesos de enseñanza, realizando sus actividades en el sitio de interés de los usuarios. Son los encargados de implementar las estrategias definidas por el director de programas. Se diferencian dependiendo de la actividad a desarrollar dado que el profesor cumple una función de enseñanza personalizada y el tallerista trabaja con grupos. Sin embargo, por sus competencias, pueden desarrollar cualquiera de las actividades.

Gestión contable. El responsable es el contador quien maneja la información financiera y contable. Con este insumo deberá garantizar que los recursos se gestionen de una manera adecuada y oportuna. En esta gestión cabe resaltar el debido manejo porque, de lo contrario, se incurriría en sanciones costosas para la compañía. Este cargo coordina todas sus actividades con el gerente a quien rinde cuenta de sus gestiones. No se trata de un cargo contratado directamente por *Bocetto. Disfruta la vida a través del arte*, si no mediante prestación de servicios.

### **3.5 Organigrama**

El gráfico organizacional muestra la estructura de la empresa, su jerarquía y cómo se relacionan entre sí teniendo en cuenta las tres líneas de negocio. En el organigrama está incluido el gerente, el director de programas, el contador y el equipo de trabajo (Ver Figura 1).

### 3.6 Personal de trabajo

Tal como se plantea en el organigrama, la empresa no requiere de mucho personal para su operación; su equipo crece a medida que aumenta la venta de servicios ofertados en términos de profesores, talleristas y auxiliares logísticos.

**Tabla 8**

*Personal de trabajo*

ÁREA	2024	2025	2026	2027	2028
Estratégica y comercial	1	1	2	2	2
Programas	1	1	1	1	1
Contable	1	1	1	1	1
Áreas transversales Profesores – talleristas y auxiliar logístico	2	4	4	6	8
Comunicadores	0	1	1	1	1

### 3.7 Estrategias operacionales

*Bocetto. Disfruta la vida a través del arte* marca su diferencia para poder competir en el mercado brindándole a sus usuarios clases de artes plásticas y/o visuales que podrán recibir en la comodidad de su casa, sitio de interés o en la virtualidad. Sus horarios son flexibles dado que se ajustan a las preferencias de los usuarios permitiendo potencializar sus habilidades de acuerdo a sus gustos o afinidades con las expresiones artísticas.

### 3.8 Costos de fabricación o de operación

Para *Bocetto. Disfruta la vida a través del arte* estos costos se asumen en los procesos de operación debido a que la propuesta de valor es por prestación de servicios. Estos costos se relacionan en la siguiente tabla en lo que equivale a la operación mensual:

<b>COSTOS DIRECTOS TOTALES</b>	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>VALOR MENSUAL</b>
PROFESOR	633.333
MATERIA PRIMA E INSUMOS	212.500
TALLERISTA	1.300.000
TRANSPORTE	272.000
<b>TOTAL COSTOS DIRECTOS ANUALES</b>	<b>2.417.833</b>
<b>PROYECCIONES DE VENTA ANUAL (unidades)</b>	<b>620</b>
<b>TOTAL COSTOS DIRECTOS x SERVICIO</b>	<b>56.890</b>

Dado que el producto ofertado es por servicios de educación en las artes plásticas y/o visuales, no se tienen establecidos como tal costo de fabricación, sino costos de prestación de servicios.

### **3.9 Sistema productivo**

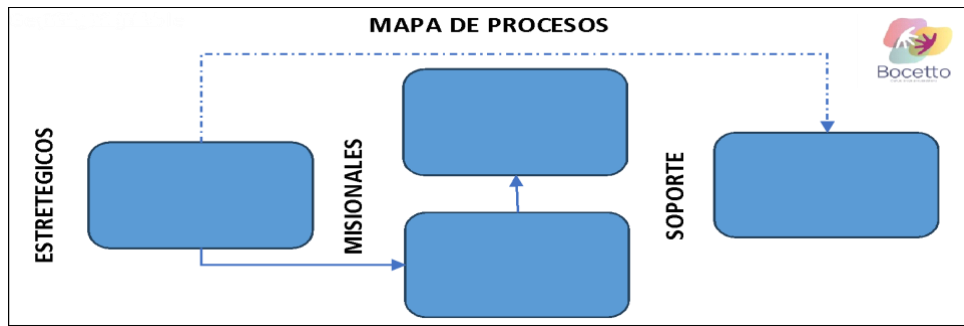
El sistema productivo utilizado por *Bocetto. Disfruta la vida a través del arte* se da a partir de una solicitud (pedido), ya que se encarga de cumplir las necesidades personalizadas para un cliente interesado en la formación artística, lo que implica un gran reto para que los resultados sean satisfactorios.

### **3.10 Procesos**

La mejor forma de presentar los procesos de la empresa de una manera efectiva, ordenada y estructurada es a través de su mapa de procesos con sus interacciones y su flujo de información. A continuación, el esquema motivado del mapa de procesos de *Bocetto. Disfruta la vida a través del arte*:

**Figura 4**

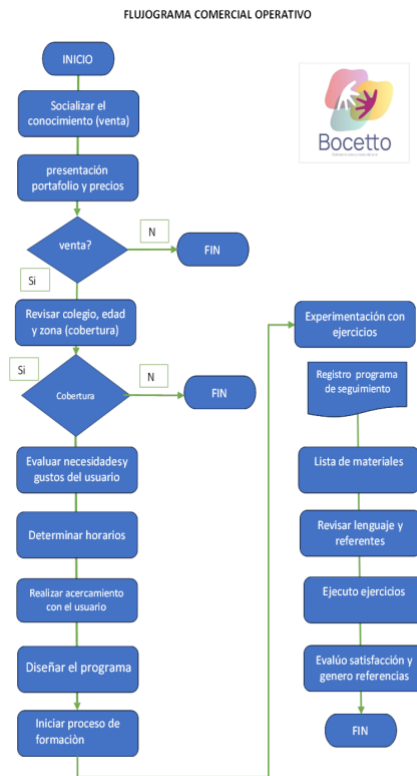
*Mapa de procesos Bocetto*



Cada uno de estos procesos se puede describir de una manera más clara a través del flujograma como herramienta que facilita la descripción, gestión y control de cada proceso. A continuación, el correspondiente a *Bocetto. Disfruta la vida a través del arte.*

**Figura 5**

*Flujograma Bocetto*



### 3.11 Distribución en planta

*Bocetto. Disfruta la vida a través del arte*, no requiere de una estructura física para ejecutar sus servicios, dado que su ideología se basa en prestar los servicios en la comodidad del sitio de interés de los usuarios, lo que implica adaptarse al entorno del cliente.

