

**Formulación de la Estrategia de Negocio para la Microempresa ArteEnCasa Aplicando la
Metodología EstraPyme**

**Formulation of the Business Strategy for the ArteEnCasa Microenterprise Applying the
EstraPyme Methodology**

Ana Isabel Ramírez Madrid

Sebastián Leandro Cairoza

Proyecto de Grado

Directora

Luz María Rivas Montoya Ph. D.

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN - MBA

MEDELLÍN

2022

Contenido

Introducción	7
Formulación de la Estrategia de Negocio para la Microempresa ArteEnCasa Aplicando la Metodología EstraPyme.....	9
Etapa Explorar	9
Contexto de Colombia	9
Contexto de la Industria	13
Contexto de la Empresa	15
Etapa Conocer.....	23
Etapa Analizar.....	23
Análisis Interno	24
Análisis Externo.....	26
Etapa Integrar.....	27
Etapa Facilitar	28
Etapa Consolidar.....	29
Lienzo de la Propuesta de Valor - Clientes y Usuarios Actuales	30
Modelo de Negocio – Canvas Clientes y Usuarios Actuales.....	31
Lienzo de la Propuesta de Valor – Clientes Futuros.....	32
Modelo de Negocio – Canvas, Clientes Futuros.....	34
Recomendaciones finales.....	36

Lecciones aprendidas	36
Referencias.....	38
Anexos	42

Lista de ilustraciones

<i>Ilustración 1: Evolución de las clases sociales en Colombia 2008 - 2017</i>	<i>13</i>
<i>Ilustración 2: Lienzo de valor clientes y usuarios actuales.....</i>	<i>30</i>
<i>Ilustración 3: Modelo de Negocio – Canvas, clientes y usuarios actuales</i>	<i>31</i>
<i>Ilustración 4: Lienzo de la propuesta de valor, clientes futuros</i>	<i>33</i>
<i>Ilustración 5: Modelo de Negocio – Canvas, clientes futuros.....</i>	<i>34</i>

Resumen

En el presente trabajo se realiza la formulación de la estrategia de negocio para la microempresa ArteEnCasa, a través de la aplicación del Modelo EstraPyme, diseñado por estudiantes de MBA de Eafit y avalado por la misma universidad para su aplicación en la formulación de estrategia de Pymes en Colombia. En el desarrollo de este trabajo se abordó el reto de la microempresa ArteEnCasa, respecto a cómo escalar el modelo de negocio para que sea autónomo y sostenible en el tiempo, para ello se realizaron un diagnóstico y un análisis a través de la recolección de datos y percepciones con el prestador del servicio, los clientes, usuarios y clientes futuros. Los resultados de este trabajo presentan la propuesta de valor y el modelo de negocio, tanto de los clientes actuales, como del segmento de clientes nuevos, en respuesta a la necesidad planteada.

Palabras clave: arte, modelo de negocio, propuesta de valor, estrategia, EstraPyme

Abstract

In this paper we formulate the business strategy for the microenterprise ArteEnCasa, through the application of the EstraPyme Model, designed by MBA students of Eafit and endorsed by the same university, for its application in the formulation of strategy of pymes in Colombia. In the development of this work, the challenge of the microenterprise ArteEnCasa was addressed, regarding how to scale the business model to be autonomous and sustainable over time, for which a diagnosis and analysis was made through data collection and perceptions with the service provider, customers, users and future customers. The results of this work present the value proposition and business model for both current customers and the new customer segment, in response to the need identified.

Keywords: art, business model, value proposition, strategy, EstraPyme

Introducción

El presente trabajo surge con el propósito de contribuir a escalar el modelo de negocio de la microempresa ArteEnCasa, para que sea autónomo y sostenible en el tiempo. Esta empresa se dedica a enseñar arte en casa, principalmente a niños de clase media y alta en la ciudad de Medellín. Su principal filosofía parte de la personalización de las clases, acorde a las necesidades y/o preferencias de los estudiantes; y a su vez a partir de la creación de un vínculo de confianza y amistad, lo que marca la diferencia en el mercado.

El objetivo principal del presente trabajo es formular la estrategia de negocio para la microempresa ArteEnCasa, aplicando la metodología EstraPyme, con el fin de generar competitividad en el mercado y sostenibilidad en el tiempo y para lograrlo se definieron los siguientes objetivos específicos:

- i) Explorar el contexto en el mundo y en Colombia en el cual se desenvuelve la empresa.
- ii) Diagnosticar el estado actual de la microempresa ArteEnCasa aplicando herramientas estratégicas definidas por la metodología.
- iii) Definir el modelo de negocio y la propuesta de valor.

La Metodología Estrapyme fue diseñada como trabajo de grado por estudiantes del MBA de EAFIT, avalada por la universidad para ser utilizada y replicada por otros estudiantes en la formulación de estrategias de negocio para pymes, conformada principalmente por 6 etapas: explorar, conocer, analizar, integrar, facilitar y consolidar. La metodología involucra herramientas importantes para definir la estrategia, tales como: Plantilla para las entrevistas de diagnóstico; el círculo dorado de Simón Sinek, el cual representa de una manera simple el propósito de la empresa; el radar estratégico que representa una radiografía del estado actual de una empresa en términos del conocimiento del cliente, la coherencia del modelo de negocio, el

conocimiento del negocio, la alineación interna y la salud financiera. Por último, el lienzo para la propuesta de valor y el modelo de negocio Canvas de Osterwalder.

Formulación de la Estrategia de Negocio para la Microempresa ArteEnCasa Aplicando la Metodología EstraPyme

A continuación, se presenta la aplicación de la metodología estraPyme, que consta de seis etapas: Explorar, conocer, analizar, integrar, facilitar y consolidar; aplicando cada una de dichas etapas a ArteEnCasa.

Etapa Explorar

En esta primera fase se pretende presentar información general sobre el contexto de Colombia, la industria y la microempresa, como parte de la preparación de las siguientes fases del modelo.

Contexto de Colombia

Es importante abordar el contexto de Colombia, país en el cual se encuentra la empresa, entender los números y las tendencias en cuanto a crecimiento económico y poblacional.

De acuerdo con la publicación en Colombia.com (2022):

Colombia se posiciona como la cuarta economía más grande de América Latina, luego de Brasil, México y Argentina y en la clasificación internacional, se encuentra dentro de las 31 mayores del mundo. Hace parte de los CIVETS (Colombia, Indonesia, Vietnam, Egipto, Turquía y Suráfrica), que lo conforman economías emergentes con alto potencial de desarrollo.

Colombia hace parte de organizaciones internacionales como Naciones Unidas, el Fondo Monetario Internacional, el Grupo Banco Mundial, el BID (Banco Interamericano de Desarrollo), Unasur, la OMC (Organización Mundial de Comercio), Mercosur, entre otras.

