

**Estudio De Viabilidad Para La Creación De Una Empresa Exportadora De
Artesanías Elaboradas En El Municipio De Nobsa - Boyacá**

Federico Rojas

Director

Ronald Jhoanny Rojas Alvarado

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Básicas, Tecnología e Ingeniería (ECBTI)

Maestría en Gerencia de Proyectos

2023

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Marzo de 2023

Resumen

Esta investigación pretende establecer la viabilidad para la creación de una empresa exportadora de artesanías teniendo en cuenta que este municipio goza de popularidad por productos como forja, muebles rústicos y campanas, sumado al imponente viñedo en el sector de Puntalarga y, especialmente, a los tejidos en lana de oveja principalmente las ruanas boyacenses.

Se pretende realizar un estudio de viabilidad para la creación de una empresa exportadora de artesanías de tejido en lana teniendo en cuenta el potencial y calidad que se encuentra en cada uno de los almacenes ubicados cerca de la plaza principal del municipio.

El proyecto se basa en un estudio cualitativo de tipo descriptivo, el cual parte de una revisión bibliográfica y una encuesta, de cara a determinar su viabilidad en las clásicas evaluaciones del *Business Plan* (mercado, técnico, legal y financiero) y sus impactos de sostenibilidad.

Palabras clave: artesanías, viabilidad, creación de empresa, tejidos, plan de negocio.

Abstract

This research aims to establish the viability for the creation of a company exporting crafts taking into account that this municipality enjoys popularity for products such as forging, rustic furniture and bells, added to the imposing vineyard in the sector of Puntalarga and, In particular, to the fabrics in wool of sheep mainly the ruanas boyacenses.

It is intended to conduct a feasibility study for the creation of an exporting company of wool weaving crafts taking into account the potential and quality found in each of the warehouses located near the main square of the municipality.

The project is based on a qualitative descriptive study, which starts from a bibliographic review and a survey, in order to determine its feasibility in the classic assessments of the Business Plan (market, technical, legal and financial) and its sustainability impacts.

Key words: crafts, viability, business creation, textiles, business plan.

Tabla de Contenido

Introducción	15
Problema de Investigación	16
Planteamiento del Problema.....	16
Formulación del Problema	18
Objetivos.....	19
Objetivo General	19
Objetivos Específicos.....	19
Justificación	20
Marco de Referencia.....	22
Marco Conceptual	22
Marco Teórico	24
Viabilidad de un Proyecto.....	24
Creación de Empresa.....	27
Plan de Negocio o Business Plan	28
El Estudio de Mercados	28
El Estudio Técnico.....	29
El Estudio Administrativo y Legal	30
El Estudio Financiero	30
Sostenibilidad Empresarial.....	30
Productos Artesanales.....	32

Marco Contextual.....	33
<i>Aspectos Metodológicos</i>	<i>34</i>
<i>Resultados</i>	<i>36</i>
Modelo del Negocio - CANVAS	36
Cuadro Estratégico para la Propuesta de Valor.....	37
Estudio de Mercado	39
Identificación de los Productos a Ofrecer.....	39
Análisis de la Demanda.....	41
Mezcla de Mercadeo	44
Objetivos del Producto	44
Objetivos de Promoción	45
Objetivos de Distribución.....	46
Definición del Precio.....	46
Comercialización y Distribución del Producto.....	47
Mecanismos de Promoción y Publicidad	48
Estudio Técnico	49
Cadena de Valor	49
Análisis y Características de los Productos.....	50
Maquinaria y Equipo Requerido.....	52
Localización de la Empresa	53
Personal Necesario.....	56
Distribución de Planta	56
Estudio Administrativo.....	58
Estructura Básica.....	58

Direccionamiento Estratégico.....	59
Análisis del Macroentorno Bajo PESTEL.....	59
Análisis del Microentorno Bajo Modelo de Cinco Fuerzas.....	61
Análisis DOFA AMPLIADA.....	63
Cuadro de Mando Integral.....	65
Plataforma Estratégica.....	67
Funciones del Talento Humano.....	68
Perfiles del Talento Humano de la Empresa Exportadora	68
Funciones del Talento Humano.....	68
Administración del Personal	70
Estudio Legal	71
Constitución de la Empresa.....	71
Verificación del Nombre de la Empresa.....	73
Minuta y Constitución de la Empresa	73
Matricula Mercantil.....	73
Inscripción a Entidades Municipales.....	73
Verificación de Uso del Suelo.....	73
Certificado de Seguridad.....	74
Industria y Comercio.....	74
Inscripción del Registro Único Tributario (RUT)	74
Seguridad Social	74
Normatividad Municipal, Departamental y Nacional	74
Estudio Financiero	75
Presupuestos.....	75
Presupuesto para las Ventas.....	76
Presupuesto para la Mano de Obra Directa.....	76

Presupuesto para la Mano de Obra Administrativa	77
Presupuesto para los Gastos de Administración	77
Presupuesto para los Gastos de Publicidad	77
Presupuesto para los Preoperativos.....	78
Presupuesto de Inversión Fija	78
Presupuesto de los CIF Variables.....	79
Presupuesto de Amortización de la Deuda	80
Punto de Equilibrio	81
Estados Financieros	82
Estado de Resultados.....	82
Flujo de Caja.....	83
Balance General	84
Evaluación Financiera.....	84
Valor Presente Neto (VPN).....	85
Tasa Interna de Retorno (TIR)	87
Período de Recuperación de la Inversión (PRI)	87
Impacto Social	88
Conclusiones.....	90
Recomendaciones.....	92
Referencias Bibliográficas.....	93

Lista de Tablas

Tabla 1. Criterios de Evaluación del Sector.....	38
Tabla 2. Evaluación de Factores para cada Empresa	38
Tabla 3. Descripción del Producto Grupo 1	39
Tabla 4. Descripción del Producto Grupo 2	40
Tabla 5. Descripción del Producto Grupo 3	40
Tabla 6. Descripción del Producto Grupo 4	41
Tabla 7. Objetivos del Producto	44
Tabla 8. Objetivos del Precio	45
Tabla 9. Objetivos de Promoción	45
Tabla 10. Objetivos de Distribución	46
Tabla 11. Definición del Precio.....	46
Tabla 12. Características del Producto Grupo 1	51
Tabla 13. Características del Producto Grupo 2.....	51
Tabla 14. Características del Producto Grupo 3	51
Tabla 15. Características del Producto Grupo 4	52
Tabla 16. Maquinaria y Equipo.....	53
Tabla 17. Elementos a Tener en Cuenta para el Análisis de la Ubicación	54

Tabla 18. Tabulación de Elementos para Determinar la Ubicación	55
Tabla 19. Personal Necesario.....	56
Tabla 20. Análisis PESTEL- Identificación de Factores.....	60
Tabla 21. Análisis PESTEL – Medición de Impacto.....	61
Tabla 22. Análisis de Estrategias Competitivas de Porter.....	63
Tabla 23. Análisis DOFA.....	64
Tabla 24. Cuadro de Mando Integral.....	66
Tabla 25. Perfiles y Copetencias del Talento Humano	68
Tabla 26. Requisitos de Constitución de la Empresa.....	72
Tabla 27. Normatividad por Cumplir por parte de la Empresa	75
Tabla 28. Datos Obtenidos del Flujo de Caja	88
Tabla 29. Tabulación Pregunta 1	95
Tabla 30. Tabulación Pregunta 2	96
Tabla 31. Tabulación Pregunta 3	97
Tabla 32. Tabulación Pregunta 4	98
Tabla 33. Tabulación Pregunta 5	99
Tabla 34. Tabulación Pregunta 6	100
Tabla 35. Tabulación Pregunta 7	101

Tabla 36. Tabulación Pregunta 8	102
Tabla 37. Tabulación Pregunta 9	103
Tabla 38. Tabulación Pregunta 10	104

Lista de Figuras

<i>Figura 1. Estructura del Modelo CANVAS</i>	<i>26</i>
<i>Figura 2. Ubicación del Municipio de Nobsa, Boyacá</i>	<i>33</i>
<i>Figura 3. Etapas, Instrumentos y Productos Resultantes</i>	<i>35</i>
<i>Figura 4. Modelo de Negocio Mediante CANVAS</i>	<i>36</i>
<i>Figura 5. Cuadro Estratégico.....</i>	<i>39</i>
<i>Figura 6. Resultados Obtenidos de las Encuestas</i>	<i>42</i>
<i>Figura 7. Cadena de Valor.....</i>	<i>49</i>
<i>Figura 8. Ubicación de la Empresa.....</i>	<i>55</i>
<i>Figura 9. Plano de Distribución</i>	<i>57</i>
<i>Figura 10. Organigrama</i>	<i>58</i>
<i>Figura 11. Presupuesto para las Ventas.....</i>	<i>76</i>
<i>Figura 12. Presupuesto para las Materias Primas</i>	<i>76</i>
<i>Figura 13. Presupuesto para la Mano de Obra Directa.....</i>	<i>76</i>
<i>Figura 14. Presupuesto para la Mano de Obra Administrativa</i>	<i>77</i>
<i>Figura 15. Presupuesto para los Gastos de Administración</i>	<i>77</i>
<i>Figura 16. Presupuesto para los Gastos de Publicidad.....</i>	<i>77</i>
<i>Figura 17. Presupuesto para los Preoperativos</i>	<i>78</i>
<i>Figura 18. Presupuesto de Inversión Fija</i>	<i>78</i>

Figura 19. Presupuesto para los CIF Variables	79
Figura 20. Presupuesto de Amortización a la Deuda	80
Figura 21. Estado de Resultados	82
Figura 22. Estado de Flujo de Caja	83
Figura 23. Balance General.....	84
Figura 24. Tasa Interna de Retorno (TIR).....	87
Figura 25. Tabulación Pregunta 1	95
Figura 26. Tabulación Pregunta 2.....	96
Figura 27. Tabulación Pregunta 3.....	97
Figura 28. Tabulación Pregunta 4.....	98
Figura 29. Tabulación Pregunta 5.....	99
Figura 30. Tabulación Pregunta 6.....	100
Figura 31. Tabulación Pregunta 7.....	101
Figura 32. Tabulación Pregunta 8.....	102
Figura 33. Tabulación Pregunta 9.....	103
Figura 34. Tabulación Pregunta 10.....	104

Lista de Apéndices

<i>Apéndice A. Resultados de la Encuesta</i>	95
--	-----------

Introducción

Para la última década, se ha observado un aumento en el trabajo artesanal en Colombia, gracias al apoyo que han recibido los tejedores y fabricantes de artesanías desde el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, quienes ofrecen un acompañamiento para las personas y empresas que se dedican a esta labor; sin embargo, no se han desarrollado actividades de exportación de artesanías desde este municipio.

Por tanto, se elaboró esta investigación de tipo descriptiva con el objetivo de determinar la viabilidad de mercado, administrativa, técnica, legal y financiera para el montaje de una exportadora de productos artesanales en el municipio de Nobsa, el cual fue desarrollado en cuatro etapas, iniciando con el establecimiento de una muestra para llevar a cabo un estudio de mercado con los resultados obtenidos, luego de la aplicación de una encuesta; luego se definieron los requerimientos técnicos de los productos a ofrecer y los requerimientos administrativos para el funcionamiento de la empresa; posteriormente, se definieron los requerimientos económicos, y finalmente se identificaron y documentaron los impactos sociales de la empresa.

Una vez se desarrollaron estas etapas, se determinó la viabilidad de la creación de la empresa exportadora en el municipio de Nobsa.

Problema de Investigación

Planteamiento del Problema

De acuerdo con lo registrado en su Plan de Desarrollo, Nobsa es un municipio ubicado en la provincia de Sugamuxi, localizada en el departamento de Boyacá, fundada en el año de 1593 y se conoce con el lema de "capital industrial y artesanal de Boyacá" (Niño, 2020). De otro lado, Nobsa es reconocido a nivel turístico y desde el contexto histórico cultural se encuentra estructurado sobre los productos turísticos tradicionales, de reconocimiento nacional como son las artesanías, muebles rústicos en madera, actividades de telares, viñedo entre otras, así los principales productos turísticos están son de origen ancestrales, como los tejidos, la elaboración de campana forjas (Niño, 2020).

El municipio cuenta con tres eventos que concentran y albergan gran cantidad de visitantes de paso y turistas como son el reinado del vino en el sector de Puntalarga, Nobsa se viste de ruana y el festival Vallenato. En la plaza principal se encuentran el templo parroquial San Jerónimo el cual, en el año de 2007, Julio Ramón Cristancho Fagua, logró que se impusiera sobre este Templo la ruana más grande del mundo (35 metros de larga por 25 de ancha que además quedó registrada en el libro de los Guinnes Récords).

En este hermoso municipio de la capital de la provincia de Sugamuxi se ha recreado un reconocimiento a la labor artesanal, donde la ruana y los tejidos en lana de oveja han sido los principales protagonistas, atrayendo un sin número de turistas y visitantes que buscan diferentes artículos para llevarlos como recuerdos y para su uso personal, especialmente cada fin de semana.

La industria artesanal de la lana que se desarrolla en Nobsa ha generado un aporte a la dimensión ambiental con un atractivo visual y turístico; un aporte a la dimensión económica ya

que se ha convertido en un ingreso adicional para las familias que habitan el municipio y un aporte social que ha integrado la cadena de la lana dentro del municipio de Nobsa como los municipios de la provincia de Sugamuxi ya que estos son los proveedores de la materia principal, la lana de oveja.

A dos cuadras por la entrada principal que comunica con el parque principal se ha creado un pequeño corredor de almacenes de diferentes prendas elaboradas en lana de oveja, elaboradas a mano y en telares por mujeres en su mayoría de diferentes edades quienes van tejiendo al tiempo que el visitante o turista se va deleitando de los diferentes productos que se tejen y venden en este lugar.

De acuerdo con el estudio de la caracterización del sector artesanal del municipio de Nobsa, su principal actividad económica es la Tejeduría, seguida de cerca con el comercio y en tercer lugar la Carpintería y Ebanistería; siendo estas las principales actividades artesanales las cuales impulsan el sector económico del municipio; es de destacar que existen artesanos dedicados a la forja y a otra clase de actividades específicas (Niño, 2020).

Según el informe características sociodemográficas de la población artesanal de Nobsa, de 112 personas que desarrollan la artesanía, el 25 % cuenta con registro de Cámara de Comercio lo que equivale a 28 personas, un 9,4 % no posee ningún registro de su actividad, es decir lo hacen de manera informal, aproximadamente 10 personas, las demás poseen RUT y /o NIT para el desarrollo de esta actividad, (Serrano & Ascencio, 2020).

Progresivamente, las artesanías del municipio han sido reconocidas (en especial las tejidas en lana de oveja).

Asimismo, existen algunas asociaciones que han capacitado y tecnificado a sus asociados para elaborar una amplia gama de productos con mejores y excelentes acabados y diseños que

representan la prenda ícono de Boyacá (la ruana).

Sin embargo, surge la siguiente reflexión:

No se ha encontrado un reporte de actividad de exportación de artesanías elaboradas en Nobsa a excepción de los muebles rústicos que se fabrican en el corredor de Puntalarga.

En consecuencia, se presenta la oportunidad de analizar la viabilidad para crear una empresa exportadora de artesanías elaboradas en el municipio de Nobsa, surgiendo así la pregunta de investigación de este trabajo de grado.

Formulación del Problema

¿Cuál es la viabilidad (mercado, administrativa, técnica, legal y financiera) para la creación de una empresa exportadora de artesanías elaboradas en el municipio de Nobsa?

Objetivos

Objetivo General

Determinar la viabilidad de mercado, administrativa, técnica, legal y financiera para el montaje de una exportadora de productos artesanales en el municipio de Nobsa.

Objetivos Específicos

Realizar un estudio de mercado para establecer la oferta disponible y la demanda internacional de los productos artesanales del municipio de Nobsa.

Establecer requerimientos técnicos, administrativos y económicos para implementar la exportadora de artesanías.

Determinar la viabilidad económica para crear la exportadora de productos artesanales en el municipio de Nobsa.

Analizar los impactos sociales generados de la formalización de la exportadora en dicho municipio.

Justificación

En los últimos años, se ha presentado un estímulo al trabajo artesanal en Colombia a partir del apoyo que Artesanías de Colombia desde el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo han ofrecido a los colombianos en materia de capacitación y acompañamiento a las personas que se encuentran elaborando productos hechos a mano y que impregnan aspectos propios de la cultura donde se elaboran y que por la diversidad cultural que posee el país, se presenta una variedad de formas y tonalidades que manifiestan tradiciones y saberes ancestrales.

Desde el engranaje que el sector turismo genera con la actividad artesanal, se ha presentado un incremento en la elaboración de una gama de productos que son insignia en el país como por ejemplo el sombrero vueltiao, el café de Colombia y, para el caso objeto del presente estudio, la ruana boyacense, la cual es adquirida como un souvenir o un recuerdo de su visita por la región que elabora dicha artesanía.

La nueva ley de emprendimiento tiene por objeto establecer un marco regulatorio que propicie el emprendimiento y el crecimiento, consolidación y sostenibilidad de las empresas, con el fin de aumentar el bienestar social y generar equidad (Ley 2069, 2020, art.1). Con esta ley, se pretende impulsar nuevas empresas que generen empleabilidad y aprovechamiento de los recursos naturales con sostenibilidad y responsabilidad, respetando las tradiciones culturales de cada región y que desde la economía naranja y circular se conviertan en oportunidades de negocio no solo locales sino también internacionales para el sector artesanal y turismo.

A partir del desarrollo de esta investigación se pueden aplicar las técnicas e instrumentos de la metodología para la formulación y evaluación de proyectos de inversión que permiten establecer la viabilidad o no de los mismos y el aprovechamiento de las políticas gubernamentales en materia de emprendimientos que involucren el desarrollo económico local y

regional con criterios de innovación y sostenibilidad.

Marco de Referencia

Marco Conceptual

A continuación, se listan una serie de definiciones relevantes para el objeto de estudio.

Estrategia. Para Porter (2015) la estrategia corresponde a crear una posición única y valiosa para la empresa dentro del mercado en el que se encuentra; con el fin de ser diferente a la competencia y lograr mayor rentabilidad y crecimiento.

Estudio administrativo. Para Méndez (2000) el estudio administrativo es la definición de la forma en cómo estará definida la estructura organizacional para la empresa, identificando áreas, niveles de liderazgo, cargos, y competencias para los cargos definidos, de tal forma que las personas que vayan a trabajar allí conozcan de antemano, las actividades a realizar por parte de cada uno de ellos.

Estudio de mercado. Para Baca (2001, p.7) consiste en la determinación y cuantificación de la demanda y oferta, el análisis de los precios y el estudio de comercialización. Sapag (1995), afirma que se deben evaluar todos los mercados que de alguna u otra forma se relacionen con el producto o servicio. el mercado proveedor, el competidor, el distribuidor y el consumidor.