### 3.12 Tecnología y equipos

La tecnología a utilizar se concentra en los aspectos de la comunicación y difusión de los servicios a prestar o prestado a los usuarios, los cuales permiten llegar a ellos, tener una cercanía e información oportuna, además de la recordación con el manejo de la marca y la organización los recursos económicos de la empresa. Algunos valores como el correspondiente a la página web, el servicio teléfono y el sistema operativo contable son servicios contratados por mensualidad. Los demás ítems corresponden a los activos fijos de la compañía. Ahora bien, en relación con la creación de la marca, el manual de ésta y su eslogan se relacionarán en los anexos de este documento (Ver **Anexo 2**).

**Tabla 9**

*Tecnología y equipos Bocetto*

<b>Tecnología y equipos</b>	<b>Valor</b>
Dominio página web (mensual)	\$32.400
Servicio telefónico celular (mensual)	\$50.000
Servicio plataforma sistema contable (mensual)	\$20.000
<b>Activos fijos</b>	
Computador	\$2.000.000
Vehículo automotor (motocicleta)	\$6.000.000
Marca (diseño, creación y registro)	\$1.700.000
Equipo celular	\$1.000.000
Tablet	\$800.000

## 4 Plan financiero

Contar con la información financiera de una manera clara, que no sólo nos permita conocer el negocio, sino planificarlo económicamente para determinar su viabilidad, es lo que nos ofrece el diseño y la estructuración del plan financiero, como base fundamental para el desarrollo de la estrategia de negocio de tal modo que se puedan alcanzar los objetivos (Gitman y Zutter, 2012). Este tipo de medición funge como herramienta de gran importancia en el tema de estudio “la planificación financiera contribuye a diseñar la manera de obtener los recursos financieros requeridos para adquirir activos y evaluar la rentabilidad de las inversiones” (Vergara, 2023, pág. 2) lo que es pertinente para la toma de decisiones en el rumbo de la compañía.

### 4.1 Proyecciones financieras

La estrategia del negocio requiere de una proyección financiera que cuente con objetivos claros y que permita conocer el desempeño financiero y contable de la empresa en cada momento. El pasado nos permitirá conocer las tendencias y las proyecciones futuras establecerán supuestos más realistas que mitiguen riesgos para el sistema presupuestal (Ocampo, 2023).

Proyecciones financieras de venta. Estas parten de un buen análisis histórico de los comportamientos de las ventas ya que “son movimientos o intercambios en el mercado donde se da un bien o servicio a cambio de dinero” (Frederick, 2024, párr. 2) identificando las tendencias y las variables de acuerdo con las temporadas o cambios en el mercado que se han dado en un determinado periodo de tiempo, con el propósito de proyectar el futuro y las oportunidades para el negocio (ForceManager, 2024). A continuación, se observan dos tablas en las que se relacionan las actividades financieras de acuerdo con el registro de la proyección de ventas para *Bocetto. Disfruta la vida a través del arte.*

**Tabla 10***Proyección de ventas anual en unidades Bocetto*

Ventas en Unidades Líneas de productos o servicios	Años				
	1	2	3	4	5
ArteEncasa (Mensualidad)	380	418	502	652	913
Talleres Grupales (Valor por persona - * Grupo mínimo de 5 personas)	120	132	158	206	288
Talleres Empresariales (Valor por persona - * Grupo mínimo de 5 personas)	120	132	158	206	288
Total. Ventas en Unidades	620	682	818	1064	1489

**Tabla 11***Proyección de ventas anual en pesos Bocetto*

Ventas en Unidades Líneas de productos o servicios	Años				
	1	2	3	4	5
ArteEncasa (Mensualidad)	\$106.400.000	\$125.935.040	\$158.224.784	\$215.359.754	\$315.674.327
Talleres Grupales (Valor por persona - * Grupo mínimo de 5 personas)	\$5.880.000	\$6.959.568	\$8.744.001	\$11.901.460	\$17.445.160
Talleres Empresariales (Valor por persona - * Grupo mínimo de 5 personas)	\$12.000.000	\$14.203.200	\$17.844.900	\$24.288.694	\$35.602.368
Total. Venta en Pesos	\$124.280.000	\$147.097.808	\$169.412.545	\$195.112.429	\$224.710.984

Estas tablas relacionan la proyección de ventas para el emprendimiento, la cual está dada en unidades y en pesos. Respecto al primer año se proyectan tener ventas de 380 clases para *ArteEnCasa*, 120 talleres grupales y 120 talleres empresariales. Estas proyecciones se realizaron con base en los clientes actuales y en la dinámica del mercado para el año 2024. Cabe resaltar que se espera percibir al final del año \$124 millones de pesos en ventas, con un incremento anual del 10% acumulado, que irá aumentando en el mismo porcentaje para el segundo año; del 20% para el tercero; del 30% para el cuarto y del 40% para el quinto año. Esto gracias al posicionamiento de la empresa y al crecimiento del personal.

## 4.2 Estado de resultados

Conocer las ventas y las ganancias en el negocio, es decir, los gastos, los costos y los ingresos, las pérdidas registradas en el curso de un periodo, permite conocer si logramos una utilidad o una pérdida de dinero. Esta herramienta nos deja conocer si el negocio es rentable a partir de los ingresos y egresos (Escolme, s. f.). Este informe contiene de manera ordenada los estados financieros en sus clasificaciones como el “balance general o Estado de resultados (o de ganancias y pérdidas) o Estado de cambios en el patrimonio (o estado de superávit) o Estado de cambios en la situación financiera o Estado de flujos de efectivo” (Escolme, s. f., pág. 38).

La siguiente tabla contiene el Estado de resultados proyectados de manera positiva o negativa en un periodo de cinco (5) años.