La economía colombiana se basa, fundamentalmente, en la producción de bienes primarios para la exportación, y en la producción de bienes de consumo para el mercado interno. Una de las actividades económicas más tradicionales es el cultivo de café, siendo uno de los mayores exportadores mundiales de este producto; ha sido parte central de la economía de Colombia desde principios del siglo XX y le ha valido reconocimiento internacional gracias a la calidad del grano; sin embargo, su importancia y su producción han disminuido significativamente en los últimos años. La producción petrolífera es una de las más importantes del continente, Colombia es el cuarto productor de América latina y el sexto de todo el continente.

En cuanto a minerales, cabe destacar la explotación de carbón, y la producción y exportación de oro, esmeraldas, zafiros y diamantes. En agricultura, ocupan un lugar importante la floricultura y los cultivos de banano, y en el sector industrial destacan los textiles, la industria automotriz, la química y la petroquímica.

Según el Banco Mundial (2021):

Colombia tiene un historial de gestión fiscal y macroeconómica prudente, basado en un régimen de inflación objetivo, una tasa de cambio flexible y un marco fiscal basado en reglas, lo cual permitió un crecimiento ininterrumpido de la economía desde el 2000 y generó un espacio de políticas que permitió responder a la crisis de la COVID-19.

Sin embargo, Colombia se enfrentó a la crisis con retos preexistentes. La dinámica de la productividad ha frenado (en vez de apoyar) el crecimiento económico durante los últimos veinte años. Las exportaciones están mayormente

concentradas en "commodities" no renovables (petróleo particularmente), lo cual incrementa la exposición de la economía a los choques externos. También, Colombia es uno de los países con mayor inequidad de ingresos y informalidad en el mercado laboral de Latinoamérica. Además, no obstante, una política fiscal atenta, la deuda del gobierno en relación al PIB vino subiendo desde el 2012, achicando el espacio para subir el déficit.

La crisis de la COVID-19 ha exacerbado estas vulnerabilidades. Las pérdidas de aprendizaje que se sufrieron con los cierres de las escuelas y el aprendizaje a distancia van a afectar la productividad laboral en adelante y pondrá a los jóvenes de familias de bajos ingresos en una posición de desventaja. A pesar de la introducción del programa de transferencias de dinero no condicionado "Ingreso Solidario" y el programa de compensación de IVA a los hogares pobres, que aliviaron el impacto de la pandemia sobre la pobreza, las pérdidas de trabajo y de ingreso que los hogares sufrieron durante la pandemia borraron los resultados en reducción de la pobreza que se habían logrado a lo largo de una década. Por último, el efecto de una menor actividad en el recaudo tributario combinado con el mayor gasto en salud y en medidas de emergencia, incrementó sustancialmente la relación deuda como porcentaje del PIB, y el país perdió su grado de inversión. Se proyecta que la economía crecerá 7,7% en el 2021 y volverá de manera decisiva a niveles del 2019 antes de que termine el año. A medida que la economía se acerca a su potencial en el mediano plazo, se proyecta que el crecimiento desacelerará. Se espera que la inversión rebote gradualmente en 2022

a medida que los proyectos de infraestructura tales como las concesiones viales 4G y el metro de Bogotá reanuden a toda marcha.

Debido al incremento de los costos de producción en el exterior y la depreciación del peso, se proyecta que la inflación suba en el 2021 y que vuelva a bajar al objetivo de inflación de 3% en el 2022. La lenta recuperación de las exportaciones de petróleo y del turismo en comparación a la rápida recuperación de las importaciones empujaron el déficit de la cuenta corriente al 4,9% del PIB en el 2021. El déficit de la cuenta corriente se proyecta descienda ligeramente en el mediano plazo a medida que las exportaciones e importaciones de bienes y servicios, distribución de dividendos a los inversionistas extranjeros y las remesas vuelvan a niveles prepandemia.

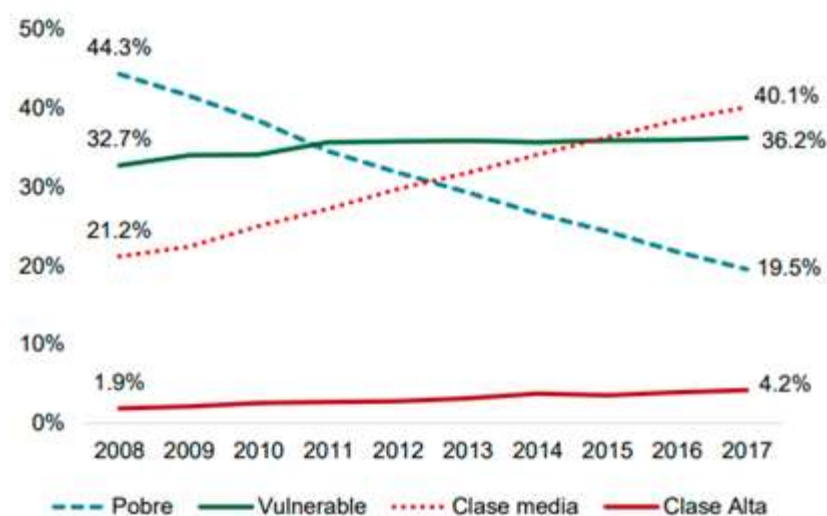
Adicionalmente, es importante mencionar la proyección y tendencia de las clases sociales en Colombia. Pero, ¿por qué es importante explorar este tema?, para Angulo (2012) “La importancia de las clases sociales radica en que el tamaño de éstas se encuentra fuertemente asociado con un mejor comportamiento económico y una mayor estabilidad política; en especial el relacionado con la clase media”.

De acuerdo con el estudio realizado en Fundesarrollo, por la investigadora Puche (2020):

El crecimiento de la clase media en Colombia, al igual que en países donde se adoptó la misma metodología de medición de clases sociales como Chile y México; ha sido lento, pero ha superado los niveles de pobreza e incluso de vulnerabilidad de los hogares. Es precisamente en el año 2011 donde la proporción de hogares vulnerables supera a la proporción clasificada como pobre en 1,2 puntos porcentuales (p.p), representando el 35,6% de los hogares en el país, para el mismo

año. Dos años más tarde, la clase media colombiana supera la proporción de hogares pobres en 2,5 p.p y ya para el año 2015, la proporción de hogares en clase media supera en 11,9 p.p y 0,4 p.p a la proporción de hogares pobres y vulnerables, respectivamente. Consolidando para 2017 el 40,1% de los hogares del país en clase media. Por su parte, la clase alta del país, si bien se ha mantenido estable en el tiempo, no ha superado un umbral del 5% de los hogares. (ver gráfico 1). (p.9).