Estudio Técnico. Se realiza para obtener la información de los requerimientos de infraestructura, maquinaria y equipo, muebles y demás activos necesarios para poner en marcha un proyecto y de esta manera poder cuantificar el monto de las inversiones y de los costos de operación pertinentes al proyecto. Sapag et al (2008), refieren al respecto que verificando la viabilidad técnica de fabricación del producto que se pretende y analizando la localización, el tamaño óptimo, los equipos, las instalaciones, así como la organización que se requiere para realizar la producción del bien o servicio se puede partir para el desarrollo del estudio económico o financiero.

Estudio Legal. Se refiere a los aspectos necesarios para la formalización empresarial acatando todas y cada una de las normas necesarias para su funcionamiento, incluyendo las obligaciones en materia tributaria y que permite a los socios generar la dinámica la estructura organizacional, la cual determine las jerarquías necesarias y agrupación de actividades, con el fin de simplificar las mismas y sus funciones dentro del grupo social. (Serrano, 2012)

Evaluación económica y financiera. De acuerdo con Baca (2001), consiste en designar la cantidad de recursos monetarios para el desarrollo del proyecto. Se pretenderá entonces la determinación de los recursos y de cuál será el costo total de las operaciones, que serán de gran utilidad para la posterior evaluación con indicadores económicos.

Exportación de bienes. Es la salida de mercancías del territorio aduanero nacional con destino a otro país (artículo 3, Decreto 1165 de 2019). También se considera exportación, además de las operaciones expresamente consagradas como tales en dicho Decreto, la salida de mercancías a una zona franca y a un depósito franco. (Banco de la República, s.f.)

Impactos sociales. Según Sapag et al (2014), una evaluación social de proyectos compara los beneficios y los costos que una determinada inversión pueda tener para la comunidad de un país en su conjunto, por medio del impacto en el bienestar social de dicha comunidad. También añaden que la evaluación social se basa en costos y beneficios que podrían ser muy diferentes a los costos y beneficios privado.

Meta. Afirmación general del fin (Norton & Kaplan, 1996).

Objetivo. Corresponde al fin al que se espera llegar o la meta que se quiere lograr (Norton & Kaplan, 1996).

Producto artesanal. Son los producidos por artesanos, ya sea totalmente a mano o con la ayuda de herramientas manuales o incluso de medios mecánicos, siempre que la contribución

manual directa del artesano siga siendo el componente más importante del producto acabado (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. [UNESCO], 1997)

Sostenibilidad. Según Gómez (2014), se ha venido identificando con sostenibilidad varios adjetivos, como ecológico, verde, e incluso azul (en relación la imagen de planeta azul) y se trabaja en tres dimensiones: social, económica y ambiental y debe existir armonía entre las tres.

Viabilidad. Para Baca (2001), es la posibilidad que tiene un proyecto para ser ejecutado y operado de tal manera que cumpla con su objetivo. En otras palabras, tiene por finalidad conocer la probabilidad que existe de poder llevar a cabo un proyecto con éxito.

Marco Teórico

Viabilidad de un Proyecto

Para Baca (2001), dentro del proceso de la evaluación de un proyecto, normalmente se reúnen grupos interdisciplinarios sobre las áreas mencionadas y como resultado de esta interacción es un estudio completo acerca de la viabilidad técnica, económica y de mercado, que sirve como base para decidir la realización de alguna inversión.

Desde una perspectiva de viabilidad de un proyecto público en Colombia es un proceso que permite, a través del análisis de la información técnica, social, ambiental, jurídica y financiera, bajo unos estándares metodológicos de preparación y presentación, determinar si la iniciativa de inversión cumple las condiciones y los requisitos que la hacen susceptible de financiación y si ofrece los beneficios suficientes frente a los costos en los cuales se va a incurrir (Departamento Nacional de Planeación [DNP], s.f., p,21).

En el escenario internacional, otra herramienta que ha cobrado especial atención y relevancia ha sido el lienzo para el diseño de modelo de negocios CANVAS, en la cual se

describe de forma práctica la manera en que funcionará el negocio a través de la identificación de los clientes, la generación de utilidades, la creación de valores, entre otros, así (García, 2020):

Propuesta de valor: en esta etapa se identifica cual es la innovación que creará valor para el público objetivo identificado.

Segmentos de clientes: en esta etapa se identifican los principales clientes para los cuales se creará valor con el negocio.

Canales de distribución: en esta etapa se identifican los medios a utilizar para comunicarse con el segmento de clientes definido.

Relaciones con los clientes: en esta etapa se identifican los diferentes tipos de relaciones a establecer con los clientes para que se logre el posicionamiento del negocio.

Fuente de ingresos: en esta etapa se identifica cuáles son los ingresos que se espera recibir y la definición de los precios de los productos o servicios a manejar.

Recursos claves: en esta etapa se identifican los recursos a necesitar para que el negocio funcione, como son los recursos financieros, de personal, de infraestructura, de tecnología, entre otros.

Actividades claves: en esta etapa se identifican los procesos a seguir para la fabricación del producto o la prestación del servicio.

Socios claves: en esta etapa se identifican las partes interesadas del negocio y las diferentes alianzas a realizar con ellos, para garantizar que el negocio funcione.

Estructura de costos: en esta etapa se identifican los principales recursos que generan mayor costo para la definición de controles.

Figura 1
Estructura del Modelo CANVAS



Fuente. (Garcia, 2020)

Asimismo, algunos estándares de buenas prácticas, resaltan diversos factores para determinar la viabilidad de un proyecto en el ámbito organizacional, como lo es el PMBOK, que corresponde a una herramienta creada por *Project Management Institute* (PMI), la cual permite consolidar la idea planteada para un proyecto de acuerdo con sus necesidades específicas (PMI, 2022). Esta guía es importante para proyectos que buscan mejorar procesos dentro de las organizaciones, para lo cual requieren de un control mayor a las actividades y un seguimiento específico a la gestión establecida (PMI, 2022).

Los procesos que se deben seguir bajo los estándares de buenas prácticas del PMBOK, son (PMI, 2022):

Iniciación: en esta etapa se formula la idea y se establece el alcance de esta.

Planificación: en esta etapa se establecen las actividades específicas como la elaboración de cronogramas, planes de gestión con sus responsables, requisitos necesarios y aplicables,

estimación aproximada de cada actividad, identificación de riesgos, entre otros; las cuales permitirán llevar a cabo todo el proyecto.

Ejecución: en esta etapa se ejecutan las actividades planificadas, los responsables de llevarlas a cabo, motivarán a todo el equipo para que no se deje ninguna sin ejecutar.

Seguimiento y control: en esta etapa se lleva a cabo la evaluación de las actividades ejecutadas para el proyecto, realizando un seguimiento desde el punto de partida hasta donde se quiere llegar con el proyecto. Durante esta etapa se pueden realizar ajustes y cambios a actividades planificadas con el fin de garantizar un cumplimiento total del proyecto.

Cierre: en esta etapa se obtiene el resultado final del proyecto, que corresponde al logro de los objetivos planteados en su iniciación.

Creación de Empresa

Al momento de tomar la decisión de crear una empresa del tamaño que sea, es necesario conocer que se debe tener una visión general de la empresa que se quiere crear y el entorno donde se va a desarrollar, para definir unas estrategias que permitan lograr el éxito empresarial (Varela, 2008).

Igualmente, es necesario tener presente unas fases que permiten la toma de decisiones sobre la puesta en marcha de la empresa, como lo menciona Varela (2008), son seis fases para la creación de empresa, como son la idea, la idea de negocio, cual es la oportunidad de la empresa, cual es el plan a seguir, el arranque y el crecimiento y desarrollo.

Fase 1. Idea: en esta fase es donde se concibe qué es lo que se quiere realizar.

Fase 2. Idea del negocio: en esta fase, se realiza un análisis del contexto externo e interno donde se desarrollará la empresa.

Fase 3. Oportunidad de la empresa: en esta fase se orienta mejor la empresa de acuerdo al contexto analizado, definiendo las estrategias específicas para la planeación.

Fase 4. Plan a seguir: en esta fase se establecen las actividades para el cumplimiento de las estrategias específicas, identificando además los riesgos y oportunidades para la empresa, y cómo se solucionarán los posibles problemas que se presenten.

Fase 5. Arranque: en esta fase se pone en marcha el plan definido, asignando los recursos apropiados para la ejecución de las actividades planeadas, y se realizan los ajustes necesarios para que fluya la organización.

Fase 6. Crecimiento y desarrollo: en esta fase, se realiza seguimiento a las metas planteadas en el plan y a la ejecución de las mismas, y se establecen los ajustes necesarios.

Plan de Negocio o Business Plan

Por otro lado, para complementar estas fases, es necesario llevar a cabo también el desarrollo de otros componentes como son mercado, técnico, administrativo y legal, financiero, como lo establece Méndez (2000).

El Estudio de Mercados

Para lograr los objetivos y las metas que se plantean en el plan de negocios, es necesario definir un estudio de mercados, cuyo fin es analizar cuáles son las necesidades de la empresa, el producto o servicio a prestar, definir el segmento económico en el cual se tendrá una ventaja competitiva, y las actividades a desarrollar en la empresa desde la gestión comercial, elaborando un plan de acción para el corto y el mediano plazo (Kotler P. , 2006).

En este estudio, se identifica el producto o el servicio que se va a ofrecer, se identifica el producto, se analiza la oferta y la demanda, los precios, los canales de comercialización, las estrategias de publicidad y mercadeo, entre otras.

El Estudio Técnico

En este estudio se establece la localización de la empresa analizando cual o cuales son los lugares más convenientes para que se ejecute el proyecto; el tamaño que se determina de acuerdo con la inversión y al costo de producción del producto o servicio a ofrecer; y la ingeniería de proyecto donde se establecen los procesos para la fabricación del producto o la prestación del servicio, los controles y todos los aspectos técnicos necesarios para que funcione la empresa. (Méndez, 2000).

Localización: en este análisis se determina el lugar donde se va a desarrollar el proyecto, de manera general y específico, está enfocado al lugar espacial, definido luego de analizar diferentes factores que podrían condicionar la actividad económica del proyecto.

Tamaño: en este análisis se establece cual será el tamaño del proyecto definiendo los procesos, tecnología y recursos humanos a utilizar, y que se establece a partir de los resultados obtenidos en el estudio de mercados; este aspecto en el estudio técnico es importante para definir cuáles serán las inversiones para realizar y los costos operativos del proyecto (Méndez, 2000).

Ingeniería del proyecto: este aspecto en el estudio técnico se relaciona con los procesos a estructurar para la fabricación del producto o la prestación del servicio. Los principales elementos en este aspecto son:

- Definición de la información básica para el diseño del proyecto.
- Establecimiento del producto y/o servicio, materias primas e insumos.
- Establecimiento del proceso productivo.
- Establecimiento del plan de producción o la prestación del servicio.
- Establecimiento de las máquinas y equipos necesarios.
- Establecimiento del recurso humano necesario para la operación de la empresa.

- Distribución de la planta para fabricar el producto o prestar el servicio.

El Estudio Administrativo y Legal

En este estudio se establece cómo estará organizada administrativamente la empresa, definiendo la estructura organizacional mediante un organigrama donde se identifiquen las áreas y los procesos a desarrollarse en la empresa; la definición de los cargos y las competencias para cada cargo (Méndez, 2000).

También se establece en este estudio los parámetros de la planeación estratégica, definiendo la misión, visión y la promesa de valor de la empresa (Méndez, 2000).

Por otro lado, se establecen los elementos legales necesarios para la constitución de la empresa como son registros en cámara y comercio, el establecimiento de la sociedad, el registro mercantil, la inscripción a entidades municipales, el registro único tributario, entre otros. (Méndez, 2000).

El Estudio Financiero

En este estudio se establecen los recursos económicos necesarios para poner en marcha la empresa teniendo en cuenta las diferentes alternativas de inversión y financiamiento (Méndez, 2000).

A partir de la Planeación Estratégica definida en el estudio administrativo y legal, se planifica financieramente la empresa, mediante proyecciones de caja y los estados financieros, estimando así la capacidad del negocio para generar caja, teniendo en cuenta su estructura financiera; es decir, la capacidad con la que cuenta la empresa para realizar los pagos de financiación, remuneración a los accionistas y la amortización de las deudas (Méndez, 2000).

Sostenibilidad Empresarial

Según la teoría de la rueda del cambio formulada por Bob Doppelt, el cambio hacia la

sostenibilidad empresarial llega cuando los procesos industriales son diseñados para ser económica, social y ecológicamente beneficiosos en vez de menos contaminantes.

Desde el punto de vista de la comisión Brundtland de las Naciones Unidas, hacia el año de 1987, se definió el concepto de sostenibilidad como aquello que permite satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la habilidad de las futuras generaciones de satisfacer sus necesidades propias. Con los inclementes estragos que se han causado por el fenómeno del cambio climático, la Organización de las Naciones unidas [ONU] en el año 2015, presentó los Objetivos de Desarrollo Sostenible ODS, el cual conforma el esquema para mejorar las vidas de las poblaciones alrededor del mundo y mitigar los peligrosos efectos originados por el hombre relacionados con este fenómeno.

Dentro de estos objetivos plasmados en lo que se le denominó la Agenda 2030, se cita el ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico en sus líneas de acción 3. Proteger empleos y apoyar a pequeñas y medianas empresas, y a los trabajadores del sector informal, mediante programas de respuesta y recuperación económicas y 4. Orientar el aumento necesario de estímulos fiscales y financieros para que las políticas macroeconómicas funcionen en favor de los más vulnerables y reforzar las respuestas multilaterales y regionales.

Las anteriores líneas tienen estrecha relación con el desarrollo de las actividades artesanales, y a partir de estas se han promovido políticas y estrategias con el fin de salvaguardar el trabajo artesanal como un patrimonio material en Colombia, como lo ha desarrollado Artesanías de Colombia y que para esta investigación contribuye en la promoción de esta actividad como fuente y sustento de muchas familias y que en muchos de los casos con los procesos de denominación de origen han permitido la expansión a mercados internacionales.

Productos Artesanales

Retomando la definición de la Unesco (1997), respecto a que los productos artesanales son producidos por artesanos, ya sea totalmente a mano, o con la ayuda de herramientas manuales o incluso de medios mecánicos, siempre que la contribución manual directa del artesano siga siendo el componente más importante del producto acabado; es importante recalcar la importancia que el artesano debe involucrar el uso de materias primas que no interfieran con la sostenibilidad ambiental, que las fibras o material utilizado para su elaboración pueda ser renovado y /o propagado, con el fin de no afectar su producción y mantener el equilibrio con el medio ambiente.

La Unesco (2009), también resalta que la artesanía se entrelaza con otras creaciones de las tradiciones y costumbres populares que constituyen formas sincréticas desarrolladas por comunidades, grupos étnicos (p.11), impregnando la identidad cultural de los pueblos y regiones donde esta actividad se desarrolla. En el caso de Colombia que goza de una diversidad cultural y por tanto diversidad artesanal desde su proceso de elaboración hasta los terminados han tomado gran fuerza con el avance a pasos agigantados que el sector turismo ha tenido en la última década y que sumada a estrategias como la introducción del sello de calidad Hecho a Mano como una certificación de carácter permanente, otorgada a productos artesanales elaborados a mano, han permitido el crecimiento del sector impulsado por Artesanías de Colombia.

Este tipo de sellos aumenta el valor agregado de los productos elaborados, brindando una oportunidad para exportarlos, máxime si sus materias primas son de fibras naturales y no generan una afectación al sistema ambiental si fuesen desechados. Así en el municipio de Nobsa con la evolución de las técnicas y acabados en los tejidos elaborados a partir de la lana de oveja brindan la oportunidad de tener este sello y abrir un mercado hacia otros países.

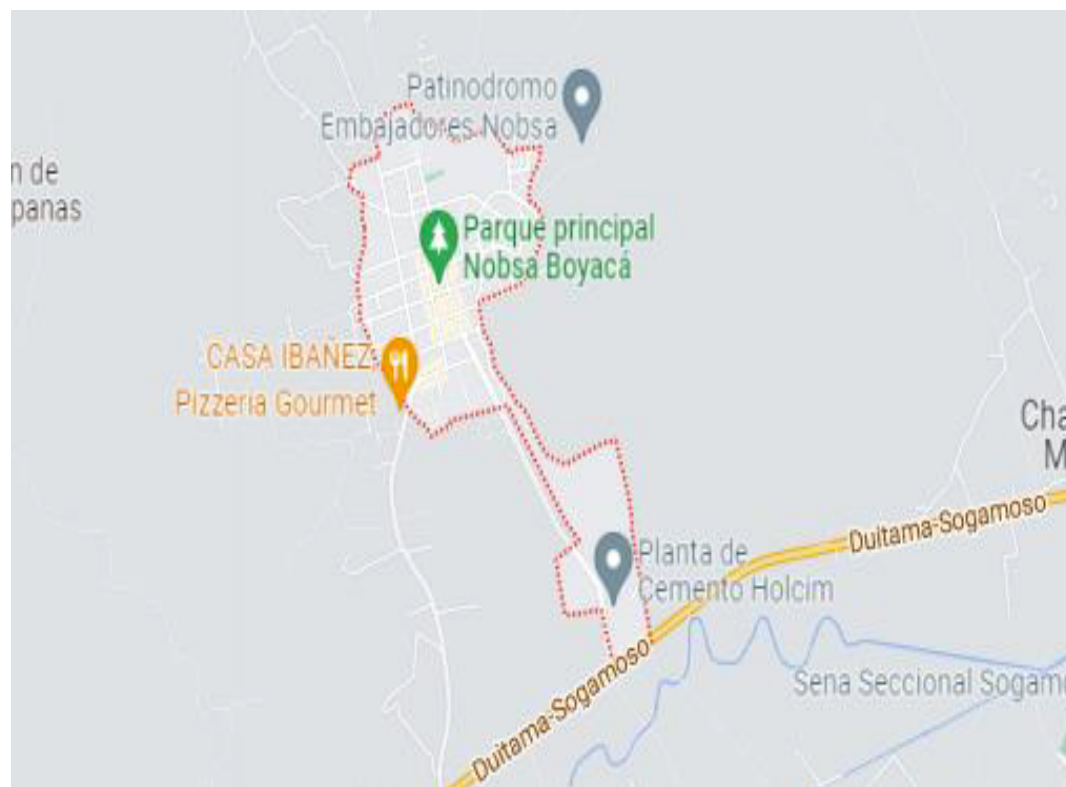
Marco Contextual

El proyecto de factibilidad se desarrolló en el municipio de Nobsa, departamento de Boyacá, ubicado a 195 km del norte de Bogotá y a 71 km de Tunja; es conocido como un municipio industrial, artesanal, turístico y agrícola (Nobsa, 2022).

Su estructura territorial está conformada por una cadena montañosa y parte del valle del río Chicamocha; limita al norte con los municipios de Santa Rosa de Viterbo y Floresta, al occidente y sur con Tibasosa, al oriente con Corrales y Tópaga (Nobsa, 2022).

Figura 2

Ubicación Municipio de Nobsa, Boyacá



Fuente. Google maps, 2022

Aspectos Metodológicos

La investigación tiene enfoque cuantitativo y cualitativo, debido a que el proceso de análisis de la viabilidad de la creación de la empresa requiere de unos elementos cuantitativos representados por el análisis financiero en donde se debe tener en cuenta el estudio de mercados con la determinación de la demanda y del posible comportamiento de consumo, esto, con la finalidad de la generación de la proyección de ingresos y egresos, analizando las condiciones financieras de la futura organización empresarial. Lo anterior, combinado con elementos cualitativos en los que se considera la percepción del consumidor frente a la propuesta de bienes y/o servicios.