**Tabla 12**

*Estado de resultados Bocetto*

<b>Definición</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ventas	124.280.000	147.097.808	184.813.686	251.549.908	368.721.855
Comisión ventas	0	0	0	0	0
Materia Prima, Mano de Obra	72.709.960	84.650.442	104.244.765	137.510.873	195.174.201
Depreciación	1.972.000	1.972.000	1.972.000	1.972.000	1.372.000
Agotamiento	0	0	0	0	0
Otros costos	120.000	129.600	139.968	151.165	163.259
<b>Total de costos</b>	<b>74.801.960</b>	<b>86.752.042</b>	<b>106.356.733</b>	<b>139.634.038</b>	<b>196.709.460</b>
Utilidad Bruta	49.478.040	60.345.766	78.456.953	111.915.870	172.012.395
Gasto de Ventas	1.200.000	1.308.000	1.412.640	1.525.651	1.647.703
Gastos de Administración	51.632.000	55.762.560	60.223.565	65.041.450	70.244.766
Provisiones	0	0	0	0	0
Amortización Gastos	3.637.500	3.637.500	3.637.500	3.637.500	0
<b>Total de gastos</b>	<b>52.832.000</b>	<b>57.070.560</b>	<b>61.636.205</b>	<b>66.567.101</b>	<b>71.892.469</b>
Utilidad Operativa	-6.991.460	-362.294	13.183.248	41.711.268	100.119.926
Otros ingresos	0	0	0	0	0
Gastos financieros	0	0	0	0	0
Otros ingresos y egresos	0	0	0	0	0
Utilidad antes de impuestos	-6.991.460	-362.294	13.183.248	41.711.268	100.119.926
Impuestos (31%)	0	0	3.295.812	10.427.817	25.029.982
<b>Utilidad Neta Final</b>	<b>-6.991.460</b>	<b>-362.294</b>	<b>9.887.436</b>	<b>31.283.451</b>	<b>75.089.945</b>
<b>Tasa de Impuesto a las Ganancias</b>				<b>32,00%</b>	

El Estado de resultados para *Bocetto. Disfruta la vida a través del arte* nos muestra que en el primero y el segundo año el emprendimiento no va a generar utilidad neta, lo cual exige apalancar la operación en los inversionistas, sin embargo, y de acuerdo con el crecimiento en las ventas, para los siguientes tres años se espera una utilidad de 9, 31 y 75 millones respectivamente. Lo cual hace atractiva la inversión en el mediano y largo plazo con un incremento en la utilidad para el último año del 140%.

### 4.3 Estado de flujo de caja

El instrumento de flujo de efectivo permite que el negocio pueda atender operaciones de una manera continua, garantizando que pueda cumplir con sus obligaciones y por ende funcionar de manera correcta para terceros y accionistas, mostrando el efectivo que se ha recibido o gastado como parte de las actividades cotidianas del negocio; esto con el fin de mantener un flujo adecuado que permita atender las eventualidades que puedan presentarse y tomar decisiones acerca de las inversiones cuando se generen excedentes (Escolme, s. f.). En la siguiente tabla se muestran los registros de flujo de caja proyectado desde el año 0 hasta el año 5.

**Tabla 13**

*Flujo de caja Bocetto*

Flujo de Caja Operativo	Año					
	0	1	2	3	4	5
Utilidad Operacional		-6.991.460	-362.294	13.183.248	41.711.268	100.119.926
Depreciaciones		1.972.000	1.972.000	1.972.000	1.972.000	1.372.000
Otros ingresos		0	0	0	0	0
Agotamiento		0	0	0	0	0
Provisiones		0	0	0	0	0
Impuestos		0	0	0	-3.295.812	-10.427.817
<b>Neto Flujo de Caja Operativo</b>	<b>0</b>	<b>-5.019.460</b>	<b>1.609.706</b>	<b>15.155.248</b>	<b>40.387.456</b>	<b>91.064.109</b>
<b>Flujo de Caja Inversión</b>						
Variación Cuentas por Cobrar		0	0	0	0	0
Variación Inv. Materias Primas e insumos		-962.694	-191.576	-341.664	-604.357	-1.075.349

Variación Inv. Prod. En Proceso		0	0	0	0	0
Variación Inv. Prod. Terminados		-1.452.149	-232.176	-381.001	-646.841	-1.109.565
Otros Activos		0	0	0	0	0
Variación Cuentas por Pagar		0	0	0	0	0
Variación Acreedores Varios		0	0	0	0	0
Variación gastos anticipados	-18.187.500	18.187.500				
<b>Variación Otros Pasivos</b>						
Variación del Capital de Trabajo	-18.187.500	15.772.657	-423.752	-722.665	-1.251.198	-2.184.914
Inversión en Terrenos	0	0	0	0	0	0
Inversión en Construcciones	0	0	0	0	0	0
Inversión en Maquinaria y Equipo	-1.060.000	0	0	0	0	0
Inversión en Muebles	-330.000	0	0	0	0	0
Inversión en Equipo de Transporte	-6.000.000	0	0	0	0	0
Inversión en Equipos de Oficina	-3.000.000	0	0	0	0	0
Inversión en Semovientes	0	0	0	0	0	0
Inversión Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0
Inversión Otros Activos	0	0	0	0	0	0
Inversión Activos Fijos	-10.390.000	0	0	0	0	0
<b>Neto Flujo de Caja Inversión</b>	<b>-28.577.500</b>	<b>15.772.657</b>	<b>-423.752</b>	<b>-722.665</b>	<b>-1.251.198</b>	<b>-2.184.914</b>
<b>Flujo de Caja Financiamiento</b>						
Desembolsos capital semilla	0					
Desembolsos Pasivo Largo Plazo	0	0	0	0	0	0
Amortizaciones Pasivos Largo Plazo		0	0	0	0	0
Intereses Pagados		0	0	0	0	0
Dividendos Pagados		0	0	0	0	0
Capital	28.577.500	0	0	0	0	0
<b>Neto Flujo de Caja Financiamiento</b>	<b>28.577.500</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Neto Periodo</b>	<b>0</b>	<b>10.753.197</b>	<b>1.185.954</b>	<b>14.432.584</b>	<b>39.136.258</b>	<b>88.879.195</b>
<b>Saldo anterior</b>		<b>0</b>	<b>10.753.197</b>	<b>11.939.151</b>	<b>26.371.735</b>	<b>65.507.993</b>
<b>Saldo siguiente</b>	<b>0</b>	<b>10.753.197</b>	<b>11.939.151</b>	<b>26.371.735</b>	<b>65.507.993</b>	<b>154.387.188</b>

El flujo de caja para el emprendimiento *Bocetto. Disfruta la vida a través del arte* es positivo. Ello significa que la empresa genera liquidez desde el primer año con un saldo de \$10.753.197 y un incremento del 136% al final del quinto año. Cabe anotar que el aporte de los inversionistas en el año 0 es de \$28.577.500.