Ilustración 1: Evolución de las clases sociales en Colombia 2008 - 2017



Nota: Tomado de Puche & Villa (2020)

Contexto de la Industria

ArteEnCasa se ubica en la conocida economía naranja, la cual según la página de economía naranja del Ministerio de Cultura de Colombia (2021), Colombia cuenta con un “modelo de desarrollo en el que la diversidad cultural y la creatividad son pilares de transformación social y económica del país, desde las regiones” a partir de lo que se generan diferentes beneficios y decretos para estimular el sector, como por ejemplo el decreto 561 de

2020: 30.000 millones para apoyar a los artistas creadores y gestores culturales o como el decreto 475 de 2020: más de 120.000 millones para enfrentar la crisis en el sector cultural, que da muestra de la respuesta del gobierno a afectaciones del sector a partir de la pandemia del COVID-19.

En el sector de arte y cultura, el PIB se mide por diferentes ramas de actividad económica de las cuales la cultura se encuentra en las actividades de servicios sociales, comunales y personales y que en el año 2016 superó la participación de ramas económicas como la agricultura y la explotación de minas y canteras. Según el Dane (2015):

este sector le aportó 3,2% del PIB en el año 2015 equivalentes a cerca de \$30 billones, de los cuales la gran mayoría provinieron de las creaciones funcionales (medios digitales, software de contenidos, diseño y publicidad), \$7,9 billones a artes y patrimonio y otros \$6,3 billones las industrias culturales convencionales.

De acuerdo con información publicada en Bancoldex (2021):

En el año 2020, la Asamblea General de las Naciones Unidas declaró el 2021 como el año internacional de la Economía Creativa para el desarrollo sostenible y según la Asamblea General de la ONU en su declaración de Indonesia, estos sectores contribuyen al 7.4% del PIB mundial y emplean al 14% de los trabajadores. Sin embargo, la economía naranja se ha visto fuertemente afectada por la pandemia puesto que el PIB nacional era 3.2% (promedio 2014-2019 proyectado) y en términos de empleo generaba casi 600.000 puestos de trabajo. Las metas del cuatrienio del actual Gobierno buscaban superar con creces estas cifras. Sin embargo, con la llegada del COVID-19, las actividades creativas enfrentan quizá uno de los peores panoramas entre todos los sectores.

En la actualidad, Colombia cuenta con políticas y normas que brindan oportunidades para el desarrollo económico basado en el arte y la cultura. De acuerdo con el Ministerio de Cultura de Colombia (2021), en el portafolio de la oferta institucional 2018-2022, define un programa nacional de estímulos culturales que incluye becas, pasantías, premios nacionales, reconocimientos, residencias artísticas y diferentes convocatorias de formación, investigación, creación, circulación y adicional. Además, cuenta con un grupo de emprendimiento cultural en donde se prestan servicios como: Generación de capacidades para el emprendimiento, investigaciones y generación de conocimiento, gestión de fuentes de financiación para proyectos de la economía naranja y Gestión de fuentes de financiación para proyectos de economía creativa beneficiarios del artículo 180 de la Ley 1955 de 2019. Tras el COVID-19 durante el año 2021, el gobierno de Colombia ha habilitado más estímulos que promuevan el desarrollo de este sector económico y cuenta con una gran cantidad de ofertas y convocatorias que proveen tantos recursos financieros, alianzas y estrategias que permiten el desarrollo y la reactivación tras la pandemia de la economía naranja.

Contexto de La Empresa

ArteEnCasa es una empresa nacida en la ciudad de Medellín en el año 2012, dedicada a enseñar arte a través de clases inicialmente de pintura y escultura para niños desde casa y en cuya evolución, a partir de la pandemia, fue abriendo nuevos cursos como arte digital para niños y adultos.

La empresa fue creada por Alex Cairoza, quien es el emprendedor, creador del negocio y quien presta el servicio al segmento de clientes a los que llega. Dicho segmento está orientado a familias de Medellín de clase media y alta de estratos 4, 5 y 6, con necesidades de proveer

espacios de aprendizaje y creación de arte para sus hijos, quienes son los usuarios del servicio de ArteEnCasa.

La prestación del servicio considera un elemento fundamental por parte del emprendedor, que es la creación de confianza con los padres (clientes), quienes contratan y pagan por el servicio y que gracias a esta relación de confianza se crean vínculos comerciales fuertes y han permitido la existencia durante más de 9 años de la microempresa. Así mismo, se considera otro elemento fundamental con los hijos, como usuarios finales y es la generación de una conexión especial, un vínculo de amistad que propicia la creatividad acorde con sus gustos y/o necesidades.

Afortunadamente, durante la pandemia en el 2020 y parte del 2021, dado el vínculo que se ha generado, tanto con los clientes como con los usuarios del servicio, estos no fueron suspendidos, sino que por el contrario continuaron, pero de manera virtual; en esa temporada Alex incluyó en su portafolio de servicios, el arte digital y de esta manera incluso los usuarios realizaron las habituales presentaciones anuales de sus trabajos a su maestro, padres y compañeros de manera virtual y digital con buenos resultados.

Dada la especificidad del público y la generación de vínculos estratégicos con los clientes, se requiere de habilidades muy específicas por parte del prestador del servicio, que según lo plantea Alex Cairoza, no son fáciles de encontrar, y además limita la cobertura y expansión de los servicios de la empresa, ya que, a pesar de algunos intentos, no ha sido fácil contar con personal que tenga estas habilidades y realicen la prestación del servicio de ArteEnCasa.

No obstante lo anterior, Alex, tras algunas conversaciones manifiesta que ha pensado en proyectar su empresa, ampliar su portafolio, los clientes y por ende el equipo de trabajo, y se ha

dado a la tarea de pensar en las posibilidades que desde su labor podría implementar. Es de esta manera que identificamos el problema a resolver: ¿Qué elementos debe considerar la estrategia de negocio de ArteEnCasa para contar con un portafolio de servicios diferenciador en el mercado que garantice la sostenibilidad y crecimiento de la empresa en el tiempo?