Por otro lado, se considera de tipo descriptiva, teniendo en cuenta que como afirma Hernández, Fernández, y Baptista (2015), se describe de manera sistemática las características de una población, situación o área de interés (p.92); para este caso se describirá la viabilidad para crear una empresa exportadora de artesanías de tejido en lana elaboradas en Nobsa Boyacá y se tendrán en cuenta la medición de aspectos como oferta y demanda de producto. Ficha técnica de producto, requerimientos físicos, humanos y de infraestructura cuadrados a cubrir, Inversiones, ingresos costo, gasto, e impactos den la sostenibilidad para establecer la viabilidad del proyecto.

Figura 3*Etapas, Instrumentos y Productos Resultantes*

Etapa	Actividades	Instrumento	Producto Resultante
1. Realizar un estudio de mercado para establecer la oferta disponible y la demanda internacional de los productos artesanales del municipio de Nobsa.	<ul style="list-style-type: none"> * Establecer la muestra para el estudio de mercado. * Diseñar preguntas para encuesta. * Aplicar encuestas. * Analizar la información obtenida. 	* Encuesta	* Resultado de aplicación de encuestas.
2. Establecer requerimientos técnicos, administrativos y económicos para implementar la exportadora de artesanías.	<ul style="list-style-type: none"> * Definir los productos a ofrecer por parte de la empresa exportadora. * Definir los requerimientos técnicos para el funcionamiento de la empresa. * Definir los requerimientos administrativos para el funcionamiento de la empresa. 	* Investigación sobre requerimientos técnicos y administrativos.	<ul style="list-style-type: none"> * Fichas de productos a ofrecer. * Listado de maquinaria y equipo requerido. * Listado de personal necesario. * Organigrama. * Perfiles del talento humano. * Direccionamiento estratégico.
3. Determinar la viabilidad económica para crear la exportadora de productos artesanales en el municipio de Nobsa.	* Definir los requerimientos económicos para el funcionamiento de la empresa.	* Investigación sobre requerimientos económicos.	<ul style="list-style-type: none"> * Presupuestos financieros. * Proyecciones de balance general.
4. Analizar los impactos sociales generados de la formalización de la exportadora en dicho municipio.	* Identificar y documentar los impactos sociales de la empresa.	* Investigación sobre los impactos sociales a generar al crear una empresa.	* Listado de impactos sociales.

Fuente. Elaboración propia

Resultados

Modelo del Negocio - CANVAS

Se contempla la idea de negocio como un modelo innovador, estableciendo los elementos principales para que pueda funcionar la empresa exportadora de artesanías elaboradas en el municipio de Nobsa – Boyacá, identificando los aspectos diferenciadores para incursionar en el mercado exportador.

Figura 4

Modelo de Negocio Mediante CANVAS



Fuente. Elaboración propia

En la figura 4 se definieron los elementos que conforman los diferentes aspectos a tener en cuenta en la definición de la idea de negocio a través de la metodología CANVAS, donde se lograron identificar los aspectos innovadores y diferenciadores para la empresa exportadora.

Cuadro Estratégico para la Propuesta de Valor

Este cuadro es una herramienta que permite a las organizaciones definir una estrategia al conocer algunos parámetros de la competencia en el mercado antes de realizar la inversión de un nuevo proyecto; teniendo en cuenta las variables del sector. En el eje horizontal se encuentran los factores clave existentes en el mercado donde se moverá la empresa a crear, y el eje vertical corresponde a la oferta que podrán recibir los compradores en cada uno de los factores claves identificados.

Al unir los puntos luego de la calificación realizada, se forma la curva de valor que muestra el rendimiento de la empresa en cada factor identificado.

Para el sector en donde se ubicará la empresa exportadora a crear, los principales factores identificados son, el precio de los productos, los canales de promoción y distribución de los productos, la calidad y el servicio recibido por parte de la empresa, la confiabilidad que ofrece la empresa en las transacciones realizadas; y las principales empresas que actualmente se dedican a actividades similares a las que se van a ejecutar con la empresa exportadora son Todo Ráquira, Artesanías de Colombia, Nobsa La oveja negra, Asociación de artesanos de Sogamoso, y Artejidos.

Para la construcción del cuadro estratégico, se analizaron los factores anteriormente identificados para cada una de estas empresas y se sacó un promedio que permitiera comparar la nueva empresa exportadora frente a dicho promedio, como se muestra a continuación en las tablas 1 y 2:

Tabla 1
Criterios de Evaluación del Sector

Criterios evaluados	Puntaje para Evaluación		
	5	4	3
Precio de productos	Precio menor al de la empresa exportadora.	Precio similar al de la empresa exportadora.	Precio mayor al de la empresa exportadora.
Canales de promoción	Canales de promoción de los productos agresivos.	Canales de promoción de los productos similares a la empresa exportadora	No cuenta con canales de promoción de los productos.
Calidad y servicio	Excelente atención al cliente brindado por el personal.	Buena atención al cliente brindado por el personal.	Baja atención al cliente brindado por el personal.
Confiabilidad	Diferentes facilidades de pago brindadas.	Restricción en la forma de pago brindadas.	No cuenta con facilidades de pago.

Fuente. Elaboración propia

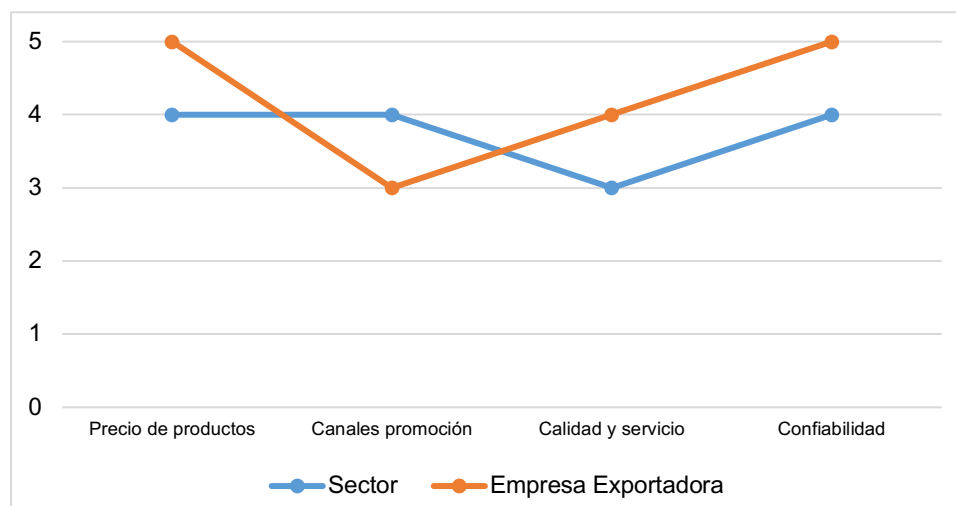
Tabla 2
Evaluación de Factores para cada Empresa Identificada

	Precio de productos	Canales de promoción	Calidad y servicio	Confiabilidad
Todo Ráquira	4	4	4	4
Artesanías de Colombia	3	5	4	5
Nopza La Oveja Negra	5	5	3	5
Asociación de Artesanos de Sogamoso	4	3	3	4
Artejidos	4	3	3	3
Promedio	4	4	3	4

Fuente. Elaboración propia

Teniendo en cuenta estos factores, se obtiene el siguiente cuadro estratégico para la nueva empresa exportadora de artesanías:

Figura 5
Cuadro Estratégico



Fuente. Elaboración propia

La figura 5 muestra que la curva de valor de la nueva empresa exportadora, será similar a las empresas que se encuentran en el sector, y que se deberán de plantear estrategias para estar al mismo nivel de los competidores en cuanto a los canales de promoción y distribución.

Estudio de Mercado

Identificación de los Productos a Ofrecer

En la empresa exportadora de artesanías, serán ofrecidos los siguientes productos:

Tabla 3

Descripción del Producto Grupo 1

Nombre del producto:	Descripción del producto:
Buzos	Este grupo de productos comprende los buzos de dama, suéter de hombre y buzos junior.

Fuente. Elaboración propia

Tabla 4*Descripción de Producto Grupo 2*

Nombre del producto: Ruanas y chaquetones	Descripción del producto:
	<p>Este grupo de productos comprende ruanas y chaquetones de dama y hombre.</p>

Fuente. Elaboración propia

Tabla 5*Descripción de Producto Grupo 3*

Nombre del producto: Accesorios	Descripción del producto:
	<p>Este grupo de productos comprende bufandas, pañoletas, mochilas.</p>

Fuente. Elaboración propia

Tabla 1*Descripción de Producto Grupo 4*

Nombre del producto:	Descripción del producto:
<p data-bbox="292 315 454 357">Línea hogar</p> 	<p data-bbox="812 504 1421 588">Este grupo de productos comprende juegos de cama.</p>

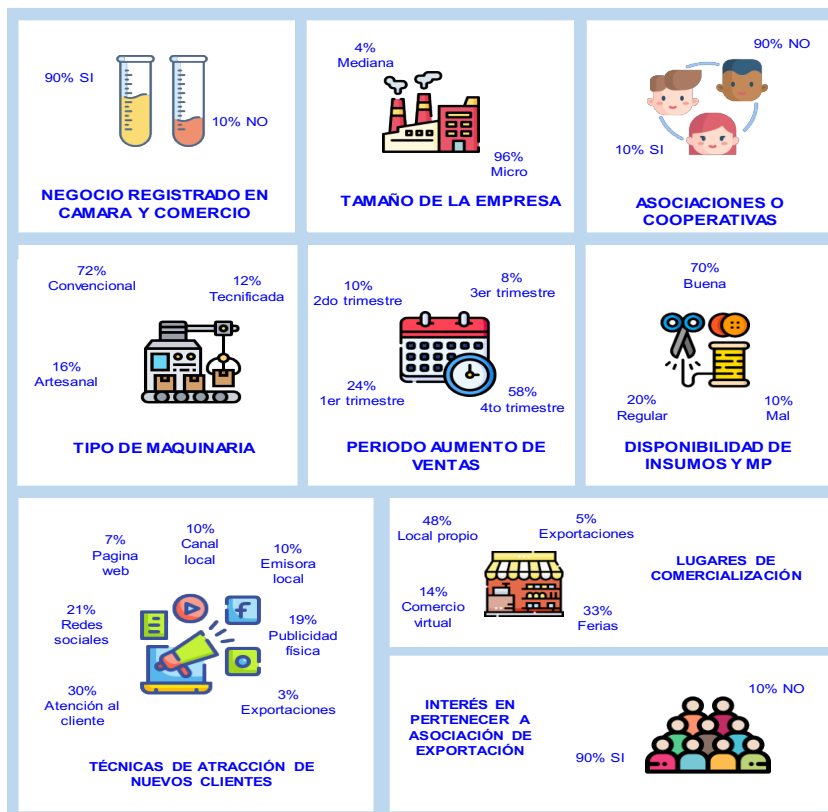
Fuente. Elaboración propia

Análisis de la Demanda

Para el análisis de la demanda se verificaron las empresas artesanales existentes en el municipio de Nobsa, Boyacá, que estaban legalmente constituidas y que se encontraban inscritas en Cámara de Comercio y contaban con registro mercantil vigente; encontrando 80 organizaciones, de las cuales 50 corresponden a empresas de tejeduría, 24 empresas al comercio en general, 16 a la ebanistería y carpintería, 6 a la forja y 4 dedicadas a bisutería; se realizó la aplicación de la encuesta vía telefónica y los datos resultantes se sometieron a su correspondiente interpretación y análisis estadístico (Anexo 1):

Se observó que el 90% de los encuestados tienen sus empresas registradas en la cámara de comercio y tienen registro mercantil, ya que además de brindar protección legal, consideran que los demás beneficios como asesorías para trámites, documentos fundamentales, licencias, entre otros, son necesarios para la operación eficiente de la empresa; y solo el 10% no cuenta con este registro debido a que consideran que son un poco altos los costos generados para acceder a este requisito.

Figura 6
Resultados Obtenidos de las Encuestas



Fuente. Elaboración propia

Se observó que el 84% de las empresas pertenecen al régimen simplificado debido a que en su mayoría son microempresas y les permite obtener esta clasificación por su capacidad tributaria, y el 16% restante son personas naturales.

El 96% de las organizaciones encuestadas son de tamaño micro, ya que su personal no supera a 10 empleados y sus activos totales están por debajo de los 501 SMMLV; y el 4% restante son de tamaño pequeña; este comportamiento se debe a que las empresas de artesanías del municipio están conformadas por personas que elaboran sus productos ellos mismos y su principal venta es a través de locales comerciales propios.

Asimismo, en el municipio de Nobsa, se encuentran dos agremiaciones principales que son Madearte y Artejidos, el 90% de las empresas de artesanías de tejeduría no hacen parte de

ninguna de estas dos, debido a que no se tiene un conocimiento específico de las actividades realizadas por ellas, ni se han realizado difusiones sobre los requisitos y beneficios de pertenecer a ellos, y solo el 10% si hacen parte de ellos, 3 a Madearte y 2 a Artejidos.

De las empresas encuestadas el 72% utilizan maquinaria convencional adecuada para los productos a fabricar, por ser un producto artesanal no es necesario el uso de maquinarias de tecnología avanzada; el 16% utilizan maquinaria artesanal fabricada por ellos mismos por la facilidad de montaje y de productos a fabricar y el 12% utiliza maquinaria tecnificada.

En cuanto al periodo o temporada donde aumentan las ventas para las empresas artesanales del municipio, el 58% argumenta que es en el cuarto trimestre del año y el 24% en el primer trimestre del año, debido a que es en estas temporadas donde mayores fechas festivas existen y, por tanto, aumenta la cantidad de turistas en el municipio, mientras que, en el segundo y tercer trimestre del año, la afluencia de personas no es alta y por esto las ventas son inferiores.

Al investigar sobre las técnicas utilizadas para atraer nuevos clientes, el 30% de los encuestados manifiesta que es la atención al cliente su principal atributo, seguido por el 21% de redes sociales y 19% de publicidad física; por ser estrategias que llegan directamente a los clientes potenciales; el 10 utiliza todavía medios convencionales como son emisora y canales locales, el 7% página web y el 3% exportaciones.

Se observó que el 70% de los encuestados manifiesta que la consecución de los insumos y las materias primas es buena debido a la ubicación del municipio y que además a nivel local se pueden conseguir fácilmente este tipo de productos, mientras que el 20% manifiesta que es regular y el 10% que es mala.

La totalidad de las empresas encuestadas realizan la comercialización de sus productos en locales comerciales que se encuentran ubicados en la zona urbana del municipio, el 33%

participan en ferias artesanales para promocionar sus productos, el 14% ha incursionado en ventas virtuales, y el 5% realizan exportaciones de sus productos.

De los encuestados, el 90% de las empresas estaría dispuesta a realizar exportación de sus productos a través de una asociación que se encargue de este proceso, y si ellos solo se limitan a la fabricación de los productos y la asociación a la distribución, y solo el 10% no estaría interesado, siendo este resultado muy satisfactorio para el proyecto.

Mezcla de Mercadeo

Objetivos del Producto

A continuación, se describen los objetivos y las estrategias que hacen referencia al producto:

Tabla 2

Objetivos del Producto

Objetivo	Estrategia
Ampliar las líneas de productos, mínimo 1 producto diferente cada semestre.	Incursionar en el mercado con nuevas artesanías elaboradas por los artesanos del municipio.
Aumentar en un 10% la participación en el mercado	Aumentar la publicidad a través de las redes sociales.

Fuente. Elaboración propia

A continuación, se describen los objetivos y las estrategias que hacen referencia al precio:

Tabla 3*Objetivos del Precio*

Objetivo	Estrategia
Sostener los precios de iniciación de la empresa por 1 año.	Analizar cada seis meses los precios de la competencia y mantenerlos por debajo de éstos.
Disminuir el 2% de los precios frente a la competencia.	Establecer mecanismos para disminuir el costo de producción.

Fuente. Elaboración propia

Objetivos de Promoción

A continuación, se describen los objetivos y las estrategias que hacen referencia a la promoción:

Tabla 4*Objetivos de Promoción*

Objetivo	Estrategia
Diseñar promociones con los clientes de manera semestral.	Establecer sorteos por compras entre los clientes que visitan la página web.
Posicionar la marca de la empresa.	Participar en encuentros de artesanos o de exportadores y dar a conocer los productos que maneja la empresa.

Fuente. Elaboración propia

Objetivos de Distribución

A continuación, se describen los objetivos y las estrategias que hacen referencia a la distribución:

Tabla 5

Objetivos de Distribución

Objetivo	Estrategia
Posicionar la marca de la empresa en los medios digitales.	Diseñar estrategias llamativas para los clientes a través de la página web y las redes sociales publicando mínimo 2 publicidades semanales.

Fuente. Elaboración propia

Definición del Precio

Para la definición del precio se tuvieron en cuenta los costos de compra de los productos a los proveedores, se adicionó un costo de funcionamiento de la empresa y se adicionó una utilidad sobre el costo, y así obtener un costo total; como se muestra a continuación:

Tabla 6

Definición del Precio

Producto a comercializar	Costo de compra	Precio de venta
Productos grupo 1	\$100.000	\$400.000
Productos grupo 2	\$150.000	\$600.000
Productos grupo 3	\$50.000	\$150.000
Productos grupo 4	\$250.000	\$800.000

Fuente. Elaboración propia.

En la tabla 11, se muestran los costos de compra de los productos de cada grupo definido y el precio de venta.

Comercialización y Distribución del Producto

De acuerdo a lo analizado por Procolombia (2020), los principales países para exportación de artesanías, son Estados Unidos y los países de la Unión Europea, debido a que estos países buscan artesanías que se caractericen por mostrar la tradición y lo auténtico del país de origen; en Estados Unidos, son más apetecidos los productos decorativos o para uso en el hogar, fabricados en madera, cuero, o tela; y que sean fabricados a mano; mientras que en algunos países de la Unión Europea como Francia y Alemania, son más buscadas las artesanías fabricadas a mano y que se les vea un valor agregado particular, además que buscan productos que cuenten con aspectos significativos basados en la cultura, colores, materiales, forma, y moda, que adicione elegancia y sofisticación a su modo de vestir.

Es por esta razón que se iniciará con el mercado de la Unión Europea para la empresa exportadora, los acuerdos comerciales entre Colombia y los países que hacen parte de esta unión, rigen los productos artesanales con aranceles que oscilan entre el 0% y el 4%; siendo este aspecto beneficioso para la nueva empresa a crear.

Los consumidores de la Unión Europea (principalmente alemanes y franceses), muestran un gusto diferenciador por las artesanías, especialmente las colombianas, debido que para ellos no es tan importante el precio, sino la historia que hace posible la fabricación y entrega de cada producto en su país, ven con mejores ojos los procesos de producción, los diseños auténticos, y la calidad de los productos; es por esta razón que, aunque los proveedores de artesanías orientales, ingresan mayor cantidad de productos a su país, ellos prefieren los productos colombianos, por cumplir con estas características.