#### 4.4 Estado de la situación financiera

Podemos conocer las ganancias y pérdidas, los recursos y obligaciones financieras y económicas en un periodo de tiempo y saber si el negocio es o no rentable a través del estado de la situación financiera. Esto permitirá tomar decisiones relacionadas con información que genera la gestión con el análisis de los activos, llámese recursos, bienes y propiedades; pasivo, correspondiente a las deudas; y el patrimonio como el resultado obtenido después de descontar los pasivos del activo (Cardenas y Daza, 2004).

**Tabla 14**

*Estado de la situación financiera o balance general de Bocetto*

	<b>0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Activo</b>						
<b>Efectivo</b>	0	10.753.197	11.939.151	26.371.735	65.507.993	154.987.188
Cuentas x Cobrar	0	0	0	0	0	0
Provisión Cuentas x Cobrar	0	0	0	0	0	0
Inventarios Materias Primas e Insumos	0	962.694	1.154.270	1.495.934	2.100.291	3.175.640
Inventarios de Producto en Proceso	0	0	0	0	0	0
Inventarios Producto Terminado	0	1.452.149	1.684.325	2.065.326	2.712.167	3.821.732
Anticipos y Otras Cuentas x Cobrar	0	0	0	0	0	0
<b>Gastos Anticipados</b>	<b>18.187.500</b>	<b>0</b>			<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Total Activo Corriente:</b>	<b>18.187.500</b>	<b>13.168.040</b>	<b>14.777.746</b>	<b>29.932.994</b>	<b>70.320.451</b>	<b>161.984.560</b>
Terrenos	0	0	0	0	0	0
Construcciones y Edificios	0	0	0	0	0	0
Maquinaria y Equipo de Operación	1.060.000	954.000	848.000	742.000	636.000	530.000
Muebles y Enseres	330.000	264.000	198.000	132.000	66.000	0
Equipo de Transporte	6.000.000	4.800.000	3.600.000	2.400.000	1.200.000	0
Equipo de Oficina	3.000.000	2.400.000	1.800.000	1.200.000	600.000	0
Semovientes pie de cría	0	0	0	0	0	0
Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0
<b>Total Activos Fijos:</b>	<b>10.390.000</b>	<b>8.418.000</b>	<b>6.446.000</b>	<b>4.474.000</b>	<b>2.502.000</b>	<b>530.000</b>
<b>Total Otros Activos Fijos</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	<b>28.577.500</b>	<b>21.586.040</b>	<b>21.223.746</b>	<b>34.406.994</b>	<b>72.822.451</b>	<b>162.514.560</b>
<b>Pasivo</b>	0	0	0	0	0	0
Cuentas x Pagar Proveedores	0	0	0	3.295.812	10.427.817	25.029.982

Impuestos x Pagar	0	0	0	0	0	0
Acreedores Varios	0	0	0	0	0	0
Obligaciones Financieras	0	0	0	0	0	0
Otros pasivos a LP	0	0	0	0	0	0
Obligación Capital Semilla	0	0	0	3.295.812	10.427.817	25.029.982
<b>Patrimonio</b>	28.577.500	28.577.500	28.577.500	28.577.500	28.577.500	28.577.500
Capital Social	0	0	0	0	988.744	4.117.089
Reserva Legal Acumulada	0	0	-6.991.460	-7.353.754	1.544.939	29.700.045
Utilidades Retenidas	0	-6.991.460	-362.294	9.887.436	31.283.451	75.089.945
Utilidades del Ejercicio	0	0	0	0	0	0
Revalorizacion patrimonio	28.577.500	21.586.040	21.223.746	31.111.182	62.394.633	137.484.578
<b>PATRIMONIO</b>	<b>28.577.500</b>	<b>21.586.040</b>	<b>21.223.746</b>	<b>34.406.994</b>	<b>72.822.451</b>	<b>162.514.560</b>
<b>PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>0</b>	<b>10.753.197</b>	<b>11.939.151</b>	<b>26.371.735</b>	<b>65.507.993</b>	<b>154.987.188</b>

En el balance general o en el estado de la situación financiera observamos que *Bocetto*. *Disfruta la vida a través del arte* cuenta con activos para cubrir los pasivos de la empresa. Respecto a los pasivos, el capital inicial de *Bocetto* se hace a través de socios y no se tiene una obligación con los bancos, sin embargo, en los pasivos se tiene el pago de los impuestos a partir del tercer año, de \$3.295.812. También se puede observar que la empresa cuenta con cash o activo corriente desde el primer año, por un valor de \$13.168.040 y de \$161.984.560 al final del quinto año. La empresa cuenta con un patrimonio de \$21.586.040 en el primer año, con un crecimiento promedio del 66% para los próximos cuatro (4) años.

#### 4.5 Indicadores financieros de rentabilidad

Los indicadores son herramientas que permiten conocer el desempeño y realizar el análisis financiero o interpretación de la información con el fin de realizar un adecuado diagnóstico respecto a la rentabilidad y de donde proviene la generación de ganancias a partir de los gastos y costos. Los indicadores de rentabilidad son de gran apoyo para efectuar un análisis

financiero de manera integral y promover las decisiones o proyecciones futuras de crecimiento (Gaviria *et al.*, 2016).

Los indicadores que serán revisados para *Bocetto. Disfruta la vida a través del arte* son los siguientes: Margen Bruto (MB); Margen Operacional (MO); Margen Neto de Ventas (MNV); y el Ebitda y Margen de Ebitda.

#### **4.5.1 Margen Bruto**

Se conoce también como Margen de Beneficio Bruto (MBB). Es uno los indicadores financieros fundamentales y permite conocer los beneficios que tiene el negocio, saber qué tan rentable pueden ser los servicios ofertados y puede ser una herramienta que permita tomar decisiones para determinar los precios de venta o acciones frente a dificultades con el flujo de caja o ingresos. Según el economista peruano, Antonio Andrade (2012) este concepto fundamental se define como:

El margen bruto es la primera medida de rentabilidad, se obtiene de comparar la utilidad bruta contra las ventas, entonces nos muestra cuánto representa la utilidad bruta respecto del monto de ventas, habiendo descontado solo costos involucrados en dicha venta de forma directa. Margen bruto = Utilidad bruta/ventas. (pág. 2)

Respecto al margen bruto de la empresa *Bocetto. Disfruta la vida a través del arte* la siguiente tabla muestra que tiene un margen positivo, propiciando una rentabilidad para los servicios ofertados del 40% en el primer año; 41% en el segundo año; 42% en el tercero; 44% y 47% para el cuarto y quinto año, respectivamente.