Tendencias

Se evidencia una necesidad en el mundo cambiante asociado a buscar alternativas innovadoras de enseñanza y aprendizaje que den respuesta a la formación y desarrollo de una sociedad más consciente del ser y no solo en la formación estándar que no siempre tiene en cuenta el contexto, las habilidades, el gusto y las diferencias de cada persona. Al indagar acerca de propuestas afines al enfoque actual de ArteEnCasa, que contemplen la formación desde el arte, que nos den luz de qué elementos son tenidos en cuenta al momento de ofrecer un servicio al mercado, en el 2016, en la Fundación Universitaria Los Libertadores, se encuentra un trabajo de grado titulado El arte como instrumento para el desarrollo de las habilidades comunicativas, en donde la autora resume: “El desarrollo adecuado de las cuatro habilidades comunicativas (escuchar, hablar, leer y escribir), hacen que todas las personas tengan un mejor nivel de comprensión, de relacionarse con ellos mismos y con su entorno, además de ser sumamente importante en el buen desempeño escolar” (Barrios Rodríguez & Pinzón, 2006, p. 11). De lo cual se podría captar un potencial enmarcado en esas habilidades comunicacionales, tan requeridas en las dinámicas de trabajo en las empresas, no solo para la formación en los colegios, sino también en las empresas y el sector productivo. Así mismo, en la revista *Investigación en Artes Visuales* se publicó un artículo denominado “Cuatro estrategias didácticas basadas en arte contemporáneo: El proceso educativo como obra de arte a través de Metodologías Artísticas de Enseñanza-

Aprendizaje” que denota el potencial del aprovechamiento del arte para nuevos modelos educativos (Rubio Fernández, 2018).

También se encuentra en el estudio “Las megatendencias que lo ayudarán a ver oportunidades que otros no pueden ver”. (EY, 2020):

Los límites que definen nuestras vidas están cambiando a un ritmo que no se ha visto en muchas generaciones, difuminando nuestras ideas de trabajo, tiempo libre y educación, y permitiendo enfoques profundamente diferentes en cada uno. Nos estamos moviendo hacia un futuro en el que los individuos adoptaremos un enfoque de cartera, reequilibrando constantemente la combinación de estas tres actividades según cambien las circunstancias de nuestra vida. Normas arraigadas rigen el tiempo que invertimos actualmente en estas actividades. ¿Por qué elegimos concentrarnos en estudiar en las primeras dos décadas de la vida? ¿Por qué trabajamos aproximadamente ocho horas cada día de la semana y luego tomamos dos días de descanso? ¿Por qué nos jubilamos a cierta edad? En relación con el arco de la historia humana, estas normas constituyen desarrollos recientes, reliquias de la última revolución industrial. No son permanentes e inmutables y, de hecho, un futuro del trabajo radicalmente diferente promete reformarlas por completo, trayendo profundas implicaciones para individuos, empresas y sociedades.

Respecto a la educación, las normas que anclan nuestros sistemas educativos fueron originalmente creadas para producir ejércitos de trabajadores para fábricas de la era industrial. Esas normas están siendo modificadas gradualmente. Si bien el sector educativo en general ha cambiado lentamente, hay focos prometedores de innovación. Por ejemplo, la adopción de tecnología educativa está empoderando a

los estudiantes para que aprendan de manera personalizada y está aprovechando las capacidades de los maestros.

El sector de la educación está en gran medida vinculado a la tradición y cambia lentamente, pero nuestras instituciones educativas heredadas pronto se encontrarán cada vez más desalineadas con el futuro del trabajo. Para seguir siendo relevantes en un mundo de disrupciones cada vez más rápidas (en la cual el trabajador promedio puede que tenga no solo varios trabajos, sino también varias carreras, en toda su vida), la educación se transformará para volverse realmente constante a lo largo de la vida. Las personas se tomarán un tiempo libre para aprender permanentemente durante el transcurso de sus vidas. Y los negocios desempeñarán un papel central en este nuevo ecosistema de aprendizaje. No es de extrañar que el interés en la educación constante esté aumentando: nuestro análisis muestra que mientras la cobertura del futuro de la educación fue relativamente plana entre 2016 y 2019, los artículos sobre el aprendizaje permanente aumentaron en más de 250% durante el mismo periodo.

De acuerdo con Liz Gutiérrez, A. M. (2020):

Las nuevas tecnologías parecen estar cambiando radicalmente nuestro mundo. Analizamos aquí las condiciones para que esto sea así con relación a un grupo muy importante de fenómenos vinculados a las tecnologías computacionales y a las biotecnologías, que responden a denominaciones de uso ya muy extendido, en buena medida gracias a los medios de comunicación: realidad virtual, realidad aumentada, inteligencia artificial, humanidad mejorada e Internet de las cosas. Argumentamos que la inteligencia artificial ocupa entre ellos un lugar central y que

la constitución de un mundo realmente nuevo depende esencialmente de nuestras actitudes ante ella.

Realidad virtual: Una realidad virtual es un entorno de apariencia real o de realidad aparente que, a pesar de provocar una fuerte sensación de inmersión, habitualmente generada mediante tecnologías computacionales, puede no tener la clase de realidad que parece tener.

Realidad aumentada: La realidad aumentada es un entorno real mezclado con elementos virtuales creando realidades mixtas en tiempo real o cercano a un tiempo real. Buenos ejemplos cercanos de realidad aumentada los ofrecen los códigos QR y las aplicaciones de móvil que utilizan datos y recursos de Internet en interacción con los intereses de un usuario en un entorno real.

Inteligencia artificial: Debemos distinguir varios sentidos en esta noción. Podemos llamar inteligencia artificial a cualquier cosa creada artificialmente que sea capaz de realizar tareas que en nosotros requerirían cierta inteligencia. En un sentido más sustantivo, también podemos llamar inteligencia artificial a un sistema inteligente creado artificialmente. Y en un sentido aún más sustantivo, podemos llamar inteligencia artificial a un sistema artificial con vida mental como la nuestra.

Humanidad mejorada: consiste en la transformación de la condición humana mediante el desarrollo y la aplicación de tecnología, sobre todo tecnologías computacionales y biotecnologías. El objetivo es mejorar las capacidades físicas y psicológicas del ser humano.

Internet de las cosas: En general, se llama Internet de las cosas a la red de conexión e intercambio de información entre las cosas de nuestro mundo, principalmente

objetos tecnológicos. Pero la expresión se aplica más específicamente cuando ese grado de conexión e intercambio de información (gestión, control, decisión, etc.) llega a ser mayor entre las cosas que entre las personas.

En lo ambiental también encontramos tendencias, como lo que expresa el (DNP, 2020):

Crisis ambiental planetaria: El sendero actual de desarrollo mundial ha llegado a un punto que ha puesto en riesgo la sobrevivencia del sistema ecológico que lo sustenta. El funcionamiento de los mercados no puede frenar estos procesos, porque en las tasas de rentabilidad no se internalizan la destrucción de la naturaleza ni muchos de los efectos que esta tiene sobre la salud y el bienestar (CEPAL, 2020). La acción humana es la principal fuerza motriz de los cambios que ocurren en la biósfera (Crutzen, 2002). Estos cambios tienden, en algunos casos, a sobrepasar los umbrales planetarios que son seguros para las actividades humanas. En el proceso de degradación ambiental destacan la reducción de la biodiversidad genética, la deforestación y la degradación de los suelos, la alteración de los ciclos biogeoquímicos de los nutrientes, y el cambio climático, entre los procesos sobre los que se cuenta con más evidencia. Todos esos procesos están interrelacionados y se refuerzan mutuamente, por lo que superar esos umbrales tendría consecuencias imprevisibles para la humanidad. (CEPAL, 2021). En este contexto, el cambio climático es un fenómeno que afecta el equilibrio natural del planeta: cambios drásticos en la pluviosidad y temperatura, elevación del nivel del mar y alteraciones en los ecosistemas, entre otros, tienen origen en el exceso de CO₂ en la atmósfera, producto del uso intensivo de combustibles fósiles, la industrialización y la deforestación.