Inicialmente el canal de distribución a implementar es la exportación directa hacia los consumidores, adicionalmente a través de una tienda virtual para promocionar, vender y distribuir los productos.

También se realizará promoción y venta a través de página web, donde se pueda realizar el pedido en línea y se envíe directamente al consumidor a nivel internacional, para ello, será necesario designar esta labor a una persona que se encargue de administrar las publicaciones de los productos en la página, realice seguimiento a los pedidos, realice el envío al cliente y realice seguimiento a la satisfacción del cliente.

Se tiene contemplado la definición de una estrategia de publicidad con el objetivo de dar a conocer la empresa exportadora, promocionar los productos, y crear expectativa al público objetivo sobre los productos a distribuir.

Mecanismos de Promoción y Publicidad

Participación en ferias y eventos: la empresa participará en eventos realizados por Procolombia con el fin de darse a conocer y dar a conocer los productos a comercializar.

Días de descuento en fechas especiales: durante las diferentes celebraciones como día de la madre, día del padre, san Valentín, navidad, entre otros, se promocionarán descuentos en los productos que ofrece la empresa a través de la página web.

Creación de la página web: con el fin de dar a conocer los productos a exportar y crear expectativa al público objetivo, se creará la página web y se mantendrá actualizada con los productos, además de tener el espacio para los pedidos en línea y para consultas por parte de los clientes.

Creación de redes sociales: se estructurará el perfil de la empresa en redes sociales como Twitter, Instagram, Facebook y Snapchat, donde se promocionará la empresa y los productos mediante infografía publicitaria, promociones, ofertas, entre otros.

Participación en ferias artesanales: la empresa participará en eventos de ferias artesanales con el fin de darse a conocer como empresa exportadora y que los pequeños y micro artesanos puedan dar a conocer sus productos a través de la empresa.

Estudio Técnico

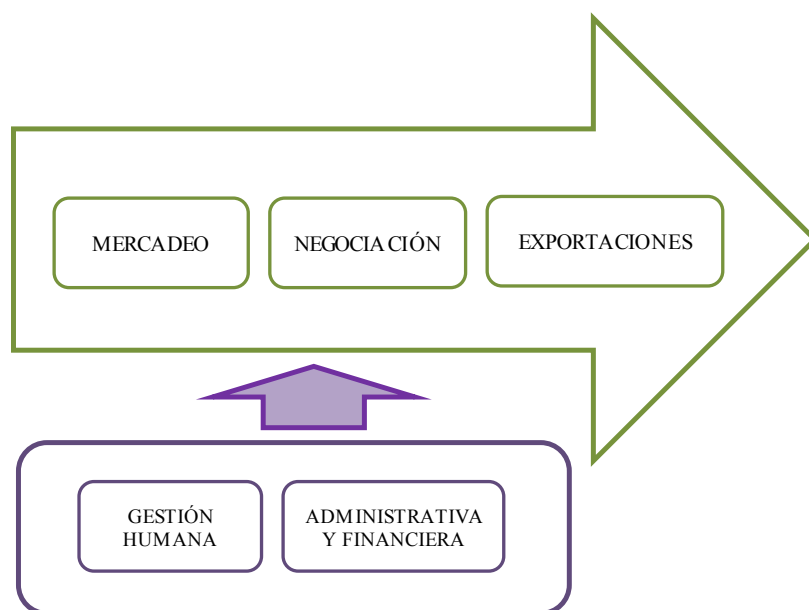
Cadena de Valor

Las actividades planeadas a realizar en cada uno de los procesos, para la empresa exportadora se muestran a continuación:

Actividades Primarias

Figura 7

Cadena de Valor



Fuente. Elaboración propia.

Estas actividades, son las que se necesitan para que se pueda prestar el servicio de manera efectiva, para la empresa exportadora, se establecieron las siguientes actividades:

Mercadeo, con este proceso se espera poder dar a conocer la empresa exportadora, los beneficios de asociarse a ella, y será el encargado de buscar los clientes y documentar las bases de datos.

Negociación, con este proceso se espera lograr las alianzas con las empresas artesanas del municipio con el fin de establecer todas las condiciones comerciales, garantizar el inventario necesario y garantizar las expectativas y necesidades del cliente.

Exportaciones, con este proceso se espera garantizar la prestación del servicio bajo estándares de calidad.

Actividades de Apoyo

Estas actividades, son las que se necesitan como apoyo para que se faciliten las actividades primarias, para la empresa exportadora, se establecieron las siguientes actividades:

Gestión Humana, con este proceso se espera garantizar que se contrate el personal necesario para prestar el servicio dentro de la empresa.

Administrativa y Financiera, con este proceso se espera garantizar que se toman las decisiones acertadas para la empresa y se pueda lograr la rentabilidad al exportar los productos.

Análisis y Características de los Productos

Para iniciar las actividades primarias, se propuso ofertar cuatro grupos de productos, como se muestra a continuación:

Tabla 7*Características de Producto Grupo 1*

Nombre del producto:	Características del producto:
<p data-bbox="298 401 375 428">Buzos</p> 	<p data-bbox="824 506 1398 600">Sus principales características es que son fabricados de manera artesanal tejidas a mano en técnica de dos agujas en fibra natural.</p>

Fuente. Elaboración propia

Tabla 8*Características de Producto Grupo 2*

Nombre del producto:	Características del producto:
<p data-bbox="298 905 561 932">Ruanas y chaquetones</p> 	<p data-bbox="824 1031 1398 1157">Sus principales características es que son fabricados de manera artesanal tejidas a mano en técnica horizontal en fibra natural y bordadas a mano.</p>


Fuente. Elaboración propia

Tabla 9*Características de Producto Grupo 3*

Nombre del producto:	Características del producto:
<p data-bbox="298 1493 440 1520">Accesorios</p> 	<p data-bbox="824 1598 1409 1703">Sus principales características es que son fabricados de manera artesanal tejidas a mano en técnica en fibra natural.</p>

Fuente. Elaboración propia

Tabla 10*Características de Producto Grupo 4*

Nombre del producto:	Características del producto:
Línea hogar	Sus principales características es que son fabricados de manera artesanal tejidas a mano en técnica dos agujas en fibra natural, y tintes ecológicos.
	

Fuente. Elaboración propia

Maquinaria y Equipo Requerido

La empresa exportadora tendrá como principal servicio, la exportación de los productos artesanales, mediante la negociación con los artesanos del municipio, por lo tanto, no será necesaria la adquisición de máquinas especiales, sino equipo de oficina para que funcione la empresa, como se muestra a continuación:

Tabla 11*Maquinaria y Equipo*

Maquinaria y equipo	Vida útil (años)	Unidades	Costo unitario	Costo total
Computador de escritorio	5	3	\$2.000.000	\$6.000.000
Computador portátil	5	3	\$2.500.000	\$7.500.000
Impresoras	5	3	\$400.000	\$1.200.000
Teléfono fijo	10	3	\$150.000	\$450.000
Teléfono celular	10	5	\$1.000.000	\$5.000.000
Escritorios	10	6	\$450.000	\$2.700.000
Silla giratoria	10	5	\$180.000	\$900.000
Silla gerencial	10	1	\$400.000	\$400.000
Software y licencias	10	3	\$2.500.000	\$7.500.000
Archivador	10	2	\$400.000	\$800.000
Papeleras	10	6	\$20.000	\$120.000

Fuente. Elaboración propia

Localización de la Empresa

Para definir la localización de la empresa, se realizó el análisis de macro localización y micro localización, revisando algunos factores necesarios para estos dos puntos, así:

Macro Localización

La macro localización de la empresa exportadora, se determinó que fuera en el municipio de Nobsa Boyacá, debido a la cercanía con los artesanos para realizar las negociaciones y recolectar los productos a exportar.

Micro Localización

La micro localización de la empresa exportadora, se determinó teniendo en cuenta los aspectos de proximidad con proveedores con los cuales se realizará la negociación, accesibilidad

a los puntos de venta de los proveedores y costo del arriendo del local donde se ubicará, recomendando los siguientes lugares:

Cerca del centro artesanal de Nobsa.

Parque Principal de Nobsa, Boyacá.

Centro Comercial Nuevo Centro Artesanal Nobsa.

Los elementos que se tuvieron en cuenta en el análisis para determinar la ubicación de la empresa, se muestran a continuación:

Tabla 12

Elementos a Tener en Cuenta para el Análisis de la Ubicación de la Empresa

Factor	Aspecto	Puntaje
Facilidades en la accesibilidad	Buen acceso	3
	Regular acceso	2
	Mal acceso	1
Cercanías con proveedores	Muy próximos	3
	Medianamente próximos	2
	No hay proximidad	1
Costo del arriendo	El costo es bajo	3
	El costo es mediano	2
	El costo es alto	1

Fuente. Elaboración propia

Adicionalmente, al tener en cuenta los elementos anteriores, se tabularon para determinar la ubicación:

Tabla 13*Tabulación de Elementos para Determinar Ubicación*

Factor que influye en la elección del sitio	Cerca del centro artesanal de Nobsa	Parque principal de Nobsa	Centro comercial Nuevo centro artesanal Nobsa
Facilidades en la accesibilidad	3	2	1
Cercanías con proveedores	2	3	1
Costo del arriendo	2	3	1
TOTAL	7	8	3

Fuente. Elaboración propia

De acuerdo con los resultados que se obtuvieron con la tabulación de los elementos, se seleccionó el parque principal de Nobsa, por ser la ubicación que ofrece las mejores opciones.

Figura 8*Ubicación de la empresa**Fuente.* Google maps, 2022

Personal Necesario

El personal necesario para que la empresa de exportación funcione y desarrolle sus actividades se muestran a continuación:

Tabla 14

Personal Necesario

CARGO	CANTIDAD	SALARIO MENSUAL
Gerente	1	\$2.500.000
Jefe Administrativo y Financiero	1	\$1.300.000
Analista de Mercadeo	1	\$1.160.000
Analista de Negociaciones	1	\$1.160.000
Analista de exportación	2	\$1.160.000 c/u

Fuente. Elaboración propia

Las prestaciones sociales para el personal necesario se calcularon en el estudio financiero al analizar el presupuesto de mano de obra.

Distribución de Planta

Para el funcionamiento de la empresa exportadora, se definieron las siguientes áreas:

Área de negociaciones y mercadeo: donde se realiza el análisis de los clientes potenciales y reales, se identifican sus necesidades y se ofrecen los productos; así mismo, se realizan las negociaciones con los proveedores artesanos de la región con el fin de establecer condiciones comerciales.

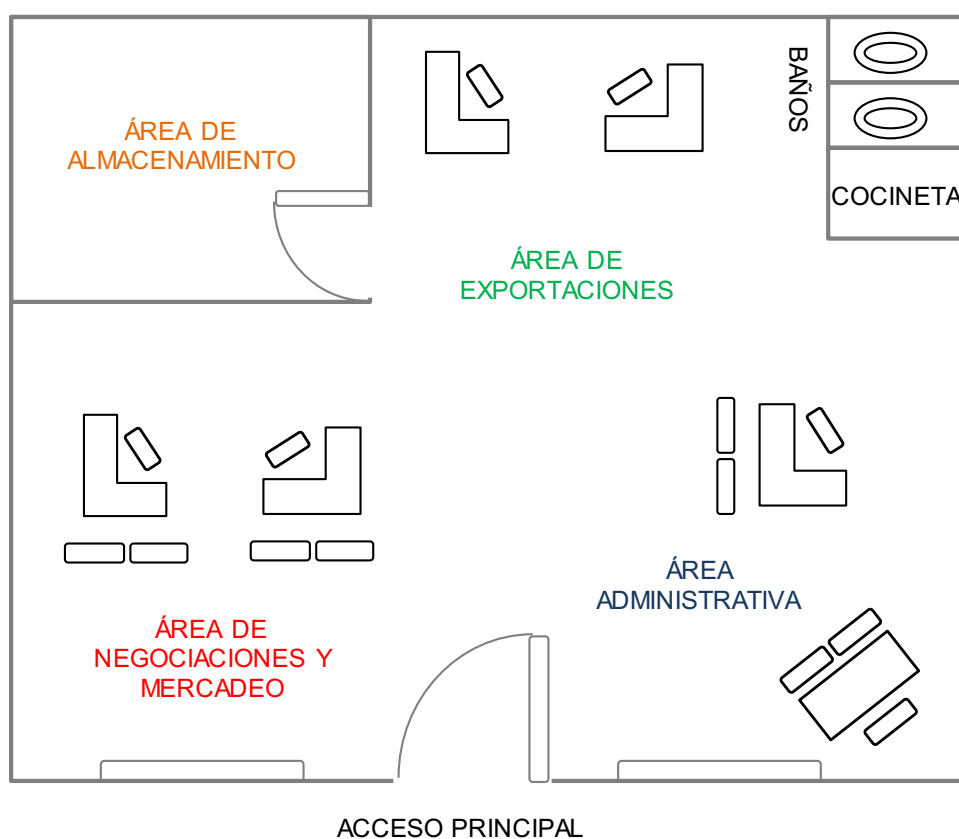
Área de exportaciones: donde se realiza el almacenamiento, preparación y despacho de los productos a los clientes de acuerdo con sus solicitudes.

Área Administrativa: donde se realiza todo lo relacionado con el desarrollo de las actividades de la empresa, como son, los registros contables, la administración del personal, el direccionamiento estratégico, entre otros.

La distribución de la empresa se muestra a continuación en el siguiente plano:

Figura 9

Plano de Distribución



Fuente. Elaboración propia

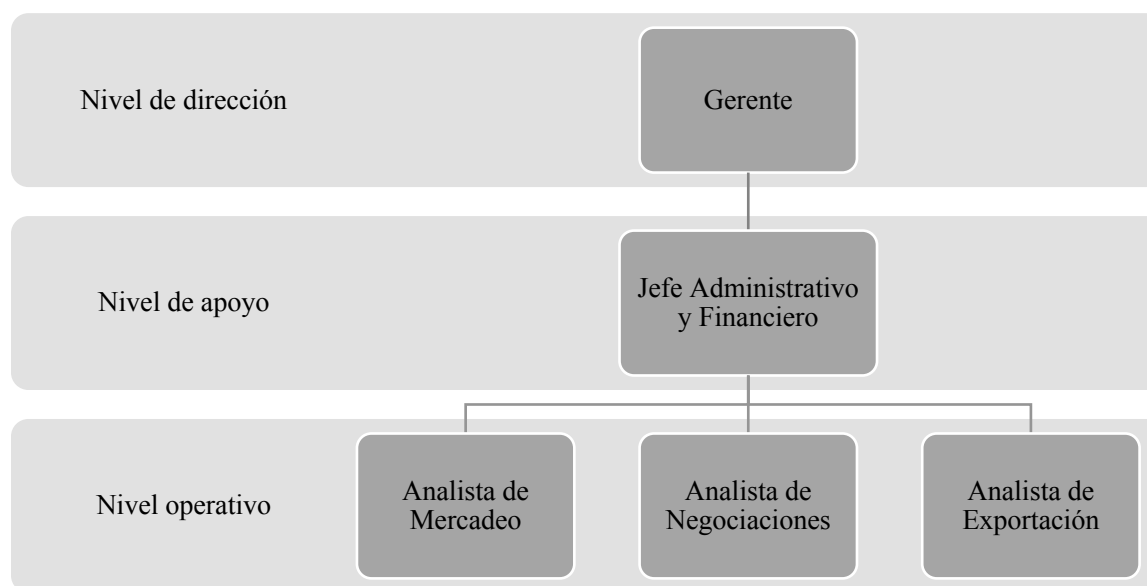
Estudio Administrativo

Estructura Básica

La estructura organizacional para la empresa de exportación fue conformada por cinco cargos y seis puestos, que en sus inicios serán vinculados de manera directa con la empresa.

Figura 10

Organigrama



Fuente. Elaboración propia

De acuerdo con la estructura organizacional propuesta, se definieron dos líneas de autoridad que permitirán el logro de los objetivos organizacionales, que son la gerencia y la jefatura administrativa y financiera.

De igual forma, se estableció para la empresa, un estilo de dirección mediante el liderazgo participativo, donde la gerencia establecerá estrategias de clima organizacional agradable, y se fomentará la confianza a los demás cargos para participar abiertamente en las estrategias a seguir para lograr con los objetivos planteados.

En cuanto a los canales de comunicación, se manejará comunicación interna entre los empleados de la empresa, para lo cual se establecerá la intranet para compartir la información importante, y los correos electrónicos institucionales. En cuanto a la comunicación externa, será aquella que se tenga con los clientes, comunidad y proveedores para garantizar el funcionamiento de la empresa, y los medios utilizados serán la página web, las redes sociales y los canales de atención para realizar pedidos on-line.

Direccionamiento Estratégico

Análisis del Macroentorno Bajo PESTEL

Para este análisis se tuvieron en cuenta los factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales para la empresa exportadora, como se muestra a continuación en las tablas 20 y 21:

Tabla 20*Análisis PESTEL – Identificación de Factores*

Análisis PESTEL – Identificación de factores					
Políticos	Económicos	Socioculturales	Tecnológicos	Ecológicos	Legales
1. Nuevas políticas para el sector exportador.	1. Facilidades de crédito para el sector exportador.	1. Estilo de vida del segmento de mercado al que va dirigido el producto.	1. Alto acceso al uso de nuevas tecnologías para ventas y pagos on-line	1. Uso adecuado de los materiales utilizados para la fabricación del producto.	1. Legislación para la exportación de productos.
2. Plan de desarrollo nacional y regional.	2. Definición de la capacidad de endeudamiento.	2. Tendencia de moda.	2. Alta oferta en capacitación de marketing digital.	2. Existencia e implementación de los programas de consumo de agua y energía.	2. Cambios permanentes en legislación hacia la contratación del talento humano.
3. Nuevas políticas ambientales para exportación de productos.	3. Facilidades en tasas de interés e impuestos para el sector exportador.	3. Nivel social	3. Altas probabilidades para acceder a programas de desarrollo tecnológico.	3. Uso adecuado de los suelos la fabricación de productos.	3. Cambios permanentes en legislación en contra del lavado de activos.