**Tabla 15**

*Margen Bruto de Bocetto*

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Utilidad bruta</b>	49.478.040	60.345.766	78.456.953	111.915.870	172.012.395
Ventas	124.280.000	147.097.808	184.813.686	251.549.908	368.721.855
<b>Margen bruto</b>	40%	41%	42%	44%	47%

#### **4.5.2 Margen Operacional**

Conocer si nuestro margen operacional es alto o bajo permite saber si *Bocetto* está trabajando de manera eficiente y por ende dejando ganancias en sus operaciones o, por el contrario, se le dificulta generarlas después de restar los gastos de operación y estar presentando ineficiencias en la gestión o dificultades financieras. De acuerdo con el Diccionario Economía y Sistema Financiero en consulta Asobancaria (2018) define el término en un lenguaje técnico presentando la siguiente explicación:

Porcentaje de ganancia obtenida, antes de intereses e impuestos, sobre el acumulado total de las ventas de una compañía. A diferencia con el margen bruto, el margen operacional neto tiene en cuenta el agregado de los costos operativos, incluyendo las amortizaciones, razón por la cual también es conocido como margen de explotación o de rentabilidad sobre ventas. (pág. 182)

$$\text{Margen operacional} = \frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Ventas}}$$

**Tabla 16***Margen operacional de Bocetto*

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Utilidad Operativa</b>	-6.991.460	-362.294	13.183.248	41.711.268	100.119.926
Ventas	124.280.000	147.097.808	184.813.686	251.549.908	368.721.855
<b>Margen operacional</b>	-5,6%	-0,2%	7,1%	16,6%	27,2%

En el margen operacional de *Bocetto. Disfruta la vida a través del arte* vemos que para el primero y segundo año el margen es negativo (-5,6% y -0,2%), lo que indica que las ventas no alcanzan a cubrir los costos y gastos operativos, sin embargo, a partir del tercer año se obtiene un margen positivo con un 7.1% y para los años siguientes 16,6% y 27,2%, respectivamente.

#### **4.5.3 Margen Neto de Utilidad**

Dentro de la estructura de indicadores el Margen Neto de Utilidad (MNU) es una herramienta de medición que permite conocer la utilidad final del negocio como un “indicador de margen neto: mide la rentabilidad y la eficiencia final de la organización” (Supersolidaria, 2023, pág. 7). Mientras que, por otra parte, en esta definición de acuerdo con Andrade (2012) este indicador “muestra la relación entre la utilidad neta y el nivel de ventas, permitiendo medir el impacto de todos los costos y gastos de operación en los resultados de la empresa. Margen neto de utilidad = Utilidad neta/ventas” (pág. 2).

Para el margen neto de utilidad del emprendimiento *Bocetto. Disfruta la vida a través del arte* los primeros dos años no tendrán una rentabilidad dado que el resultado para primer año y el segundo es negativo de -5,6% y -0,2%; sin embargo, vemos que a partir del tercer año se tendrá una utilidad neta de 5,3% y para los años cuarto y quinto del 12,4% y 20,4%, respectivamente.

Lo cual indica que luego de pagar impuestos, costos y gastos operativos se tiene un margen para los socios.

**Tabla 17**

*Margen neto de utilidad de Bocetto*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Utilidad Neta Final</b>	-6.991.460	-362.294	9.887.436	31.283.451	75.089.945
Ventas	124.280.000	147.097.808	184.813.686	251.549.908	368.721.855
<b>Margen operacional</b>	-5,6%	-0,2%	5,3%	12,4%	20,4%

#### **4.5.4 El Ebitda y margen de Ebitda**

Este es un término del idioma inglés que en su traducción se refiere a la utilidad antes de *intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones*. Es similar al margen neto, pero este no incluye gastos financieros tales como los impuestos, los intereses, ni las depreciaciones, mostrando los beneficios que ha tenido la empresa. Para afianzar esta explicación es pertinente entender que el EBITDA “es un estado del flujo de efectivo principalmente por la exclusión de los pagos de intereses o de impuestos; así como cambios en el capital de trabajo” (Eafit, s. f, pág. 1). Este indicador es importante para la toma de decisiones en la compañía, aunque se requiere de mucho cuidado, pues la condición de esta información no contiene los gastos financieros de impuestos, ni de intereses.

$$\text{Ebitda} = \text{Ventas} - \text{Gastos administrativos} - \text{gastos de ventas}$$

$$\text{Margen Ebitda} = \frac{\text{Ebitda}}{\text{Ventas}} \times 100$$

El EBITDA de *Bocetto* se calculó con base en las ventas y se restaron los gastos administrativos y los gastos de ventas, obteniendo de esta manera para el primer año un EBITDA

de \$71.448.000 pesos; para el segundo año, \$90.027.248; en el tercer año, \$123.177.481; para el cuarto, \$184.982.807; y, para el quinto, \$296.829.386 millones de pesos. Con margen del 57%, 61%, 67%, 74% y 81%, respectivamente.

**Tabla 18**

*Ebitda y Margen Ebitda de Bocetto*

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ventas Promedio	124.280.000	147.097.808	184.813.686	251.549.908	368.721.855
Gastos Administración	51.632.000	55.762.560	60.223.565	65.041.450	70.244.766
Gastos de Ventas	1.200.000	1.308.000	1.412.640	1.525.651	1.647.703
<b>EBITDA</b>	71.448.000	90.027.248	123.177.481	184.982.807	296.829.386
<b>Margen EBITDA</b>	<b>57%</b>	<b>61%</b>	<b>67%</b>	<b>74%</b>	<b>81%</b>

#### **4.6 Indicadores financieros de liquidez y actividad**

El indicador de liquidez nos permite conocer con qué dinero cuenta el negocio para cumplir con las obligaciones actuales a corto plazo y la capacidad para actuar; mientras que el indicador de actividad nos permite monitorear algunos recursos u operaciones del negocio para saber el tiempo que tardan para convertirse en efectivo y de esta manera, al integrarlos, podremos identificar como está apalancada la empresa con sus recursos (Sáenz y Sáenz, 2019). Para determinar esos indicadores financieros es necesario atender a los siguientes criterios: solidez y capital del trabajo. A continuación, una breve explicación de cada uno de ellos.