Cabe resaltar que en Colombia y en el mundo existe una gran apuesta por apoyar en el desarrollo de países emergentes a través del arte y la cultura, por eso, en el análisis de las tendencias asociadas a la industria cultural y creativa, traemos la agenda para el 2030 (Benavente, J. M. y Grazzi, M, 2018, p. 3):

“Transformando nuestra región: Ciencias, Tecnología e Innovación para el Desarrollo Sostenible” el Foro Abierto CILAC 2018 está concebido como una contribución a la implementación de la Agenda 2030 suscrita por la Asamblea General de las Naciones Unidas. Desde el consorcio de instituciones organizadoras del Foro Regional de Ciencias de América Latina y el Caribe, existe el compromiso de trabajar en pos de contribuir al logro de las metas y objetivos señalados en esta estratégica hoja de ruta para el desarrollo sostenible de nuestra región. La UNESCO, como agencia especializada del Sistema de Naciones Unidas, dedica sus esfuerzos al avance del conocimiento en cinco grandes campos vitales para el desarrollo humano y sostenible: la educación, las ciencias naturales, las ciencias sociales y humanas, la cultura y la comunicación e información.

Otra de las tendencias que se viene presentando, posterior a la pandemia, es el incremento en enfermedades mentales, estrés y ansiedad. De acuerdo con el artículo publicado por la revista *American Heart Association* (2021). “La salud mental puede tener un impacto positivo o negativo en la salud física y en los factores de riesgo de enfermedad cardíaca y accidente cerebrovascular”.

Etapas Conocer

El objetivo de esta etapa es conocer a través de entrevistas a profundidad el contexto de la empresa, su estructura, la información financiera y el estado actual de la empresa.

Teniendo en cuenta lo anterior, se implementa la plantilla de entrevista propuesta por la metodología EstraPyme, la cual se realizó con Alex Cairoza como dueño y prestador el servicio de ArteEnCasa. La entrevista fue realizada de manera presencial y se hizo grabación de voz, con consentimiento de la persona entrevistada. Dicha entrevista tuvo una duración de alrededor una hora.

Por otra parte, también se realizó acercamiento con algunos clientes, con el enfoque de explorar en un primer momento, ¿cómo conocieron el servicio de ArteEnCasa?, ¿qué les gusta de ArteEnCasa?, ¿por qué prefieren ArteEnCasa, entre otras opciones?, y por último, ¿qué le cambiaría si pudiera? Lo anterior con el fin de identificar el diagnóstico actual de la microempresa.

Esta información fue recopilada principalmente por medio de preguntas a través de WhatsApp y Google forms.

Los formatos de entrevistas y los resultados de las entrevistas se pueden ver en los anexos 1 y 2.

Etapas Analizar

En esta etapa el objetivo es efectuar un análisis de la información recolectada en las etapas previas.

Teniendo en cuenta lo anterior, se realizó el análisis de la situación actual de la empresa y el entendimiento del contexto del negocio para realizar el análisis interno. Adicionalmente se

realizó el análisis externo a través de las tendencias que impactan de manera directa e indirecta la industria.

Análisis Interno

Análisis del Negocio y su Situación Actual. ArteEnCasa, como ya se ha expuesto anteriormente, es una empresa que nació hace 10 años en la ciudad de Medellín, Colombia y que en la actualidad aún es dirigida por su fundador, quien es la misma persona que presta el servicio. El nicho de mercado son las familias que viven en estratos 3, 4 y 5 en la ciudad de Medellín, conformadas por el padre, la madre y uno o más niños. El servicio se centra en dictar clases personalizadas de arte buscando desarrollar la creatividad, la imaginación, la estética, la concentración y la comunicación en sus usuarios, sin embargo, el éxito que ha permitido que la empresa sea sostenible en el tiempo ha sido también el brindar la seguridad, la confianza de los clientes (los padres), debido a que este servicio es prestado desde la casa de cada uno de los clientes.

ArteEnCasa cuenta con un modelo de negocio basado en clases de arte en casa, a partir de los gustos y preferencias de los usuarios, lo que permite que cada clase sea individualizada, puesto que los gustos pueden variar entre un usuario y otro.

La microempresa habitualmente se ha hecho extensiva a otros clientes, a través del voz a voz, tal y como se presenta en el anexo 3, el 100% de los padres encuestados respondieron que conocieron ArteEnCasa a través de referidos. Esto también podría asociarse a que esta idea de negocio surgió en la guardería de los hijos de Alex, cuando él y su pareja en aquel momento pintaban y daban toque artístico a la guardería y recibieron la sugerencia de los mismos papás de los compañeros de sus hijos, de dar clases de arte a los niños. Es por esto que, desde sus inicios,

ArteEnCasa ha sido conocida por el voz a voz de los colegios principalmente y con el tiempo incluso por referencia de psicólogos, amigos de los padres que son clientes actuales, entre otros.

A partir del acercamiento con los clientes actuales se identifica que, dado el carisma y estilo particular de Alex al dictar sus clases de Arte, y la conexión con su público objetivo, ha podido permanecer durante más de nueve años en el mercado, ya que es un servicio que resuelve necesidades de los clientes o padres como de los usuarios o niños/adultos.

Otro elemento diferenciador del negocio es que el servicio se presta en la comodidad de la casa, es decir, en el espacio del usuario, lo que también ha permitido que los clientes y usuarios en algunas oportunidades lo prefieran frente a sus competidores.

Sin embargo, este modelo de negocio, será perdurable en la medida de las capacidades del prestador del servicio, dado que en la actualidad no cuenta con suplentes que puedan hacer la labor por él. Por tanto, el reto o desafío para esta microempresa es poder encontrar alternativas para escalar el negocio con el fin de que sea autónomo y sostenible en el tiempo.

Situación Financiera. De acuerdo con lo expuesto por Alex Cairoza, el dueño de la microempresa, la situación financiera de ArteEnCasa actualmente es favorable, considerando que mensualmente las ganancias que genera con el servicio es del 70%. Este % de ganancias es como resultado del servicio prestado por el emprendedor, quien es el único que presta el servicio actualmente, por tanto, es importante mencionar que cuenta con un riesgo importante respecto a la no disponibilidad de lo que puede poner en peligro los ingresos y ganancias.