Fuente. Elaboración propia

Tabla 15*Análisis PESTEL – Medición de Impacto*

Políticos Nuevas	Impacto	Análisis PESTEL – Identificación de factores				Impacto M
		Socioculturales	Impacto	Ecológicos		
1. Políticas para el sector exportador.	Alto	1. Estilo de vida del segmento de mercado al que va dirigido el producto.	Alto	1. Uso adecuado de los materiales utilizados para la fabricación del producto.		Medio
2. Plan de desarrollo nacional y regional.	Alto	2. Tendencia de moda.	Medio	2. Existencia e implementación de los programas de consumo de agua y energía.		Medio
3. Nuevas políticas ambientales para exportación de productos.	Alto	3. Nivel social	Medio	3. Uso adecuado de los suelos la fabricación de productos.		Bajo
Económicos	Impacto	Tecnológicos	Impacto	Legales		Impacto
1. Facilidades de crédito para el sector exportador.	Alto	1. Alto acceso al uso de nuevas tecnologías para ventas y pagos on-line	Alto	1. Legislación para la exportación de productos.		Medio
2. Definición de la capacidad de endeudamiento.	Alto	2. Alta oferta en capacitación de marketing digital.	Medio	2. Cambios permanentes en legislación hacia la contratación del talento humano.		Bajo
3. Facilidades en tasas de interés e impuestos para el sector exportador.	Alto	3. Altas probabilidades para acceder a programas de desarrollo tecnológico.	Medio	3. Cambios permanentes en legislación en contra del lavado de activos.		Medio

Fuente. Elaboración propia

Análisis del Microentorno Bajo Modelo de Cinco Fuerzas

Luego, para el análisis del microentorno, se utilizó el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, donde se analizan los competidores que puedan existir en el mismo sector, la capacidad de negociación con los proveedores, los posibles competidores, la capacidad de negociación con

los compradores, los productos sustitutos y otras partes interesadas; como se muestra a continuación:

Competidores o empresas similares en el sector: en el departamento de Boyacá y aledaños se encuentra como empresas competidores o similares, Todo Ráquira y Artesanías de Colombia; esta fuerza para la nueva empresa a crear, tiene un impacto alto, ya que el posicionamiento con el que cuentan estos competidores es alto en la región, con un alto posicionamiento a nivel local e internacional por sus precios y calidad.

Capacidad de negociación con los proveedores: la empresa exportadora tendrá la facilidad para la negociación con los proveedores, ya que al estar ubicados en el mismo municipio se podrán lograr precios competitivos frente a empresas del mismo sector; esta fuerza es considerada Alta, por la proximidad con sus proveedores.

Posibles competidores: los posibles competidores para la empresa exportadora son Todo Ráquira y Artesanías de Colombia, las cuales se encuentran ubicadas cerca del municipio de Nobsa; esta fuerza es considerada media, ya que se podrá fidelizar a los clientes por manejar precios competitivos y lograr posicionar en el mercado internacional.

Capacidad de negociación con los compradores: los posibles compradores identificados para la empresa exportadora es el mercado internacional, principalmente europeo, para estratos medio y alto; esta fuerza es considerada media debido a que se deben implementar estrategias de posicionamiento de la empresa mediante sus precios y así cautivar con mayor propiedad a sus compradores.

Productos sustitutos: los productos sustitutos para la empresa exportadora, son aquellos ofertados por otras zonas del país, de materiales diferentes a la lana y que puedan cumplir la

misma funcionalidad; esta fuerza es considerada baja, porque, aunque existen productos en materiales diferentes, no afectará de manera directa a la empresa exportadora.

Otras partes interesadas: otras partes que han sido identificadas y que podrían afectar el funcionamiento de la empresa exportadora, son los grupos animalistas que están en contra de la explotación animal, y por ser productos fabricados con lana de oveja, se puedan presentar disturbios por este aspecto.

Tabla 16

Análisis de Estrategias Competitivas de Porter

Análisis de estrategias competitivas, de acuerdo a análisis de Porter		
Precio	Calidad	Diferenciación
La empresa exportadora brindará precios justos para los compradores a nivel internacional, teniendo presente la calidad de los productos.	La empresa exportadora definirá una estrategia para garantizar la calidad de las materias primas utilizadas en la fabricación de los productos por parte de los proveedores.	La empresa exportadora se diferenciará de las demás empresas por sus canales de promoción y distribución, los precios que se manejarán y los descuentos a sus compradores.

Fuente. Elaboración propia

Análisis DOFA AMPLIADA

Para el direccionamiento del negocio y el planteamiento de las estrategias a seguir para llevar a cabo el proyecto, se construyó una matriz DOFA identificando Debilidades – Oportunidades – Fortalezas – Amenazas, como se muestra a continuación en la tabla 23.

Tabla 17*Análisis DOFA*

	Fortalezas	Debilidades
Análisis DOFA	1. Ubicación estratégica de la empresa, cerca de sus proveedores. 2. Capital disponible para inversión en el proyecto. 3. Talento humano formado y capacitado para dirigir el proyecto. 4. Conocimiento del sector por parte de los directores del proyecto.	1. Procesos sin estandarización. 2. Falta de posicionamiento en el mercado. 3. Canales de comercialización sin explorar. 4. Falta de clientes fijos en el exterior.
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
1. Integración vertical de las partes interesadas en el proyecto. 2. Proveedores disponibles y cercanos. 3. Nicho de mercado en otros países por explorar. 4. Gran demanda del producto a nivel nacional.	F1O1. Establecer alianzas estratégicas con los proveedores para garantizar negociaciones en el exterior. F4O3. Lograr integración vertical con otros proveedores de la región para otro tipo de artesanías que no solo sea como material principal la lana.	D3O3. Explorar canales de comercialización que sean eficientes para el producto a vender y en el nicho de mercado esperado. D1O4. Estandarizar los procesos del negocio, principalmente el comercial para lograr el posicionamiento de la empresa.
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA

<ol style="list-style-type: none"> 1. Indicadores económicos fluctuantes. 2. Competidores de otros municipios. 3. Regulaciones en cuanto a exportaciones. 4. Facilidad de acceso a productos sustitutos en el exterior. 	<p>F2A2. Diseñar un plan de marketing para el posicionamiento de la empresa y de los productos en el exterior.</p> <p>F3A4. Aprovechar el uso de las redes sociales y la página web para fortalecer la promoción de la empresa y la captación de clientes potenciales.</p>	<p>D4A3. Creación de un portafolio de los productos a manejar por parte de la empresa.</p> <p>D2A1. Diseñar un plan de ventas semestrales teniendo en cuenta los indicadores económicos del país.</p>
---	--	---

Fuente. Elaboración propia

Cuadro de Mando Integral

Una vez identificadas las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para el proyecto mediante la matriz DOFA, se definieron las estrategias, y con el fin de establecer el seguimiento a realizar a cada una de ellas, se diseñó el cuadro de mando integral como se muestra a continuación en la tabla 24:

Tabla 18
Cuadro de Mando Integral

Perspectiva	Objetivo estratégico	Estrategia	Indicador
Financiera	Aumentar semestralmente las ventas.	Diseñar un plan de ventas semestrales teniendo en cuenta los indicadores económicos del país.	(Ventas periodo actual – Ventas periodo anterior) / Ventas periodo anterior
Clientes	Posicionar la empresa en el mercado extranjero	Explorar canales de comercialización que sean eficientes para el producto a vender y en el nicho de mercado esperado.	(Clientes periodo actual – Clientes periodo anterior) / Clientes periodo anterior
		Diseñar un plan de marketing para el posicionamiento de la empresa y de los productos en el exterior.	
Procesos internos	Mejorar las relaciones con los proveedores.	Creación de un portafolio de los productos a manejar por parte de la empresa.	(Proveedores periodo actual – Proveedores periodo anterior) / Proveedores periodo anterior
		Establecer alianzas estratégicas con los proveedores para garantizar negociaciones en el exterior.	
Aprendizaje	Estandarizar los procesos internos de la empresa.	Lograr integración vertical con otros proveedores de la región para otro tipo de artesanías que no solo sea como material principal la lana.	(Número de procesos estandarizados / Numero de procesos totales) * 100
		Lograr integración vertical con otros proveedores de la región para otro tipo de artesanías que no solo sea como material principal la lana.	
Aprendizaje	Aprovechar la tecnología para dar a conocer la empresa.	Estandarizar los procesos del negocio, principalmente el comercial para lograr el posicionamiento de la empresa.	(Clientes periodo actual – Clientes periodo anterior) / Clientes periodo anterior
		Aprovechar el uso de las redes sociales y la página web para fortalecer la promoción de la empresa y la captación de clientes potenciales.	

Fuente. Elaboración propia

Plataforma Estratégica

Misión

Expoartesanos Nobsa, es una empresa exportadora, promocionando las artesanías que caracterizan el municipio de Nobsa, Boyacá; entregamos productos de calidad con precios competitivos para la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus clientes. Nuestro trabajo esta cimentado en un talento humano competente con un alto nivel de productividad, para aportar al desarrollo económico de la región y lograr la rentabilidad a sus asociados.

Visión

Expoartesanos Nobsa, será reconocida en el año 2028 como la empresa exportadora líder en el departamento de Boyacá, por su sentido de pertenencia con la región, y contribución con el desarrollo económico del departamento. Además, el compromiso del talento humano y sus asociados por entregar un producto de excelente calidad para la satisfacción de sus clientes.

Objetivos organizacionales

- Lograr un aumento en las ventas brutas en un 10% anual.
- Posicionar los productos artesanales del municipio de Nobsa en el mercado internacional.
- Abrir un nuevo mercado por año.
- Lograr un aumento en la satisfacción del cliente en un 5%.
- Mejorar las competencias del talento humano de la empresa.

Funciones del Talento Humano

Perfiles del Talento Humano de la Empresa Exportadora

Tabla 19

Perfiles y Competencias del Talento Humano

CARGO	PERFIL	COMPETENCIAS
Gerente	Magister en Gerencia de Proyectos.	Pensamiento estratégico. Planeación. Liderazgo. Comunicación asertiva. Planeación
Jefe Administrativo y Financiero	Ingeniero Industrial o Administrador de empresas	Toma de decisiones Liderazgo Organización Comunicación asertiva Planeación
Analista de Mercadeo	Técnico en Mercadeo y Ventas	Comunicación asertiva Toma de decisiones Iniciativa Planeación
Analista de Negociaciones	Técnico Comercial o en Administración.	Comunicación asertiva Toma de decisiones Iniciativa Planeación
Analista de Exportación	Técnico o Tecnólogo en Negocios Internacionales o Comercio Exterior	Comunicación asertiva Toma de decisiones Iniciativa

Fuente. Elaboración propia

Funciones del Talento Humano

Cargo: Gerente

Funciones:

Representar legalmente la empresa ante terceros y entes de control.

Planificar el direccionamiento estratégico de la empresa y garantizar por su cumplimiento.

Establecer las políticas de precios, ventas, financiación, entre otros.

Garantizar la implementación de las actividades definidas para los procesos.

Establecer alianzas con los artesanos de la región y definir las relaciones comerciales.

Garantizar el cumplimiento de la normatividad legal aplicable a la empresa exportadora.

Cargo: Jefe Administrativo y Financiero

Funciones:

Llevar a cabo el reclutamiento y la contratación del personal para la empresa.

Ejecutar las actividades relacionadas con las afiliaciones del personal de la empresa a la ARL, AFP, EPS, entre otros.

Velar por los insumos de papelería de la empresa.

Realizar informes financieros de la empresa.

Establecer los procesos contables de la empresa.

Llevar a cabo los registros contables.

Elaborar y presentar los estados financieros.

Las demás asignadas por su jefe inmediato.

Cargo: Analista de Mercadeo

Funciones:

Planificar y desarrollar las estrategias de mercadeo.

Planificar y desarrollar las estrategias de ventas.

Planificar y desarrollar las estrategias comerciales.

Planificar las actividades comerciales de la empresa.

Planificar y desarrollar las estrategias de posicionamiento de la empresa en el mercado.

Planificar el direccionamiento estratégico de la empresa y garantizar por su cumplimiento.

Establecer las políticas de precios, ventas, financiación, entre otros.

Las demás asignadas por su jefe inmediato.

Cargo: Analista de Negociaciones

Funciones:

Planificar y desarrollar las estrategias de negociación con los proveedores.

Diseñar estrategias de captura de nuevos proveedores.

Diseñar un plan de negociación que se pueda expandir a otros municipios.

Realizar seguimiento al cumplimiento de las condiciones comerciales pactadas con los proveedores.

Las demás asignadas por su jefe inmediato.

Cargo: Analista de Exportación

Funciones:

Realizar la recepción de los productos suministrados por los proveedores.

Garantizar el control de las condiciones de preservación de los productos suministrados por los proveedores.

Diseñar controles para la salida de los productos almacenados.

Realizar los envíos de los productos a los clientes finales.

Realizar seguimiento a la entrega de los productos al cliente final.

Realizar los contactos con los clientes para el envío de los productos.

Las demás asignadas por su jefe inmediato.

Administración del Personal

Para la contratación del personal necesario, se realizará a través de convocatoria abierta para la población del municipio de Nobsa, Boyacá, y en caso de no presentarse personal que cumpla con las competencias establecidas para los cargos, se buscará intermediación con la bolsa de empleo del SENA.

Una vez recibidas las hojas de vida, se analizará el cumplimiento del perfil y las competencias de los candidatos presentados y se realizará entrevista con el gerente y el jefe administrativo y financiero, con el fin de seleccionar el candidato mejor opcionado.

Luego de seleccionar a los candidatos, se elaborará el contrato a término fijo a un año, de acuerdo a lo establecido por el Ministerio de Trabajo, y se realizarán las afiliaciones de seguridad social correspondientes, se programa para la inducción, y se realiza el proceso de entrenamiento para el puesto al cual fue contratado. Con el fin de realizar un seguimiento al desempeño de los empleados, durante el año laborado y de manera semestral, se aplicará una evaluación de desempeño con el fin de renovar o no el contrato.

El pago de la nómina se realizará de manera quincenal, para lo cual se realizará apertura de cuenta bancaria a cada empleado con el fin de consignar allí el valor acordado con cada uno al momento de la contratación; además se realizará el pago de la prima de servicios y el pago de las prestaciones sociales de acuerdo a lo definido en el decreto 1072 de 2015.

El horario laboral para la empresa exportadora será:

Lunes a viernes: 8:00 a.m. a 12:00 m. y 2:00 p.m. a 6:00 p.m.

Sábados: 8:00 a.m. a 12:00 m.

En el caso en que, por actividades laborales, sea necesario trabajar horas extras, éstas serán liquidadas de acuerdo con lo definido en la ley.

Estudio Legal

Constitución de la Empresa

La empresa exportadora de artesanías será constituida como una Sociedad Anónima Simplificada (S.A.S), debido a que esta figura jurídica cuenta con las características que más se acercan al proyecto, la legalización de este tipo de sociedades es más sencilla, y no es necesario

que estén físicamente presentes todos los socios ante la notaria al momento de la radicación de su constitución.

Los requisitos para la constitución de la empresa bajo esta figura jurídica son la razón social, el número de socios, el acto de constitución (o contrato), el capital (que puede ser dividido en cuotas iguales), y la definición del responsable de la administración.

Los pasos a seguir para la constitución de la empresa exportadora, son:

Tabla 20

Requisitos de Constitución de la Empresa

ACTIVIDAD	TIEMPO	COSTO
Elaboración del acta de constitución, firmada y autenticada, al igual que los estatutos para presentación en la notaría.	1 día	\$30.000
Liquidación del pago del impuesto departamental de registro.	5 días	Sin costo
Pago en el banco del impuesto departamental de registro.	1 día	Correspondiente al 7% del capital con que se inicia la empresa.
Realizar en la cámara de comercio, el registro mercantil.	10 días	\$200.000
Realizar la inscripción de la empresa en la DIAN.		
Abrir cuenta bancaria para la empresa.	1 día	Sin costo
Solicitar NIT en la DIAN a través de la inscripción en Registro Único Tributario.	3 días	Sin costo
Registrar la empresa en la Alcaldía para la liquidación del impuesto de industria y comercio.	1 día	\$50.000
Realizar registro de la empresa en la Caja de Compensación Familiar, el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) y el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF).	6 días	Sin costo

ACTIVIDAD	TIEMPO	COSTO
Realizar registro de la empresa ante una Administradora de Riesgos Laborales (ARL).	2 días	Sin costo
Realizar registro de la empresa y los empleados al sistema de pensiones.	1 día	Sin costo
Realizar inscripción de los empleados al plan obligatorio de salud	5 días	Sin costo
Afiliar a los empleados al fondo de cesantías	3 días	Sin costo

Fuente. Cámara de Comercio, 2022

Verificación del Nombre de la Empresa

Verificar en el Punto de Atención al Comerciante (PAC) del municipio de Nobsa, la no existencia de la razón social o nombre similar a la empresa que se va a crear.

Minuta y Constitución de la Empresa

Redactar el acta de constitución de la empresa exportadora donde se establezca el nombre de la empresa, la razón social, el tipo de sociedad, el nombre de los socios, la dirección de funcionamiento, el capital aportado, el nombre del representante legal, la distribución de las utilidades, y las causales de disolución; y realizar la constitución en la notaria.

Matricula Mercantil

Realizar la matricula mercantil en la ciudad de Tunja, mediante la inscripción del acta de constitución de la empresa exportadora, con firmas autenticadas.

Inscripción a Entidades Municipales

Realizar la inscripción de la empresa exportadora en la caja de compensación familiar, SENA e ICBF.

Verificación de Uso del Suelo

Diligenciar el formulario de solicitud del uso del suelo en la alcaldía de Nobsa, y pagar los impuestos municipales.

Certificado de Seguridad

Solicitar el concepto de bomberos del municipio de Nobsa para obtener el concepto sanitario.

Industria y Comercio

Realizar el registro de marca una vez conformada la sociedad.

Inscripción del Registro Único Tributario (RUT)

Realizar la solicitud ante la DIAN en la ciudad de Tunja, del registro único tributario (RUT) y la identificación tributaria (RUT).

Seguridad Social

Realizar la inscripción de la empresa exportadora en una administradora de riesgos laborales (ARL) y afiliar a los colaboradores a esta misma administradora; y de manera similar, realizar la inscripción de la empresa al sistema de seguridad social (EPS), fondo de pensiones y cesantías, y afiliar a los colaboradores.

Normatividad Municipal, Departamental y Nacional

Al momento de crear la empresa exportadora, se debe garantizar el cumplimiento de la normatividad municipal, departamental y nacional aplicable a la empresa, como se muestra a continuación:

Tabla 21
Normatividad por Cumplir por Parte de la Empresa

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN
Ley 1819 de 2016	Reforma Tributaria. Expedida por el Congreso de la República.
Ley 590 de 2000	"Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa". Expedida por el Congreso de la República.
Decreto número 489 del 2013	Por el cual se reglamenta el otorgamiento de Garantías, ofreciendo un descuento en el valor de las comisiones, dirigidas a empresas creadas por jóvenes. Expedida por el Congreso de la República.
Decreto No. 2706 del 27 del 2012	Por el cual se reglamenta la Ley 1314 de 2009 sobre el marco técnico normativo de información financiera para las microempresas. Expedida por el Congreso de la República.
Decreto 1072 de 2015	Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo. Expedida por el Ministerio de Trabajo y Protección social.

Fuente. <http://www.mipymes.gov.co/publicaciones/2492/Normatividad>¹

Estudio Financiero

Presupuestos

A continuación, se presentan los presupuestos establecidos para el estudio financiero del plan de negocios, para los incrementos tomados en cada año, se tuvo como base el crecimiento de la economía del país establecido por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), para el año 2023 se proyectó un 3.3%.