##### **4.6.1 Solidez**

La solidez o solvencia se da si el negocio muestra que está en capacidad de cumplir con sus obligaciones y tiene la capacidad a largo plazo de mantener los recursos para hacer los pagos. Esto determina que tiene solidez financiera y se calcula dividiendo el pasivo entre el patrimonio, es decir la relación entre deuda y capital (Santander, s. f.).

$$\text{Solidez} = \frac{\text{Activo total}}{\text{Pasivo total}}$$

La solidez para *Bocetto. Disfruta la vida a través del arte* se calculó tomando los activos por año y se dividió por los pasivos, obteniendo como resultado que la empresa posee la suficiente solidez para cubrir las obligaciones, por ejemplo, para el tercer año, de 10,44%; para el cuarto, de 6,98%; y para el quinto, de 6,49%.

**Tabla 19**

*Solidez de Bocetto*

	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Activo total	28.577.500	21.586.040	21.223.746	34.406.994	72.822.451	162.514.560
Pasivo total	0	0	0	3.295.812	10.427.817	25.029.982
<b>Solidez</b>	<b>N.A</b>	<b>N.A</b>	<b>N.A</b>	<b>10,44</b>	<b>6,98</b>	<b>6,49</b>

#### **4.6.2 Capital de trabajo**

Saber si nuestro negocio tiene el capital de trabajo que necesita para cubrir los gastos y llevar a cabo sus operaciones a corto plazo, es decir, conocer la diferencia que tiene al restar los activos menos los pasivos, le permitirá proyectar su capacidad de crecimiento, prepararse para eventos inesperados o determinar si requiere necesidades de financiamiento para su operación. En lo que se puede relacionar “el capital de trabajo neto –o capital de trabajo– es la cantidad de dinero que la empresa necesita para mantener el giro habitual del negocio” (Rizzo, 2007, pág. 103).

$$\text{Capital de trabajo} = \text{Activo} - \text{Pasivo}$$

Para calcular el capital de trabajo se tomó del balance general los activos y los pasivos, y la diferencia genera el capital de trabajo, lo cual para *Bocetto. Disfruta la vida a través del arte*

resultado es positivo, permitiendo con los activos pagar los pasivos de la empresa. Para el primer año el resultado es \$21.586.040; para el segundo, \$21.223.746; para el tercero, \$31.111.182; para el año cuarto, \$2.394.634; y para el quinto, \$137.484.578.

**Tabla 20**

*Capital de trabajo de Bocetto*

	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
ACTIVO	28.577.500	21.586.040	21.223.746	34.406.994	72.822.451	162.514.560
PASIVO	0	0	0	3.295.812	10.427.817	25.029.982
<b>Capital de trabajo</b>	<b>28.577.500</b>	<b>21.586.040</b>	<b>21.223.746</b>	<b>31.111.182</b>	<b>62.394.634</b>	<b>137.484.578</b>

#### **4.7 Punto de equilibrio**

El punto de equilibrio lo podemos definir de una forma básica que determine que el negocio no generó pérdidas con un resultado de ingresos y costos iguales, para lo cual se deben tener en cuenta factores tales como: costos fijos, costos variables, precio de venta y margen de contribución. Esto permite conocer cuándo los productos o servicios iniciarán a ser rentables y cuánto dinero requiere para los costos o por ganar para el negocio (Escolme, s. f.). Podemos decir que es el punto donde la empresa puede identificar cuántos recursos requiere para operar y empezar a obtener ingresos.

El punto de equilibrio para *Bocetto* se tiene al generar 428 servicios por valor de \$85.820.855. Al llegar a este punto la empresa estaría produciendo los recursos para operar y cubrir sus obligaciones. Este cálculo se hizo para el primer año y se obtuvo dividiendo los costos fijos por la diferencia del precio y el costo promedio.

**Tabla 21***Punto de equilibrio de Bocetto*

<b>Variable</b>	<b>Valor</b>
Precio Promedio	\$200.452
Costo Var. Promedio	\$79.855
Contribución Marginal	0,6016
Costo Fijo	\$51.632.000
<b>Equilibrio Unidades</b>	<b>428</b>
<b>Equilibrio en Pesos</b>	<b>\$85.820.855</b>

#### **4.8 Financiamiento (Préstamo)**

Los negocios, en ocasiones, para lograr mayor crecimiento, incursionar en otras líneas de negocio, ayudar para solucionar un momento difícil o atender los imprevistos, requieren el apoyo de la financiación para obtener el capital necesario en menos tiempo de acuerdo con los pagos. Esto puede ser por medio de préstamos de entidades financieras, accionistas u otros. BBVA (2024) define el concepto de préstamo financiero o el financiamiento como una operación en la que se debe tener cautela. Ésta, a futuro, puede afectar la salud financiera de la empresa:

Un préstamo financiero es una operación financiera mediante la cual el prestamista entrega una cantidad de dinero al prestatario, que se compromete a devolver lo recibido, junto con los intereses pactados entre las partes, en unos pagos o contraprestaciones que han de realizarse en los plazos de tiempo establecidos. (párr. 2)

#### **4.9 Evaluación económica**

La valoración de rentabilidad de un proyecto depende del comportamiento del entorno económico y las diferentes alternativas para determinar la mejor opción y conveniencia que

contribuya al logro de los objetivos (Miranda, 2000). Una de las herramientas para obtener esta valoración es la Tasa Interna de Retorno (TIR) conocida como “una herramienta de las finanzas muy atractiva porque, basándose en unas hipótesis sencillas, permite la comparación, selección y ordenación de una serie de proyectos de inversión” (Kelleher y MacCorma, 2005, pág. 272). Esta determina la rentabilidad del proyecto en porcentaje. Por otra parte, el Valor Actual Neto (VAN), según la definición ofrecida en *Fundamentos financieros* y por *Conexión Esan* (2017) es una herramienta financiera o indicador de viabilidad de un proyecto:

El Valor Actual Neto (VAN) es un indicador financiero que sirve para determinar la viabilidad de un proyecto. Si tras medir los flujos de los futuros ingresos y egresos y descontar la inversión inicial queda alguna ganancia, el proyecto es viable. (párr. 1)

Este indicador en el informe determina la viabilidad del proyecto representado en una cifra o valor económico. *Bocetto. Disfruta la vida a través del arte* posee una TIR del 54,12% mayor a 0, lo cual hace que el proyecto sea viable ya que su rentabilidad es superior al rendimiento mínimo requerido o al costo de oportunidad. También tiene una VAN de \$49.207.191, superior a 0, generando beneficios para los inversionistas.