El estado financiero, según se mencionó en la entrevista, se lleva a cabo por el dueño; sin embargo, se identifica una oportunidad para hacer seguimiento a la salud financiera de la microempresa a través de un sistema contable que permita conocer el flujo de caja y tomar decisiones.

Análisis Externo

De acuerdo con la información consultada anteriormente se puede analizar que Colombia se encuentra bien rankeada a nivel latino América, posicionándose en el puesto número 4, solo por debajo de grandes economías como las de Brasil, México y Argentina, a pesar de que su economía está basada en commodities, el gobierno gracias a nuevas políticas de desarrollo cada vez incentiva e invierte en industrias alternativas como la industria creativa y cultural. Podemos analizar también el buen desempeño que viene ejerciendo el gobierno al hacer parte de organizaciones mundiales como las Naciones Unidas, el Fondo Monetario Internacional, el Grupo Banco Mundial, el BID, Unasur, la OMC y Mercosur, incidiendo en la aplicación de buenas prácticas que proyectan un crecimiento en la economía y en el incremento de la clase media. Sin embargo, quedan grandes retos como combatir la inequidad social, la informalidad y la corrupción.

Con base en las tendencias y la industria mencionadas anteriormente, se realiza un análisis acorde a dos criterios: el primero de ellos, como una tendencia que actualmente ArteEnCasa no está implementando o utilizando, por tanto, es considerada como una “Nueva oportunidad para el negocio”. El segundo criterio es una oportunidad que está siendo utilizada o aplicada de alguna manera por tanto se considera como una “Oportunidad para el negocio que se puede capitalizar aún más”.

Dentro de las oportunidades para el negocio que se pueden capitalizar aún más, se encuentra que ArteEnCasa debe continuar con las clases en casa de los clientes, aprovechando el desplazamiento del profesor en vehículos con tecnologías limpias que contribuyan al medio ambiente y disminuyan la generación de CO₂, esto además se convierte en un gancho de marketing, impactando el mercado cada vez más preocupado por el medio ambiente. También

continuar con la generación de clases digitales de manera personalizada que permita romper la barrera de la distancia y la ubicación de los clientes.

Dentro de las nuevas oportunidades para el negocio, se encuentran que ArteEnCasa puede abrir nuevos nichos de mercado, los cuales aún no están atendidos y que aportan al bienestar mental de las personas, a través del arte, como el aprovechamiento de técnicas como la Arte terapia, que permitan disminuir la ansiedad, el estrés y enfermedades mentales en alza luego de la pandemia. Se considera además que, gracias a las políticas públicas, como la economía naranja, generadas para incentivar el crecimiento del país a través de la industria creativa y cultural, el incremento de la clase media y la proyección de los indicadores económicos del país, ArteEnCasa tiene mucho potencial y respaldo para ejecutar estas nuevas propuestas que ayuden a escalar el negocio. Y, por último, en el largo plazo, ingresar en el metaverso a través de las clases en realidad virtual o aumentada, donde estudiantes de cualquier parte del mundo pueden aprender arte.

Etapas Integrar

El objetivo en esta etapa es articular la información del diagnóstico a través de las diferentes herramientas propuestas por el modelo estraPyme, con el fin de facilitar la visualización y comprensión.

El diagnóstico se realizó partiendo del contexto de la empresa, la industria y la información recopilada en la entrevista y acercamientos con los clientes. En primera instancia se realizó la identificación del propósito de la empresa a través de la herramienta del Círculo Dorado – Simón Sinek, detallando el análisis del porqué, el cómo y el qué de ArteEnCasa.

En segunda instancia se analizó la ubicación de la microempresa en el reloj estratégico, respecto al valor percibido por los clientes y al precio del servicio.

Y, por último, se plasmó el análisis del radar estratégico acorde a los 5 elementos propuestos: Conocimiento del cliente, conocimiento del negocio, coherencia del modelo de negocio, alineación en la comunicación interna, salud financiera.

Este informe será presentado completo como anexo 4 a este documento.

Etapas Facilitar

En la etapa facilitar, se realiza la construcción del lienzo de propuesta de valor y el modelo de negocio Canvas. La metodología utilizada fue a través de entrevistas y preguntas dirigidas al prestador del servicio de ArteEnCasa, a los clientes y usuarios actuales y adicionalmente a los clientes futuros, como se amplía a continuación:

Dueño de la empresa y prestador del servicio: La recolección de los datos se realizó a través de entrevista presencial en profundidad basada en la plantilla “guía de entrevista diagnóstico.”

Clientes actuales, padres de familia que viven en la ciudad de Medellín, en los estratos 4, 5 y 6, que buscan clases extracurriculares para sus hijos sin necesidad de desplazarse. La recolección de datos se dio a través de preguntas que se realizaron de manera virtual a través de WhatsApp y Google forms. Donde se indagó con mayor profundidad, temas asociados a ¿qué necesidades les resuelve ArteEnCasa?, ¿qué resultados y beneficios ven en tus hijos con las clases de arte?, ¿menciona dos o más obstáculos que tendrías para contratar el servicio de clases de arte en casa?, entre otros; con el fin de identificar la propuesta de valor de la microempresa.

Usuarios actuales, niños que viven en la ciudad de Medellín, en estratos 4, 5 y 6 con edades a partir de los 4 años, que buscan estar en clases extras donde se puedan divertir, hacer lo que gustan en su tiempo libre. La recolección de información se hizo a través de preguntas en las clases presenciales por medio del maestro de arte, Alex Cairoza.

Adicional contó también con la participación del nuevo segmento de clientes propuesto: Adultos que viven en la ciudad de Medellín, en los estratos 4, 5 y 6, que buscan clases extras para salir de la cotidianidad del trabajo o del día a día. En este caso la recolección de datos se dio de igual manera a través de preguntas que se realizaron de manera virtual por medio de WhatsApp y Google forms con quienes se indagó con preguntas como: ¿estaría interesado en acceder a clases de arte?, ¿en qué lugar le interesaría que le brindaran las clases de arte?, ¿menciona una o más razones por la que estaría interesado en acceder a clases de arte?, ¿menciona dos o más obstáculos que tendrías para contratar clases de arte? Lo anterior con el fin de identificar oportunidades de servicio para este nuevo segmento que podría implementar ArteEnCasa.

Etapas Consolidar

Esta etapa tiene por objetivo comparar el estado actual y futuro de la estrategia y presentar los lienzos, recomendaciones finales y lecciones aprendidas.