Presupuesto para las Ventas

Figura 11

Presupuesto para las Ventas

Producto	Ventas Año 2023 (Unidades)	Ventas Año 2023 (Pesos)	Ventas Año 2024 (Unidades)	Ventas Año 2024 (Pesos)	Ventas Año 2025 (Unidades)	Ventas Año 2025 (Pesos)	Ventas Año 2026 (Unidades)	Ventas Año 2026 (Pesos)	Ventas Año 2027 (Unidades)	Ventas Año 2027 (Pesos)
Productos grupo 1	800	\$320,000,000	826	\$341,468,480	854	\$364,377,259	882	\$388,822,965	911	\$414,908,709
Productos grupo 2	600	\$360,000,000	620	\$384,152,040	640	\$409,924,416	661	\$437,425,835	683	\$466,772,297
Productos grupo 3	1000	\$150,000,000	1033	\$160,063,350	1067	\$170,801,840	1102	\$182,260,765	1139	\$194,488,457
Productos grupo 4	600	\$480,000,000	620	\$512,202,720	640	\$546,565,888	661	\$583,234,447	683	\$622,363,063
Total proyección anual	3000	\$1,310,000,000	3099	\$1,397,886,590	3201	\$1,491,669,403	3307	\$1,591,744,012	3416	\$1,698,532,526

Fuente. Elaboración propia

Figura 12

Presupuesto para las Materias Primas

Tipo de producto	Costo unitario de cada producto	AÑO 2023		AÑO 2021		AÑO 2022		AÑO 2023		AÑO 2024	
		PCC	VMP	PCC	VMP	PCC	VMP	PCC	VMP	PCC	VMP
Productos grupo 1	\$100,000	800	\$80,000,000	826	\$82,640,000	854	\$85,367,120	882	\$88,184,235	911	\$91,094,315
Productos grupo 2	\$150,000	600	\$90,000,000	620	\$92,970,000	640	\$96,038,010	661	\$99,207,264	683	\$102,481,104
Productos grupo 3	\$50,000	1000	\$50,000,000	1033	\$51,650,000	1067	\$53,354,450	1102	\$55,115,147	1139	\$56,933,947
Productos grupo 4	\$250,000	600	\$150,000,000	620	\$154,950,000	640	\$160,063,350	661	\$165,345,441	683	\$170,801,840
Total costo materia prima anual		3000	\$ 370,000,000	3099	\$ 382,210,000	3201	\$ 394,822,930	3307	\$ 407,852,087	3416	\$ 421,311,206

CONVENCIONES: PCC: Producción - VMP: Valor Materia Prima

Fuente. Elaboración propia

Presupuesto para la Mano de Obra Directa

Figura 13

Presupuesto para la Mano de Obra Directa

Mano de obra directa	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027
Analista de Mercadeo	\$15,600,000	\$16,848,000	\$18,195,840	\$19,651,507	\$21,223,628
Analista de Negociaciones	\$15,600,000	\$16,848,000	\$18,195,840	\$19,651,507	\$21,223,628
Analista de Exportación	\$31,200,000	\$33,696,000	\$36,391,680	\$39,303,014	\$42,447,256
Total mano de obra directa	\$62,400,000	\$67,392,000	\$72,783,360	\$78,606,029	\$84,894,511

Fuente. Elaboración propia

Presupuesto para la Mano de Obra Administrativa

Figura 14

Presupuesto para la Mano de Obra Administrativa

Mano de obra administrativa	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027
Gerente	\$30,000,000	\$32,400,000	\$34,992,000	\$37,791,360	\$40,814,669
Jefe Administrativo y Financiero	\$17,280,000	\$18,662,400	\$20,155,392	\$21,767,823	\$23,509,249
Total mano de obra administrativa	\$47,280,000	\$51,062,400	\$55,147,392	\$59,559,183	\$64,323,918

Fuente. Elaboración propia

Presupuesto para los Gastos de Administración

Figura 15

Presupuesto para los Gastos de Administración

	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027
Concepto					
Agua	\$216,000	\$236,736	\$259,463	\$284,371	\$311,671
Energía	\$288,000	\$315,648	\$345,950	\$379,161	\$415,561
Internet	\$432,000	\$473,472	\$518,925	\$568,742	\$623,341
Gastos Variables	\$936,000	\$1,025,856	\$1,124,338	\$1,232,275	\$1,350,573
Gastos fijos					
Industria y comercio	\$13,100,000	\$13,978,866	\$14,916,694	\$15,917,440	\$16,985,325
Salarios y prestaciones	\$68,712,024	\$74,208,986	\$80,145,705	\$86,557,361	\$93,481,950
Gastos fijos	\$81,812,024	\$88,187,852	\$95,062,399	\$102,474,801	\$110,467,275
Total gasto de administración	\$82,748,024	\$89,213,708	\$96,186,737	\$103,707,076	\$111,817,848

Fuente. Elaboración propia

Presupuesto para los Gastos de Publicidad

Figura 16

Presupuesto para los Gastos de Publicidad

Descripción	Valor
Página web y redes sociales	\$ 1,500,000
Tarjetas de Presentación	\$ 150,000
Volantes	\$ 150,000
Hosting página web	\$ 300,000
Total	\$2,100,000

Fuente. Elaboración propia

Presupuesto para los Preoperativos

Figura 17

Presupuesto para los Preoperativos

Item	Valor
Adecuación de las instalaciones	\$1,000,000
Registros de notaria y Camara y Comercio	\$280,000
Gastos de publicidad	\$2,100,000
Registros de marca	\$850,000
Total	\$4,230,000

Fuente. Elaboración propia

Presupuesto de Inversión Fija

Figura 18

Presupuesto de Inversión Fija

Inversión fija	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Maquinaria y equipos			
Computador de escritorio	3	\$2,000,000	\$6,000,000
Computador portátil	3	\$2,500,000	\$7,500,000
Impresoras	3	\$400,000	\$1,200,000
Teléfonos fijo	3	\$150,000	\$450,000
Teléfono celular	5	\$1,000,000	\$5,000,000
Total Maquinaria y equipos			\$20,150,000
Muebles y enseres			
Escritorios	6	\$450,000	\$2,700,000
Silla giratoria	5	\$180,000	\$900,000
Silla gerencial	1	\$400,000	\$400,000
Software y licencias	3	\$2,500,000	\$7,500,000
Archivador	2	\$400,000	\$800,000
Papeleras	6	\$20,000	\$120,000
Total Muebles y enseres			\$12,420,000
Total inversión fija			\$32,570,000

Fuente. Elaboración propia

Presupuesto de los CIF Variables

Figura 19

Presupuesto para los CIF Variables

	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027
Concepto					
Materia prima	\$370,000,000	\$382,210,000	\$394,822,930	\$407,852,087	\$421,311,206
Agua	\$504,000	\$552,384	\$605,413	\$663,532	\$727,232
Energía	\$672,000	\$736,512	\$807,217	\$884,710	\$969,642
Internet	\$1,008,000	\$1,104,768	\$1,210,826	\$1,327,065	\$1,454,463
Costos Variables	\$372,184,000	\$384,603,664	\$397,446,386	\$410,727,394	\$424,462,543
CIF Fijos					
Dotación	\$1,500,000	\$1,620,000	\$1,749,600	\$1,889,568	\$2,040,733
Arriendo	\$9,000,000	\$9,900,000	\$10,890,000	\$11,979,000	\$13,176,900
Depreciación	\$4,767,000	\$4,767,000	\$4,767,000	\$4,767,000	\$4,767,000
Costos Fijos	\$15,267,000	\$16,287,000	\$17,406,600	\$18,635,568	\$19,984,633
Total Costo Fijo	\$387,451,000	\$400,890,664	\$414,852,986	\$429,362,962	\$444,447,176

Fuente. Elaboración propia

Presupuesto de Amortización de la Deuda

Figura 20

Presupuesto de Amortización de la Deuda

Valor presente		\$9,560,000		
Tasa mensual		2.1		
Cuotas anual		4		
Períodos		20		
Capitalización		12		
Tasa Efectiva		2.12%		

Período Anual	Cuota	Intereses	Tabla de pagos	Intereses más capital
			Saldo	
0			\$9,560,000	
1	\$478,000	\$202,672	\$9,082,000	\$680,672
2	\$478,000	\$192,538	\$8,604,000	\$670,538
3	\$478,000	\$182,405	\$8,126,000	\$660,405
4	\$478,000	\$172,271	\$7,648,000	\$650,271
5	\$478,000	\$162,138	\$7,170,000	\$640,138
6	\$478,000	\$152,004	\$6,692,000	\$630,004
7	\$478,000	\$141,870	\$6,214,000	\$619,870
8	\$478,000	\$131,737	\$5,736,000	\$609,737
9	\$478,000	\$121,603	\$5,258,000	\$599,603
10	\$478,000	\$111,470	\$4,780,000	\$589,470
11	\$478,000	\$101,336	\$4,302,000	\$579,336
12	\$478,000	\$91,202	\$3,824,000	\$569,202
13	\$478,000	\$81,069	\$3,346,000	\$559,069
14	\$478,000	\$70,935	\$2,868,000	\$548,935
15	\$478,000	\$60,802	\$2,390,000	\$538,802
16	\$478,000	\$50,668	\$1,912,000	\$528,668
17	\$478,000	\$40,534	\$1,434,000	\$518,534
18	\$478,000	\$30,401	\$956,000	\$508,401
19	\$478,000	\$20,267	\$478,000	\$498,267
20	\$478,000	\$10,134	\$0	\$488,134
	\$9,560,000	\$2,128,056	\$90,820,000	\$11,688,056

Fuente. Elaboración propia

Punto de Equilibrio

Para el cálculo del punto de equilibrio se utilizó la siguiente expresión:

$$\text{Ventas en el punto de equilibrio} = \frac{\text{costos fijos} * 1}{1 - \frac{\text{Costos variables}}{\text{Ventas}}}$$

Donde los costos a considerar fueron los siguientes:

COSTOS FIJOS		\$560,884,944
Mano de obra operativa	\$90,685,920	
CIF	\$387,451,000	
Gastos administración y venta	\$82,748,024	
COSTOS VARIABLES		\$370,000,000
Costo Materia Prima	\$370,000,000	
Insumos		
VENTAS		\$1,310,000,000

Utilizando la fórmula, se obtiene el punto de equilibrio:

$$\text{PE} = \frac{\$560,884,944 * 1}{1 - \frac{\$370,000,000}{\$1,310,000,000}}$$

$$\text{PE} = \frac{\$560,884,944 * 1}{1 - 0.282442748}$$

$$\text{PE} = \frac{\$560,884,944 * 1}{0.717557252}$$

$$\text{PE} = \$560,884,944 * 1.393617021$$

$$\text{PE} = \mathbf{\$781,658,805}$$

El resultado obtenido al utilizar la fórmula, muestra que la empresa exportadora, deberá vender \$781.658.805 en el primer año en que inicie su funcionamiento, para poder obtener el punto de equilibrio, y de acuerdo a lo calculado para la empresa, se proyectó realizar ventas en el primer año de aproximadamente \$1.310.000.000, queriendo decir con esto, que no solo se logrará obtener el punto de equilibrio, sino que además en este primer año se logrará obtener ganancias.

Estados Financieros

También se construyeron los estados financieros para la empresa exportadora, como se muestra a continuación:

Estado de Resultados

Figura 21
Estado de Resultados

	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027
Ventas	\$1,310,000,000	\$1,397,886,590	\$1,491,669,403	\$1,591,744,012	\$1,698,532,526
- Descuento ventas	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Ventas Netas	\$1,310,000,000	\$1,397,886,590	\$1,491,669,403	\$1,591,744,012	\$1,698,532,526
- Costo de ventas	\$770,053,410	\$873,879,914	\$911,791,837	\$947,820,436	\$985,350,107
- Gasto de administración	\$82,748,024	\$89,213,708	\$96,186,737	\$103,707,076	\$111,817,848
- Gasto de ventas	\$370,000,000	\$382,210,000	\$394,822,930	\$407,852,087	\$421,311,206
- Gastos financieros	\$2,661,886	\$2,499,749	\$2,378,146	\$2,216,008	\$2,013,336
Utilidad Operativa	\$84,536,680	\$50,083,219	\$86,489,753	\$130,148,405	\$178,040,029
- Gastos diferidos	\$846,000	\$846,000	\$846,000	\$846,000	\$846,000
Utilidad antes de impuesto	\$83,690,680	\$49,237,219	\$85,643,753	\$129,302,405	\$177,194,029
- Provisión impuestos (30%)	\$33,476,272	\$19,694,888	\$34,257,501	\$51,720,962	\$70,877,612
Utilidad Neta	\$50,214,408	\$29,542,332	\$51,386,252	\$77,581,443	\$106,316,418

Fuente. Elaboración propia

Flujo de Caja

Figura 22
Estado de Flujo de Caja

Detalle	Año 0	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027
Inversión fija	\$32,570,000					
Inversión nominal	\$4,230,000					
Inversión capital trabajo	\$11,000,000					
Inversiones temporales						
Subtotal (1)	\$47,800,000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Costo de producción y gastos		\$770,053,410	\$873,879,914	\$911,791,837	\$947,820,436	\$985,350,107
Gasto de Venta		\$370,000,000	\$382,210,000	\$394,822,930	\$407,852,087	\$421,311,206
Gastos de Administración		\$82,748,024	\$89,213,708	\$96,186,737	\$103,707,076	\$111,817,848
Depreciación de Activos		\$4,767,000	\$4,767,000	\$4,767,000	\$4,767,000	\$4,767,000
Amortización Gastos Diferidos		\$846,000	\$846,000	\$846,000	\$846,000	\$846,000
Gastos Financieros		\$2,661,886	\$2,499,749	\$2,378,146	\$2,216,008	\$2,013,336
Subtotal (2)		\$1,231,076,320	\$1,353,416,371	\$1,410,792,650	\$1,467,208,607	\$1,526,105,497
Beneficios (3)		\$1,310,000,000	\$1,397,886,590	\$1,491,669,403	\$1,591,744,012	\$1,698,532,526
Flujo de caja operativo (3) - ((2) + (1))		\$78,923,680	\$44,470,219	\$80,876,753	\$124,535,405	\$172,427,029
Menos impuestos		\$33,476,272	\$19,694,888	\$34,257,501	\$51,720,962	\$70,877,612
Más amortización diferida		\$846,000	\$846,000	\$846,000	\$846,000	\$846,000
Mñas depreciación		\$4,767,000	\$4,767,000	\$4,767,000	\$4,767,000	\$4,767,000
FLUJO NETO DE CAJA		\$51,060,408	\$30,388,332	\$52,232,252	\$78,427,443	\$107,162,418

Fuente. Elaboración propia

Balance General

Figura 23
Balance General

Activos	AÑO 2023	AÑO 2024	AÑO 2025	AÑO 2026	AÑO 2027
Caja	\$2,569,444	\$2,654,236	\$2,741,826	\$2,832,306	\$2,925,772
Cuentas por cobrar	\$54,583,333	\$58,245,275	\$62,152,892	\$66,322,667	\$70,772,189
Inv. Final de Materias primas	\$15,666,667	\$16,578,194	\$17,141,714	\$17,708,075	\$18,292,470
Inv. Final de Productos en proceso	\$34,936,261	\$36,672,080	\$38,120,352	\$39,620,285	\$41,189,632
Inv. Final de Productos Terminados	\$33,480,583	\$37,994,779	\$39,643,123	\$41,209,584	\$42,841,309
Inversión Temporal	\$10,673,593	-\$33,026,811	-\$2,372,014	\$36,040,449	\$78,819,309
SUBTOTAL ACTIVOS CORRIENTES (1)	\$151,909,881	\$119,117,753	\$157,427,893	\$203,733,366	\$254,840,682
Muebles y enseres	\$32,570,000	\$32,570,000	\$32,570,000	\$32,570,000	\$32,570,000
- Depreciación acumulada de equipos	\$4,767,000	\$4,767,000	\$4,767,000	\$4,767,000	\$4,767,000
Gastos financieros	\$2,661,886	\$2,499,749	\$2,378,146	\$2,216,008	\$2,013,336
SUBTOTAL ACTIVOS FIJOS (2)	\$30,464,886	\$30,302,749	\$30,181,146	\$30,019,008	\$29,816,336
Otros Activos					
Activos Diferidos	\$4,230,000	\$0	\$0	\$0	\$0
SUBTOTAL ACTIVOS DIFERIDOS (3)	\$4,230,000	\$0	\$0	\$0	\$0
TOTAL ACTIVOS (1) + (2) + (3)	\$186,604,767	\$149,420,502	\$187,609,039	\$233,752,374	\$284,657,018
PASIVOS					
Proveedores (Cuentas por pagar)	\$30,833,333	\$31,850,833	\$32,901,911	\$33,987,674	\$35,109,267
Impuestos	\$33,476,272	\$19,694,888	\$34,257,501	\$51,720,962	\$70,877,612
Prestaciones Por Pagar	\$10,233,144	\$11,051,796	\$11,935,939	\$12,890,814	\$13,922,079
Intereses Por Pagar	\$1,378,170	\$790,421	\$364,810	\$101,336	\$0
SUBTOTAL (1)	\$75,920,919	\$63,387,937	\$79,460,161	\$98,700,786	\$119,908,958
Obligaciones Largo Plazo	\$7,648,000	\$5,736,000	\$3,824,000	\$1,912,000	\$0
TOTAL PASIVOS (2)	\$83,568,919	\$69,123,937	\$83,284,161	\$100,612,786	\$119,908,958
PATRIMONIO					
Capital Suscrito y Pagado	\$47,800,000	\$47,800,000	\$47,800,000	\$47,800,000	\$47,800,000
Reserva Legal (10%)	\$5,021,441	\$2,954,233	\$5,138,625	\$7,758,144	\$10,631,642
Ganancia en el Ejercicio	\$50,214,408	\$29,542,332	\$51,386,252	\$77,581,443	\$106,316,418
TOTAL PATRIMONIO (3)	\$103,035,849	\$80,296,565	\$104,324,877	\$133,139,588	\$164,748,059
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$186,604,768	\$149,420,502	\$187,609,038	\$233,752,374	\$284,657,018

Fuente. Elaboración propia

Evaluación Financiera

La evaluación financiera realizada al proyecto, fueron el valor presente neto – VPN, la relación costo beneficio, y la Tasa Interna de Rendimiento – TIR, obteniendo los siguientes resultados:

Valor Presente Neto (VPN)

Este método es utilizado en la mayoría de los proyectos a los que se quiere evaluar su inversión a largo plazo, para lo cual se considera la Tasa de Interés de Oportunidad – TIO, que corresponde a la tasa en la que el inversionista le rendiría su dinero en otra inversión diferente y

El Valor Presente Neto, es el método más conocido a la hora de evaluar proyectos de inversión a largo plazo. Para evaluar una inversión empleando el método citado, es necesario considerar la Tasa de Interés de Oportunidad (T.I.O.), es decir la tasa a la cual el inversionista le rinde el dinero en otras inversiones y que por debajo de esta no estaría dispuesto a hacer ningún tipo de inversión. Para su cálculo, se utilizaron como variables, el riesgo y la inflación, y se utilizó la siguiente fórmula.

$$\text{TIO} = i + r + ir$$

Dónde:

$$i = \text{Inflación} \quad r = \text{Riesgo}$$

La Inflación utilizada, fue al cierre de 2021 siendo de 5.6%; y el riesgo, por ser una empresa de servicios que se encuentra ubicada en el tercer sector de la economía, se utiliza el 10%.