**Tabla 22**

*TIR y VAN de Bocetto*

	<b>Bocetto. Disfruta la vida a través del arte</b>	
TIR (Tasa Interna Retorno)	54,12%	EL RETOR ES EL VALOR DE LA TIR
VAN (Valor Actual Neto)	<b>49.207.191</b>	<b>\$ 49.207.191</b>

## 5 Conclusiones

Después de tener la experiencia en la convocatoria *Atrévete a Emprender 2024-1* en articulación con la Facultad de Artes y Humanidades del ITM Institución Universitaria dentro del curso Proyecto Monográfico Final para el desarrollo del trabajo de grado fue relevante el diseño del plan de negocio que se pone en marcha para el fortalecimiento de la idea de valor *Bocetto. Disfruta la vida a través del arte.*

En su etapa inicial, con el *Módulo administrativo y gerencial*, se logró identificar la importancia de conocer muy bien la idea de negocio y lo que se pretende proponer para la creación y la identificación del problema, los actores que participan interna y externamente para que se pueda llevar a cabo, establecer la misión y visión del emprendimiento, además de hacer un reconocimiento de la empresa mediante el análisis del FODA o DOFA lo que permitió el avance al siguiente paso.

Así mismo, en los ejercicios correspondientes al *Módulo de mercadeo*, en su aplicación, fueron revelando los alcances de impacto en la solución estratégica del problema mediante herramientas que facilitan el desarrollo del negocio en la identificación de las necesidades o gustos a satisfacer del público objetivo, el espacio en donde se desarrolla la actividad y el sector productivo en el que se ubica. Esto permitió ver el gran potencial del emprendimiento *Bocetto. Disfruta la vida a través del arte* de acuerdo con las necesidades del mercado a resolver y las oportunidades que ofrece el sector de la industria cultural y creativa, además de la apertura al campo laboral ofreciendo oportunidades y beneficiando a una población de nuevos profesionales, tecnólogos y técnicos, estudiantes de las artes plásticas y/o visuales y otros campos disciplinares.

Por otra parte, en el desarrollo del *Módulo de operaciones*, fue propicia la ejecución de éste en cuanto a que se identificaron y se conocieron todas las actividades que están inmersas

internas y externamente en la operación de la compañía que involucra al personal de acuerdo con su perfil, su parte en la compañía, la compañía en sí y con el entorno. También se logró un conocimiento en cuanto al ejercicio y la formalización en la parte legal y cómo se articulan en el ecosistema de los negocios.

De otro lado, en el plan de negocio culmina con el *Módulo financiero*. En este ejercicio, se puede asumir el valor y la importancia que tiene conocer estos aspectos básicos en la ejecución de un emprendimiento, elementos que propician una estructura económica y financiera que ayuda principalmente a definir el rumbo que se quiera tomar en la empresa. Así, se convierte en un insumo propicio para someter a la idea de negocio al análisis mediante estos aspectos financieros y considerar estas herramientas como base fundamental que permiten los ajustes y lineamientos en la toma de decisiones para la organización.

Finalmente, en la sumatoria de estos módulos se logró, más que un documento, la presentación de un emprendimiento con la mirada al frente, que se desarrolla en una industria aportante a la economía del país, ofrece oportunidades de crecimiento en su entorno y, además, se convierte en una experiencia de vida en la enseñanza y aprendizaje mediante las artes.

## Referencias bibliográficas

- Andrade, A. (2012). Asesoría económico-financiera. *Contadores y empresas*, 60 - 61.
- Asobancaria. (2018). *Diccionario de Finanzas y Economía*. Obtenido de <https://www.asobancaria.com/biblioteca/diccionario-de-finanzas-y-economia/>
- BBVA. (30 mayo 2024). ¿Qué es un préstamo financiero? tipos y diferencias. Recuperado de : <https://www.bbva.com/es/salud-financiera/que-es-un-prestamo-financiero-tipos-y-diferencias-con-un-credito/>.
- Cárdenas, G. y Daza, M. (2004). *Diccionario de Contabilidad y Sistemas de Información*. Guadalajara - México: Universidad de Guadalajara.
- Eafit. (s. f.). Ebitda [eafit.edu.co/escuelas/administracion/consultorio-contable](http://eafit.edu.co/escuelas/administracion/consultorio-contable). Obtenido de <https://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/consultorio-contable/Documents/C%20EBITDA.pdf>
- Esan, C. (24 de enero de 2017). El valor actual neto. Recuperado de [https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/fundamentos-financieros-el-valor-actual-neto-van#:~:text=El%20valor%20actual%20neto%20\(VAN\)%20es%20un%20indicador%20financiero%20que,ganancia%2C%20el%20proyecto%20es%20viable](https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/fundamentos-financieros-el-valor-actual-neto-van#:~:text=El%20valor%20actual%20neto%20(VAN)%20es%20un%20indicador%20financiero%20que,ganancia%2C%20el%20proyecto%20es%20viable). Recuperado el 30 de Mayo de 2024, de [https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/fundamentos-financieros-el-valor-actual-neto-van#:~:text=El%20valor%20actual%20neto%20\(VAN\)%20es%20un%20indicador%20financiero%20que,ganancia%2C%20el%20proyecto%20es%20viable](https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/fundamentos-financieros-el-valor-actual-neto-van#:~:text=El%20valor%20actual%20neto%20(VAN)%20es%20un%20indicador%20financiero%20que,ganancia%2C%20el%20proyecto%20es%20viable).
- Escolme. (s. f.). *Glosario contable*. Medellín, Colombia: Escolme.
- Fernández-Cao, M. L., Carbó, G., Jiménez, L., y Moraes, P. A. (2023). *La educación artística da un paso al frente*. Madrid, España: OEI.