Teniendo en cuenta todos los pasos previamente ejecutados, tras las entrevistas y acercamientos, análisis y construcción; se presenta en primera instancia el propósito identificado con el segmento de clientes actuales, tras la aplicación de la herramienta del Círculo Dorado de Simón Sinek, que en su primera versión quedó con la siguiente definición.

Versión 1: Aportar en la educación del niño desde el **arte** a partir de sus **gustos** y **pasiones**.

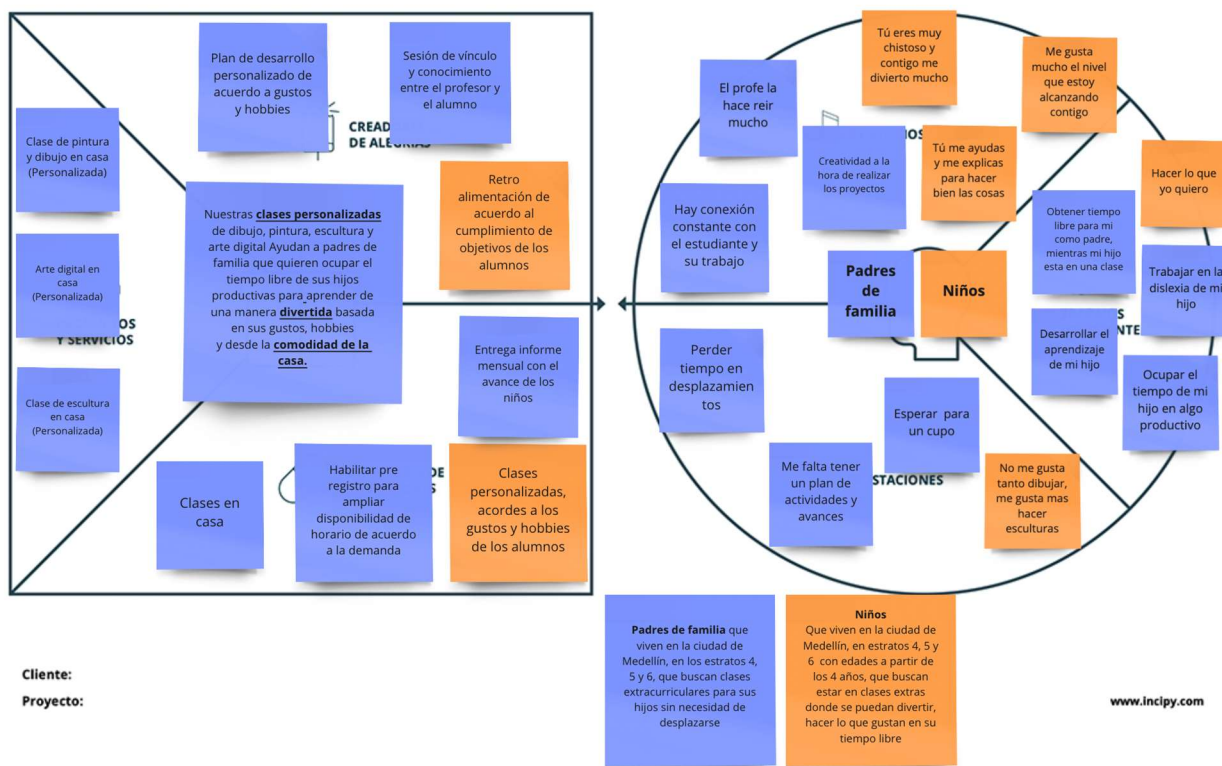
Sin embargo, tras el análisis y acercamiento con los clientes y teniendo en cuenta las oportunidades de escalar el negocio de ArteEnCasa, se presenta la versión ajustada del propósito.

Versión 2: Promover que las personas se **expresen**, desarrollen habilidades y encuentren lo que **aman** a través del **arte**.

Lienzo de la Propuesta de Valor - Clientes y Usuarios Actuales

A continuación, se presentan los resultados del desarrollo del estado actual del lienzo de valor y modelo de negocio de los clientes actuales de ArteEnCasa.

Ilustración 2: Lienzo de la propuesta valor clientes y usuarios actuales



Nota: Elaboración propia.

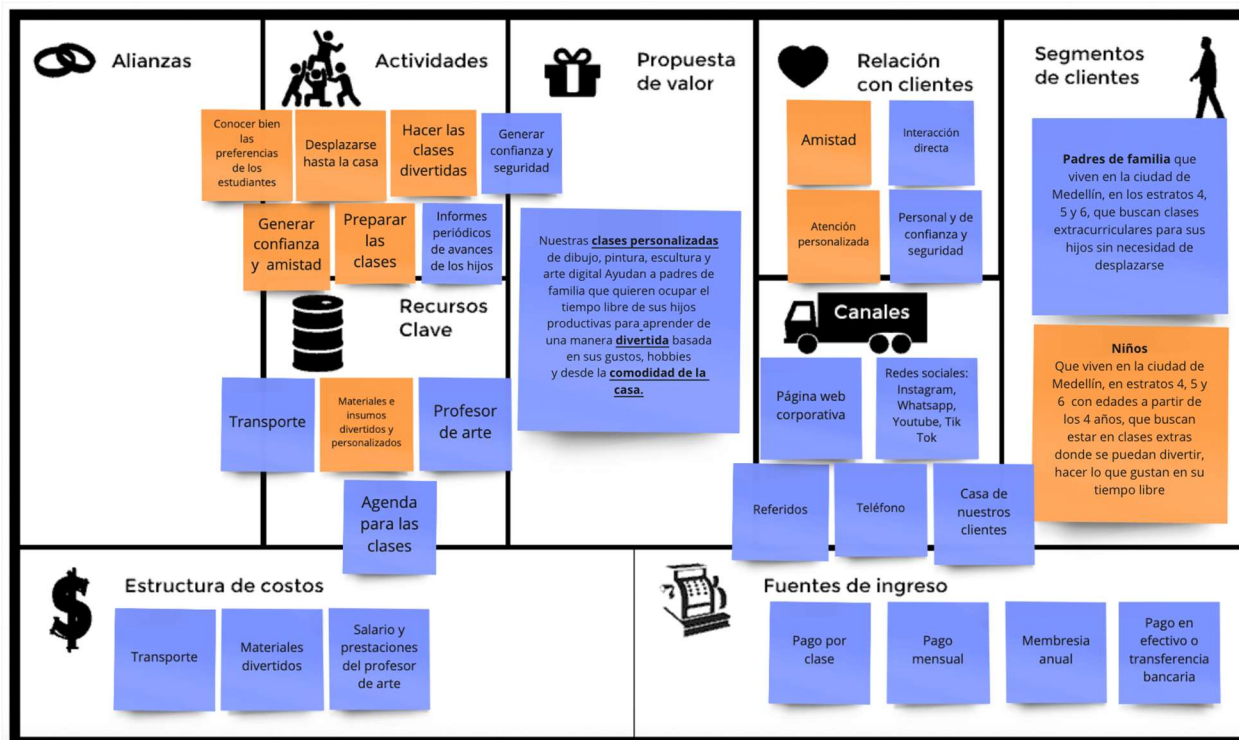
Para la construcción del lienzo se indagó con los clientes y usuarios, acerca de cuáles son los trabajos que resuelve ArteEnCasa, las frustraciones y los motivadores, y a partir de esto se diseñaron los aliviadores de frustraciones, los creadores de alegrías, los servicios de ArteEnCasa y así de esta manera se llegó a la propuesta de valor:

Nuestras clases *personalizadas* de dibujo, pintura, escultura y arte digital ayudan a padres de familia que quieren ocupar el tiempo libre de sus hijos en actividades productivas para *aprender* de una manera *divertida* basada en sus gustos, hobbies y desde la *comodidad de la casa*.