Y al remplazar la fórmula se obtiene:

	i=inflación	r=riesgo
TIO=	0.056	0.1
TIO=	0.1616	*100%
TIO=	16.16	

Para este caso se evaluará el proyecto con una con una TIO del 16.16%.

Una vez obtenida la TIO, se evalúa el proyecto a través del Valor Presente Neto – VPN, utilizando la siguiente fórmula:

$$\text{VP} = \frac{\text{VF}}{(1+i)^n}$$

F = Valor futuro de los ingresos

P = Valor presente, es decir en el periodo cero

i = Tasa de interés de oportunidad

n = Número de periodos transcurridos a partir de cero

Y al reemplazar la fórmula se obtuvo:

VPN =	\$47,800,000	<u>\$51,060,408</u> 1.1616	<u>\$30,388,332</u> 1.3006	<u>\$52,232,252</u> 1.637272	<u>\$78,427,443</u> 1.718726506	<u>\$107,162,418</u> 1.967924663
VPN =	\$47,800,000	\$43,956,963	\$23,364,856	\$31,902,000	\$45,631,136	\$54,454,533
VPN =	\$47,800,000	\$199,309,488				
VPN =	<i>\$151,509,488</i>					

El resultado obtenido, muestra que el proyecto es atractivo financieramente, y es recomendable su ejecución bajo las circunstancias establecidas, ya que la suma de dinero invertida tendrá una rentabilidad superior a la TIO empleada, y una ganancia de más al VPN.

Relación Beneficio/Costo (B/C):

Para su cálculo se utilizó la siguiente fórmula:

$$R^{B/C} = \frac{\sum \text{VPN Ing.}}{\sum \text{VPN Egr.}}$$

Y al reemplazar los valores del proyecto en la fórmula, se obtuvo:

$$R^{B/C} = \frac{\$199,309,488}{\$47,800,000}$$

$$R^{B/C} = 4.17$$

El resultado obtenido es mayor a uno (1), por lo que se considera que el proyecto es atractivo financieramente y es conveniente su ejecución.

Tasa Interna de Retorno (TIR)

Figura 24

Tasa Interna de Retorno (TIR)

Concepto	Costo inicial	Ingresos Año 1	Ingresos Año 2	Ingresos Año 3	Ingresos Año 4	Ingresos Año 5
Ingresos	-\$47,800,000	\$51,060,408	\$30,388,332	\$52,232,252	\$78,427,443	\$107,162,418

Tasa Interna de Retorno (TIR)	100%
-------------------------------	------

Fuente. Elaboración propia

El resultado de la TIR es del 100%, siendo superior a la TIO o tasa de oportunidad, concluyendo así, que el proyecto es viable financieramente, y bajo las condiciones planteadas en su desarrollo es conveniente ejecutarlo.

Período de Recuperación de la Inversión (PRI)

Este periodo de recuperación en los proyectos de inversión, corresponde al tiempo que se tardará la recuperación de la inversión al valor presente, para lo cual se utiliza la siguiente fórmula:

$$PRI = a + \frac{(b - c)}{d}$$

Dónde:

a = Año inmediato anterior en que se recupera la inversión

b = Inversión inicial

c = Flujo de Efectivo Acumulado del año inmediato anterior en el que se recupera la inversión

d = Flujo de efectivo del año en el que se recupera la inversión

Para el cálculo, se toman los datos obtenidos en el flujo de caja:

Tabla 28
Datos Obtenidos del Flujo de Caja

AÑO	Flujo de Efectivo a VP	Flujos de Efectivo Acumulativos
0	\$47,800,000	
1	\$51,060,408	\$51,060,408
2	\$30,388,332	\$81,448,739
3	\$52,232,252	\$133,680,992
4	\$78,427,443	\$212,108,435
5	\$107,162,418	\$319,270,852

Fuente. Elaboración propia

Y con estos datos, se obtuvo la siguiente información:

$$a = 1$$

$$b = \$47.800.000$$

$$c = \$51.060.408$$

$$d = \$30.388.332$$

Y al reemplazar la información en la fórmula, se obtuvo el PRI:

$$PRI = 1 + \frac{(47.800.000 - 51.060.408)}{30.388.332}$$

$$PRI = 0,89 \text{ años}$$

Lo que quiere decir que el periodo de recuperación de la inversión será inferior a un año, siendo muy conveniente la ejecución del proyecto.

Impacto Social

El impacto social esperado con la creación de la empresa exportadora de artesanías, es la generación de empleo y el reconocimiento de los productos artesanales del municipio de Nobsa, lo cual generará un aumento en el nivel del ingreso en la población del municipio mejorando así su calidad de vida.

Por otro lado, este proyecto es considerado como una oportunidad para el fortalecimiento de la productividad y competitividad de artesanos de la región, incrementando no solo para el municipio, sino también a nivel departamental, el desarrollo socioeconómico que se verá reflejado en el mejoramiento de las condiciones de vida de la población, e impulsando a la creación de nuevas empresas de artesanías en la región.

Conclusiones

Se logró definir el modelo de negocio bajo la metodología CANVAS, estableciendo e identificando cuales serían las ventajas competitivas de la empresa exportadora de artesanías, y que le ayudarán a posicionarse a nivel nacional e internacional; dentro de los componentes establecidos para el modelo de negocio, se lograron identificar también los aspectos innovadores para incursionar en el mercado de manera eficaz y rápida.

Se logró analizar la demanda a través de la aplicación de una encuesta a las empresas artesanales que existen en el municipio de Nobsa, Boyacá, observando que en su mayoría se encuentran registradas ante cámara y comercio, lo que les permite tener un blindaje legal; también se identificó que la mayoría de las empresas encuestadas estaría dispuesta a pertenecer a una asociación que permita realizar exportación de sus productos, limitándose así solo a la fabricación de los productos y la asociación a la distribución; siendo estos resultados bastante satisfactorios para el proyecto. En este estudio de mercado, también se lograron definir los parámetros para la comercialización y distribución del producto, así como los mecanismos de promoción y publicidad.

En el estudio técnico se logró definir la cadena de valor mediante las actividades a realizar en cada uno de los procesos identificados para la empresa exportadora, se lograron identificar las características de los productos, la maquinaria y el equipo requerido para llevar a cabo las actividades de comercialización y distribución de los productos, así como el personal necesario para éstas. Por otro lado, se logró identificar cual sería la zona más conveniente para ubicar la empresa y poner en funcionamiento sus actividades, teniendo en cuenta factores como las facilidades de accesibilidad, la cercanía con los proveedores, y el costo del arriendo,

obteniendo a través de su evaluación el lugar óptimo en el parque principal del municipio de Nobsa, Boyacá.

En el estudio administrativo desarrollado, se logró establecer la estructura organizacional para la empresa de exportación, mediante dos líneas de autoridad que permitirán la toma acertada de decisiones y así mismo el logro de los objetivos empresariales. Se establecieron los elementos que hacen parte de la plataforma estratégica, como son la misión, la visión y los objetivos organizacionales. Finalmente, en este estudio se lograron definir los cargos necesarios para el funcionamiento de la empresa, los perfiles del talento humano, las competencias y las funciones para tener claridad de cada actividad a realizar por parte de este recurso, cuando se inicie con la empresa.

En el estudio legal, se logró identificar que la figura jurídica que mejor se adapta a las características de la empresa, es la Sociedad por Acciones Simplificada S.A.S, la cual cuenta con un proceso de legalización sencillo y los requisitos para su constitución es simple.

En el estudio financiero, se lograron establecer los diferentes presupuestos para poner en marcha la empresa como son, la materia prima, las ventas, los salarios, los preoperativos, los gastos de administración, los CIF, entre otros; y con estos presupuestos se lograron construir los estados financieros como el flujo de caja y el balance general. Por otro lado, con la información financiera obtenida, se logró evaluar el proyecto con el valor presente neto, la relación costo beneficio y la tasa interna de retorno; arrojando en estos últimos, que el proyecto es bastante atractivo para los inversionistas y que es viable su ejecución.

Recomendaciones

Se recomienda que, para los procesos y las actividades definidas en el estudio técnico, se implemente una gestión orientada a la calidad, de tal forma que se logre la estandarización de las actividades y se garantice la conformidad de los productos que se van a exportar.

Se recomienda que se sostengan en el tiempo los elementos diferenciadores del modelo de negocio, lo cual le permitirá a la empresa incursionar en el mercado, fidelizar a los clientes a través de la atención, y permanecer líder frente a la competencia.

Se recomienda que se explore en otros productos a ofrecer para la exportación, ampliando así su portafolio de productos, aumentar el número de proveedores, aumentar el número de ventas y mejorar la rentabilidad de la empresa.

Referencias Bibliográficas

- Baca Urbina, G. (2001). Evaluacion de proyectos. Mexico: Mac Graw Hill.
- Departamento Nacional de Planeacion DNP. (s,f.). ABC de la viabilidad. Bogotá: Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID).
- García, V. (2020). Modelo de Negocio Innovador. Perspectiva Tecnológica.
- Gobernación. (2019). Gobernación impulsó inversiones de \$2423 millones para proyectos de emprendimiento. Obtenido de Gobernación de Risaralda:
<https://www.risaralda.gov.co/publicaciones/152728/gobernacion-impulso-inversiones-de-2423-millones-para-proyectos-de-emprendimiento/>
- Gomez, R. (2014). Del desarrollo sostenible según Brundtland a la sostenibilidad como biomimesis. Hegoa UPV/EHU, Bilbao. País Vasco, España, 60. <http://publicaciones.hegoa.ehu.es/es/publications/315>.
- Hernandez, Fernandez, C., & Baptista, P. (2015). Metodología de la investigación (6a ed.). Mexico: Mac Graw Hill.
- Kotler, P. (2006). Planeación estratégica. Fundamentos de marketing y del proceso de Marketing. Prentice Hall.
- Ley 2069. (2020). Por Medio Del Cual Se Impulsa El Emprendimiento En Colombia. Bogotá - Colombia: Gaceta Congreso de la República.
- Méndez, R. (2000). Formulación y evaluación de proyectos. Bogotá: Fotolito Herbol Ltda.
- Niño Sierra, A. (2020). Plan de Desarrollo Nobsa 2020-2023. Nobsa.
- Nobsa. (2022). Colombia Turismo Web.
<http://www.colombiaturismoweb.com/Departamentos/Boyaca/Municipios/Nobsa/Nobsa.htm>

- Norton & Kaplan. (1996). *The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. UNESCO . (1997). *La Artesanía y el Mercado Internacional: Comercio y Codificación Aduanera*". Manila: Unesco Simposio Internacional.
- PMI. (2022). *PMBOK: ¿Qué es y cómo se utiliza para la gestión de proyectos?* Project Management Institute: <https://www.pmi.org/>
- Porter, M. (2015). *¿Qué es estrategia? El pensamiento de Michael E. Porter*. <https://www.mejoracompetitiva.es/2015/09/que-es-estrategia/#:~:text=En%20palabras%20de%20Michael%20Porter,y%20nuestro%20crecimiento%20como%20empresa.>
- Sánchez Sumelso, N. (2012). *La sostenibilidad en el sector empresarial*. Catalunya: Repositorio Universitat Politècnica de Catalunya.
- Sapag, N., Sapag, C., & Sapag, J. (2014). *Preparacion y evaluacion de proyectos*. Mexico: Magraw Hill 6a edicion. <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1243/1/Sapag-proyectos%206ta%20edici%C3%B3n.pdf>
- Serrano, D., & A. A. (2020). *Características sociodemográficas de la población artesanal de Boyacá*. Tunja: Ministerio de Industria Comercio y Turismo - Artesanías de Colombia. <https://repositorio.artesantiasdecolombia.com.co/simple-search?query=caracter%c3%8dsticas+sociodemogr%c3%81ficas+de+la+poblaci%c3%93n+artesanal+de+nobsa%2c+Boyac%c3%81>
- Unesco. (2009). *Dinámica de la artesanía latinoamericana como factor de desarrollo económico, social y cultural*. *Revista Cultura y Desarrollo* 6, 96.

Apéndices

Apéndice A

Resultados de la Encuesta

Pregunta 1. ¿Su negocio cuenta con registro mercantil ante la cámara de comercio?

Tabla 22

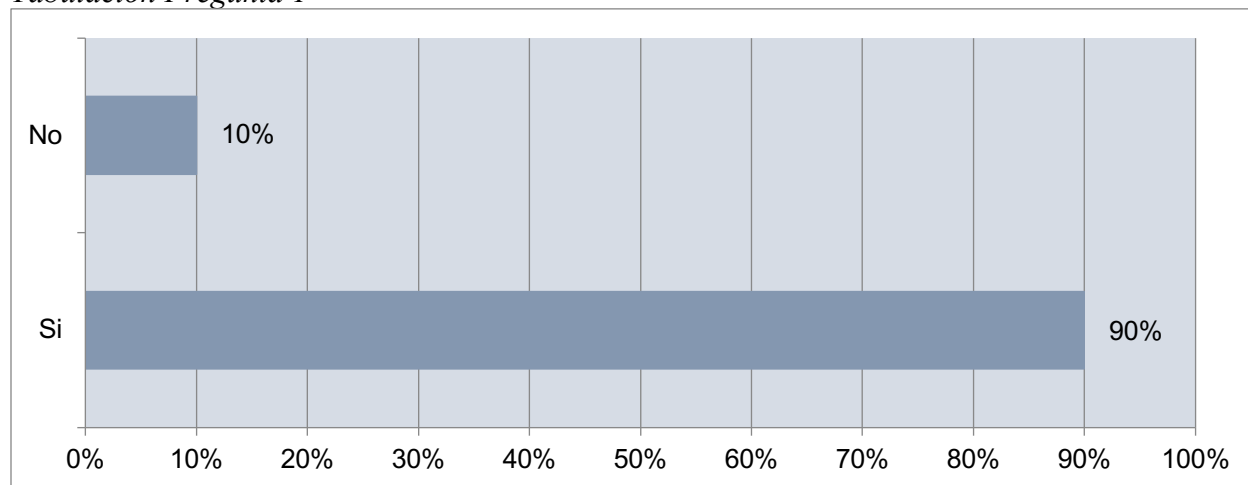
Tabulación Pregunta 1

Ítem	Respuesta	Frecuencia	%
a	Si	45	90%
b	No	5	10%
Total		50	100%

Fuente. Elaboración propia a partir de estudio de campo

Figura 25

Tabulación Pregunta 1



Fuente. Elaboración propia a partir de estudio de campo

Pregunta 2. ¿A cuál régimen pertenece su negocio?

Tabla 30

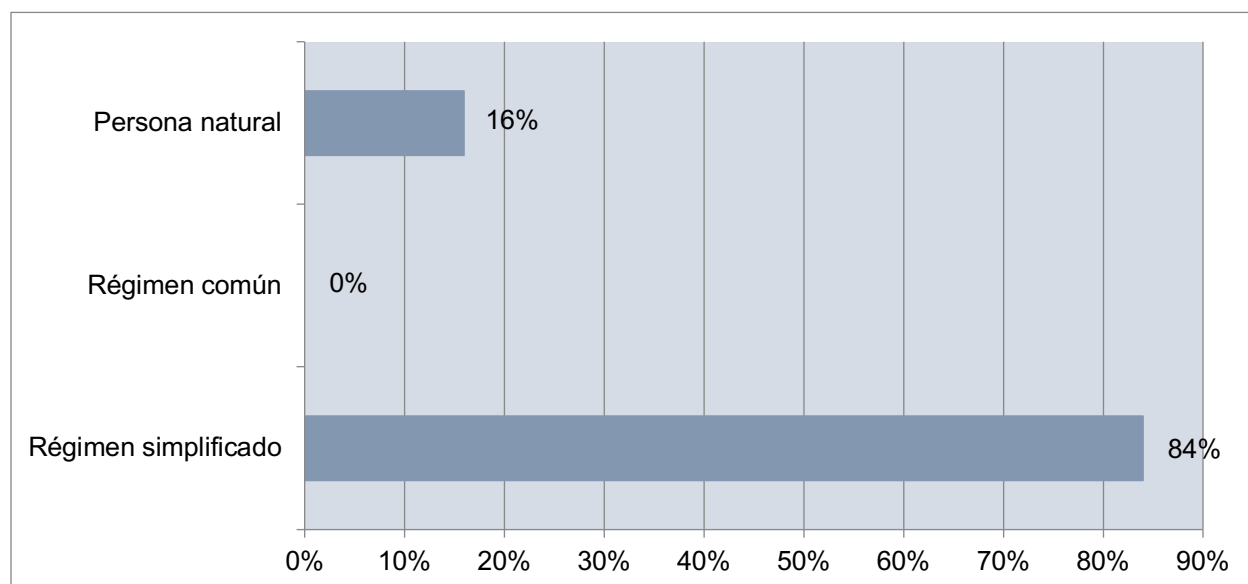
Tabulación Pregunta 2

Ítem	Respuesta	Frecuencia	%
a	Régimen simplificado	42	84%
b	Régimen común	0	0%
c	Persona natural	8	16%
Total		50	100%

Fuente. Elaboración propia a partir de estudio de campo

Figura 26

Tabulación Pregunta 2



Fuente. Elaboración propia a partir de estudio de campo

Pregunta 3. ¿En qué tamaño de empresa se encuentra su negocio?

Tabla 31

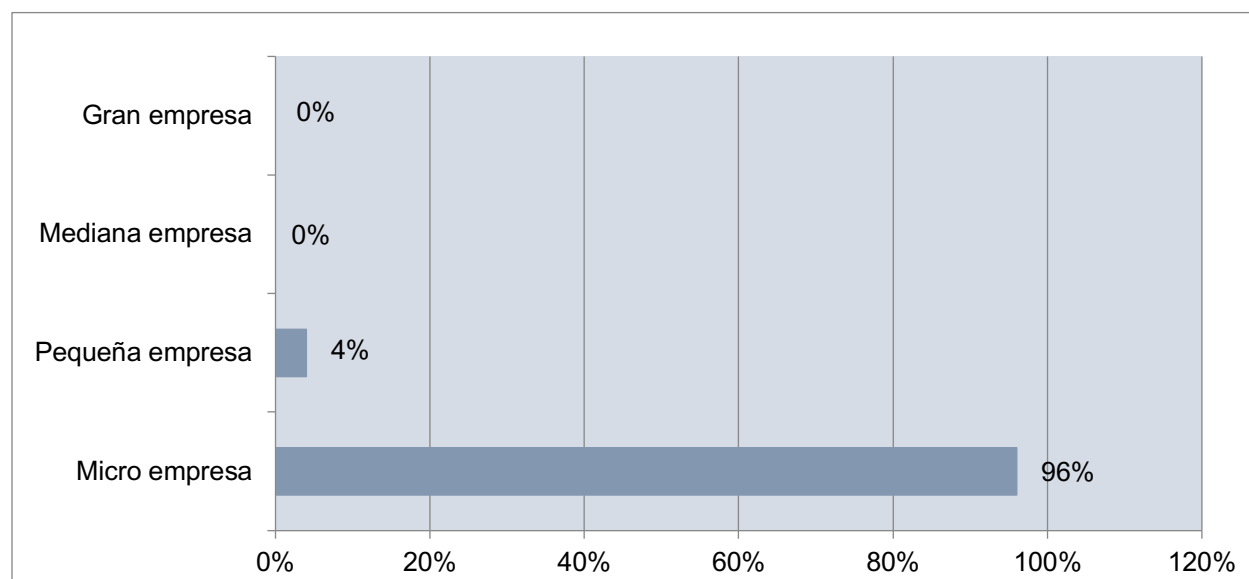
Tabulación Pregunta 3

Ítem	Respuesta	Frecuencia	%
a	Micro empresa	48	96%
b	Pequeña empresa	2	4%
c	Mediana empresa	0	0%
d	Gran empresa	0	0%
Total		50	100%

Fuente. Elaboración propia a partir de estudio de campo

Figura 27

Tabulación Pregunta 3



Fuente. Elaboración propia a partir de estudio de campo

Pregunta 4. ¿Su empresa pertenece a asociaciones o cooperativa de artesanos? ¿Cuál?