- ForceManager. (2024). Cómo hacer un pronóstico de ventas. Recuperado de: *forcemanager.com*.  
Obtenido de <https://www.forcemanager.com/es/blog/como-hacer-un-pronostico-de-ventas/>
- Frederick, D. (2024). *Enciclopedia Iberoamericana*. Recuperado de <https://enciclopediaiberoamericana.com/ventas/>
- Funcionpublica. (2020). Gestor normativo: Decreto 1204 de 2020, artículo 2.12.3.1.10. línea 7 inspiración.  
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=141144>. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=141144>
- Gitman, L. J. (1012). *Principios de administración financiera*. Naucalpan de Juárez, Estado de México: Pearson educación.
- Kelleher, J., y MacCorma, J. (2005). Los peligros de la tasa interna de rentabilidad. *Revista: Harvard Deusto: Finanzas & Contabilidad*, 271-274.
- Málaga, U. D. (2015). *uma.es*. Obtenido de <https://www.uma.es/servicio-cultura/noticias/readymade-redkrea/>
- Mincultura. (2010). *Compendio de políticas culturales*. Bogotá : Ministerio de Cultura.
- Miranda Miranda, J. (2000). *Gestión de proyectos*. Bogotá: MM Editores.
- Miranda, J. J. (2000). *Gestión de proyectos*. Bogota: MM Editores.
- Ocampo, J. (2023). *Propuesta de modelo de proyección financiera para la Compañía OPSI de Colombia S.A.S en los próximos 5 años*. Palmira: UAN - Universidad Antonio Nariño.
- Ramírez Madrid, A. I y Cairoza Londoño, S. L. (2022). *Formulación de la estrategia de negocio para la microempresa ArteEnCasa aplicando la metodología Estrapyme* [Trabajo de grado de Maestría] Medellín: Universidad Eafit.

Rizzo, M. M. (2007). El capital de trabajo neto y el valor en las empresas. *Revista EAN*, 103-122.

Sáenz, L. (2019). Razones financieras de liquidez: un indicador tradicional del estado financiero de las empresas. *Revista Científica Orbis Cognita*, 81-90.

Sáenz, R. Z. (2005). Operaciones: concepto, sistema, estrategia y simulación. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, 1-24.

Salcedo González, P. M. (2016). Indicadores de rentabilidad: su aplicación en las decisiones de agrupamiento empresarial. Recuperado de: <https://revistas.udea.edu.co/index.php/tgcontaduria/article/view/323546>, 27.

Santander, B. (s. f.). <https://www.bancosantander.es/glosario/solvencia-financiera>. Obtenido de <https://www.bancosantander.es/glosario/solvencia-financiera>

Supersolidaria. (2023). Título V, indicadores financieros para las organizaciones solidarias vigiladas. En: Minhacienda, circular básica contable y financiera (págs. 1 - 7). Bogotá, Colombia: Supersolidaria.

Vergara, C. (2023). *Planeamiento financiero y su incidencia en la rentabilidad de la empresa constructora e inmobiliaria hermanos Cusquisiban Ocas S.R.L.* Cajamarca - Perú: UPAGU.

## Anexos

Este lugar recoge algunos elementos informativos complementarios del emprendimiento

*Bocetto. Disfruta la vida a través del arte.*

### Anexo 1 Matriz de interesados en Bocetto. Disfruta la vida a través del arte

ACTORES	TIPO DE ENTIDAD				ROL	INTERÉS EN LA PARTICIPACIÓN EN EL PROYECTO	TIPO DE ACTITUD			VALORACIÓN DE LA INFLUENCIA 1 - 10	ANÁLISIS			
	Pública	Privada	Ong	Organismo de control			+	-			Oportunidad	Amenaza	Fortaleza	Debilidad
Artistas egresados		x			cooperante y beneficiarios	oportunidad laboral	x			10	desarrollo profesional	falta de habilidades pedagógicas	el desarrollo de las actividades de acuerdo a las necesidades de los usuarios	apariciencia física y poca adaptación al contexto laboral
Estiantes de arte		x			cooperante y beneficiarios	oportunidad laboral	x			10	Practica profesional y laboral	bajo nivel profesional	apoyo de las actividades y fortalecimiento del equipo de trabajo	apariciencia física y poca adaptación al contexto laboral
usuarios		x			beneficiarios	Fortalecimiento en competencias artísticas e intelecto	x			10	ampliar el conocimiento, optimización del tiempo, potencialización del talento y la creatividad, desarrollo de habilidades artísticas, autoconocimiento	frustración en el proceso de aprendizaje	diciplina, conciencia cultural e identidad, producción artística	poco interes en las actividades artísticas
cliente	x	x			beneficiarios	Educación de los hijos, capacitación y formación de los equipos de trabajo, aprovechamiento del tiempo de ocio, producción de proyectos artísticos, adquisición de bienes artísticos	x			10	oferta de bienes o servicios de arte	alteraciones negativas en aspectos económicos, oferta atractivas de la competencia, mala experiencia con los bienes o servicios	bienestar personal, familiar y/o equipo de trabajo	inculto
Instituciones Educativas		x			cooperante	actividades extracurriculares	x			7	Complementar la oferta de bienes o servicios de arte	la oferta de ATLs en artes	estudiantes bien formados	estudiantes con nivel intelectual deficiente
instituciones universitarias	x	x			cooperante	Formar mejores profesionales	x			10	eleva los niveles de calidad	la clausura de facultades de artes	profesionales de calidad	decremento en propuestas culturales
Profesores y/o asesores	x	x			cooperante	Apoyo para fortalecer el nivel profesional	x			10	eleva los niveles de calidad y competitividad	la apropiación de las ideas de negocio e intelectuales	escalar profesional e institucionalmente	orientaciones flojas que conduzcan al fracaso
centros culturales	x	x			cooperante	Recepción y formación de públicos	x			8	Visibilidad	desaprobación y carencia de participación en apoyo a nuevas expresiones artísticas, eventos y públicos	Presencia en el circuito del arte	identidad reducida
proveedores		x			beneficiarios	Venta de bienes o servicios	x			10	venta	precios altos	servicio a la puerta en poco tiempo	solo recibe efectivo
camara de comercio		x		x	cooperante	control y percepción de actividades comerciales	x			8	fomentar la cultura empresarial	Desaprobación de matrícula mercantil.	asesoría oportuna presencian in situ y de manera remota	Fallas en los sistemas de computo y retrasos en los procesos de matrícula
dian	x			x	cooperante	direccion de impuestos	x			7	control y recaudo	multas costosas	nuevos convenios y asesorías con las universidades y profesionales emergentes	procesos demorados y falencia en el servicio
fundaciones aliadas		x			cooperante y beneficiarios	impacto social	x			10	aumentar las posibilidades de oferta de bienes y servicios	Incumplimientos y cancelacion de eventos	Mayor alcance en las ofertas	menores utilidades

**Anexo 2** *Manual de la marca de Bocetto. Disfruta la vida a través del arte y su sitio web*



Responsive

<https://www.bocettoarte.com/>