Tabla 32

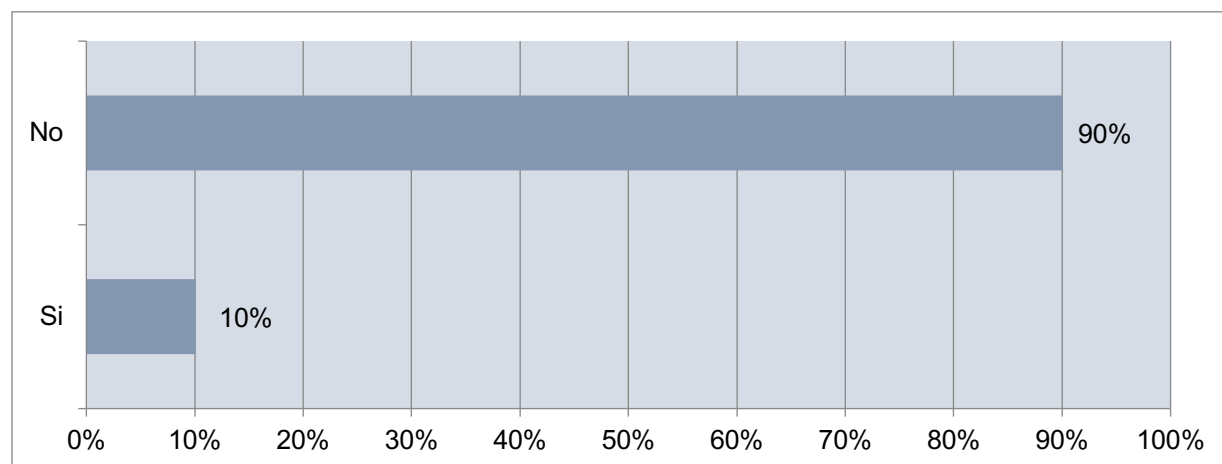
Tabulación Pregunta 4

Ítem	Respuesta	Frecuencia	%
a	Si	5	10%
b	No	45	90%
Total		50	100%

Fuente. Elaboración propia a partir de estudio de campo

Figura 28

Tabulación Pregunta 4



Fuente. Elaboración propia a partir de estudio de campo

Pregunta 5. ¿Qué tipo de maquinaria utiliza en la fabricación de sus productos?

Tabla 33

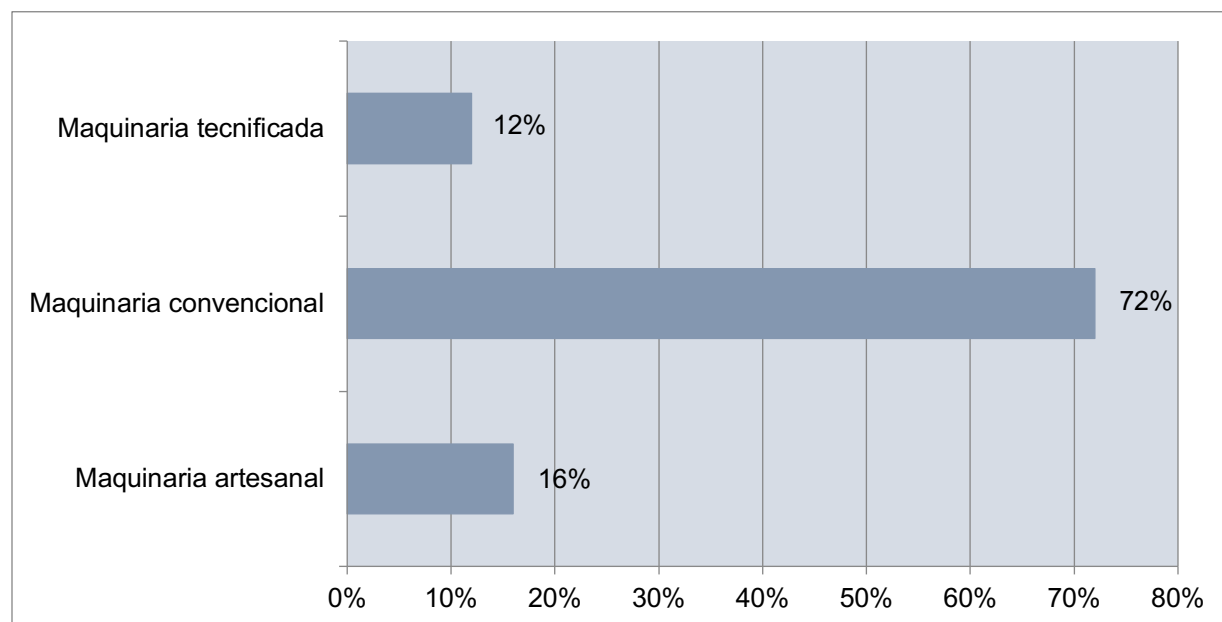
Tabulación Pregunta 5

Ítem	Respuesta	Frecuencia	%
a	Maquinaria artesanal	8	16%
b	Maquinaria convencional	36	72%
c	Maquinaria tecnificada	6	12%
	Total	50	100%

Fuente. Elaboración propia a partir de estudio de campo

Figura 29

Tabulación Pregunta 5



Fuente. Elaboración propia a partir de estudio de campo

Pregunta 6. ¿Cuál periodo del año se presenta un aumento en las ventas en su empresa?

Tabla 34

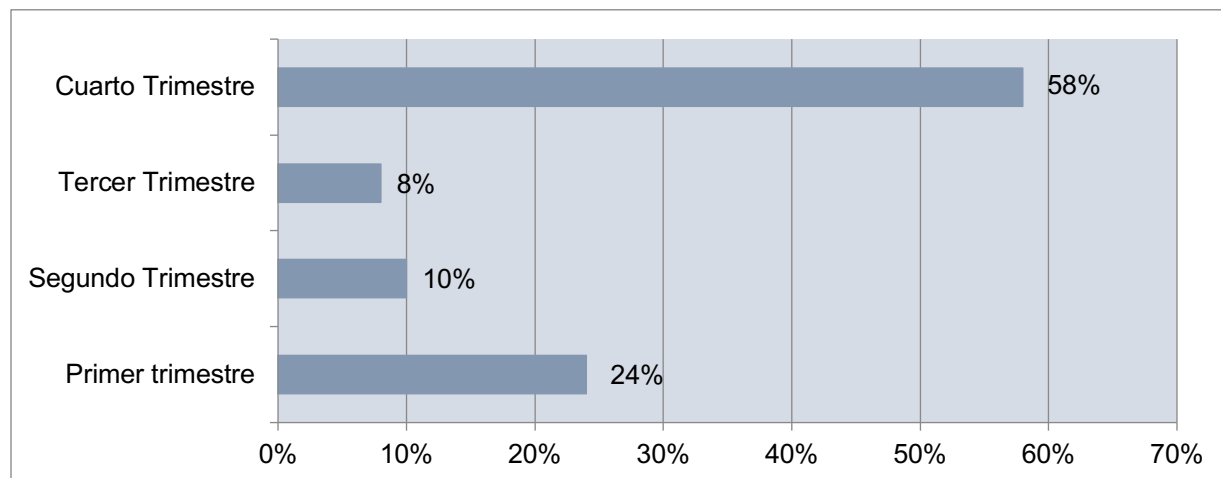
Tabulación Pregunta 6

Ítem	Respuesta	Frecuencia	%
a	Primer trimestre	12	24%
b	Segundo Trimestre	5	10%
c	Tercer Trimestre	4	8%
d	Cuarto Trimestre	29	58%
Total		50	100%

Fuente. Elaboración propia a partir de estudio de campo

Figura 30

Tabulación Pregunta 6



Fuente. Elaboración propia a partir de estudio de campo

Pregunta 7. ¿Cuáles técnicas utiliza para atraer nuevos clientes?

Tabla 35

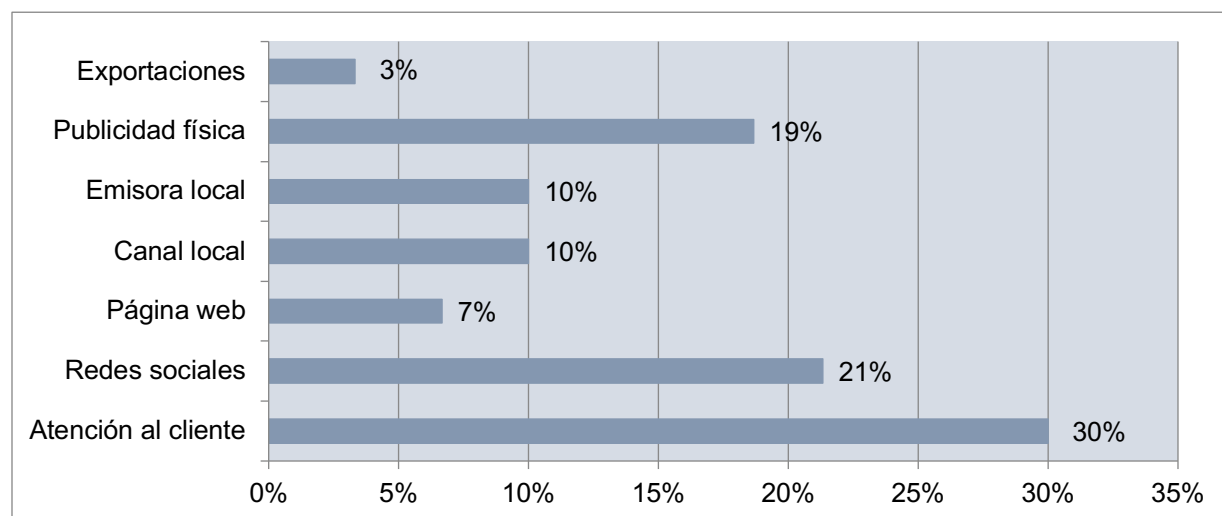
Tabulación Pregunta 7

Ítem	Respuesta	Frecuencia	%
a	Atención al cliente	45	30%
b	Redes sociales	32	21%
c	Página web	10	7%
d	Canal local	15	10%
e	Emisora local	15	10%
f	Publicidad física	28	19%
g	Exportaciones	5	3%
Total		150	100%

Fuente. Elaboración propia a partir de estudio de campo

Figura 31

Tabulación Pregunta 7



Fuente. Elaboración propia a partir de estudio de campo

Pregunta 8. La disponibilidad de insumos y materias primas, es:

Tabla 36

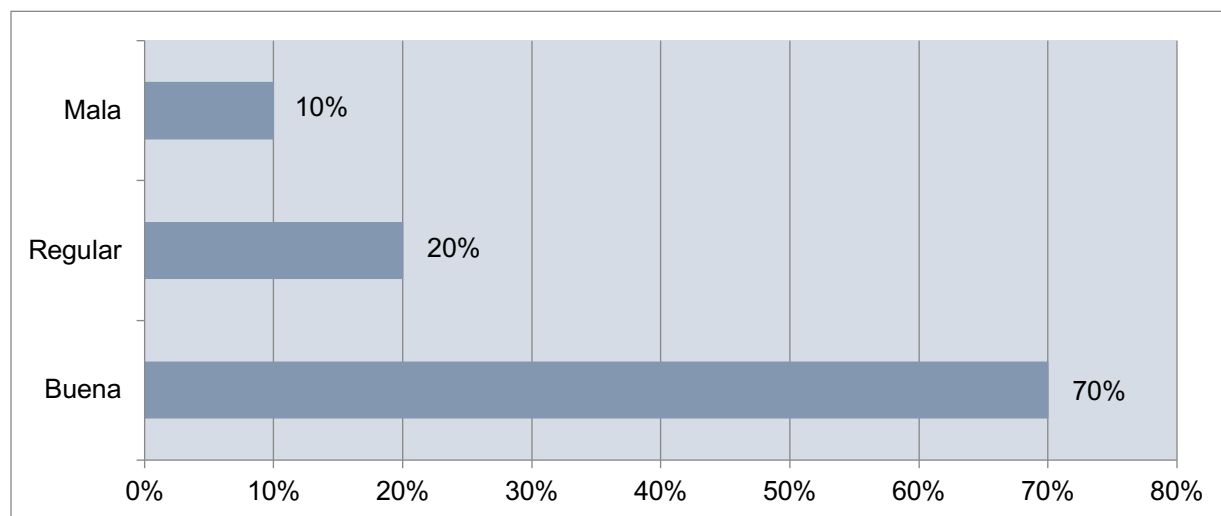
Tabulación Pregunta 8

Ítem	Respuesta	Frecuencia	%
a	Buena	35	70%
b	Regular	10	20%
c	Mala	5	10%
Total		50	100%

Fuente. Elaboración propia a partir de estudio de campo

Figura 32

Tabulación Pregunta 8



Fuente. Elaboración propia a partir de estudio de campo

Pregunta 9. ¿En qué lugares principalmente comercializa sus productos?

Tabla 37

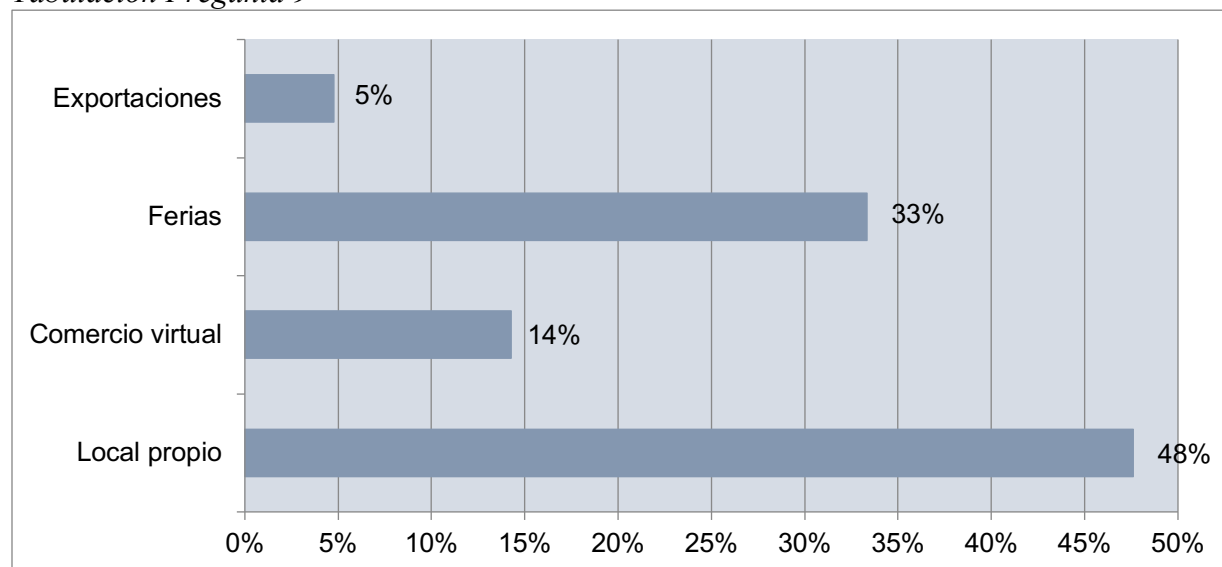
Tabulación Pregunta 9

Ítem	Respuesta	Frecuencia	%
a	Local propio	50	48%
b	Comercio virtual	15	14%
c	Ferias	35	33%
d	Exportaciones	5	5%
Total		105	100%

Fuente. Elaboración propia a partir de estudio de campo

Figura 33

Tabulación Pregunta 9



Fuente. Elaboración propia a partir de estudio de campo

Pregunta 10. ¿En caso de existir una asociación para exportar sus productos, estaría dispuesto a participar en ella?

Tabla 38

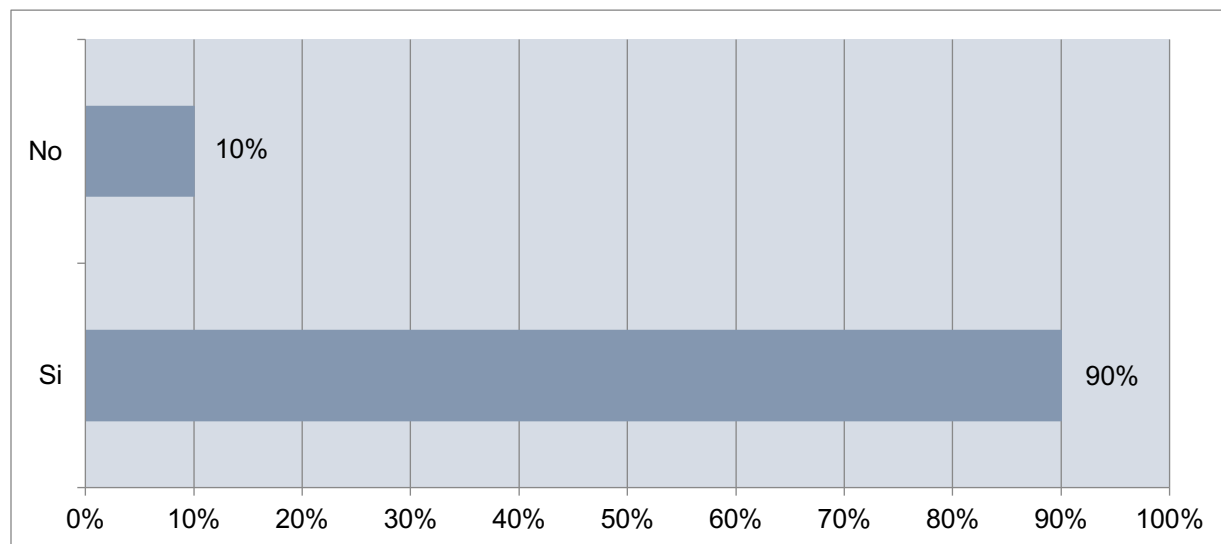
Tabulación Pregunta 10

Ítem	Respuesta	Frecuencia	%
a	Si	45	90%
b	No	5	10%
Total		50	100%

Fuente. Elaboración propia a partir de estudio de campo

Figura 34

Tabulación Pregunta 10



Fuente. Elaboración propia a partir de estudio de campo