Modelo de Negocio – Canvas Clientes y Usuarios Actuales

Una vez identificados los lienzos de la propuesta de valor, se construyó el modelo de negocio Canvas, como se presenta a continuación:

Ilustración 3: Modelo de Negocio – Canvas, clientes y usuarios actuales



Nota: Elaboración propia.

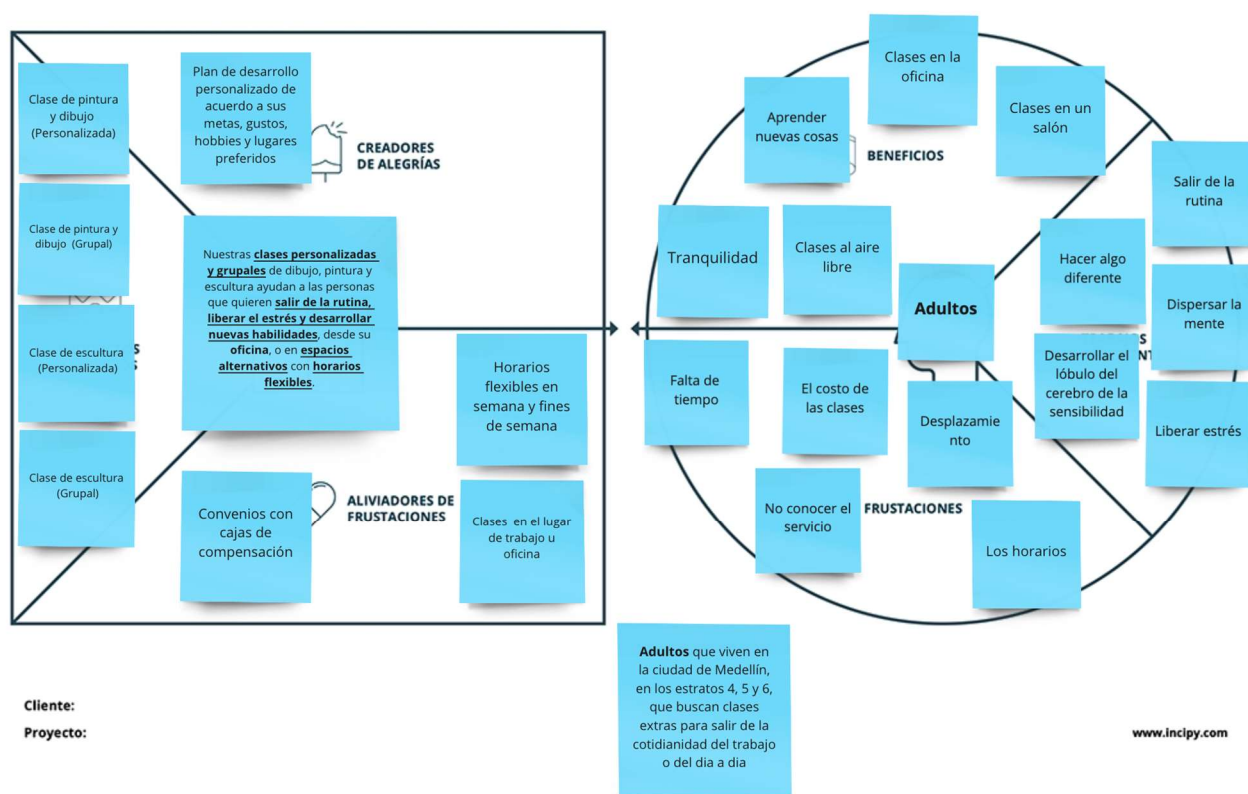
Las figuras 2 y 3, como se observa, dan respuesta al lienzo de la propuesta de valor y al modelo de negocio Canvas del cliente y usuario actual.

Sin embargo, retomando el reto de ArteEnCasa respecto a cómo escalar el negocio para que sea autónomo y sostenible en el tiempo y teniendo en cuenta que el segmento de clientes actuales responde adecuadamente a los servicios ofrecidos por la microempresa, se presenta a continuación el análisis del lienzo de la propuesta de valor y modelo de negocio para un nuevo segmento de clientes, basado en el desarrollo del análisis y aplicación de la metodología EstraPyme, adicionalmente este nuevo segmento surge de la identificación de un mercado desatendido, como los son las personas que presentan altos índices de estrés, ansiedad, depresión, entre otras, en alza luego de la pandemia y que requieren de actividades extras que le permitan expresarse, incrementar la creatividad y salir de la rutina.

Lienzo de la Propuesta de Valor – Clientes Futuros

A continuación, se presenta la propuesta de lienzo y modelo de negocio para el nuevo segmento de clientes, el cual se ha denominado Cliente Futuro, que son adultos que viven en la ciudad de Medellín, en los estratos 4, 5 y 6, que buscan clases extras para salir de la cotidianidad, del trabajo o del día a día.

Ilustración 4: Lienzo de la propuesta de valor, clientes futuros



Nota: Elaboración propia.

En una primera instancia se desarrolló el lienzo de la propuesta de valor encontrando que, para este segmento, cuentan con trabajos del cliente tales como hacer algo diferente, salir de la rutina, dispersar la mente, liberar el estrés, desarrollar el lóbulo del cerebro de la sensibilidad.

Continuando a la etapa de los beneficios, expresaron clases en la oficina, clases en un salón, aprender nuevas cosas, tranquilidad, clases al aire libre.

Por último, como posibles barreras o frustraciones, el nuevo segmento de cliente futuro expuso falta de tiempo, el costo de clases, desplazamiento, los horarios y no conocer el servicio.

Para dicha información entregada por este futuro cliente, se plantean, en primer lugar, como creador de alegrías un plan de desarrollo personalizado de acuerdo a sus metas, gustos, hobbies y lugares preferidos.

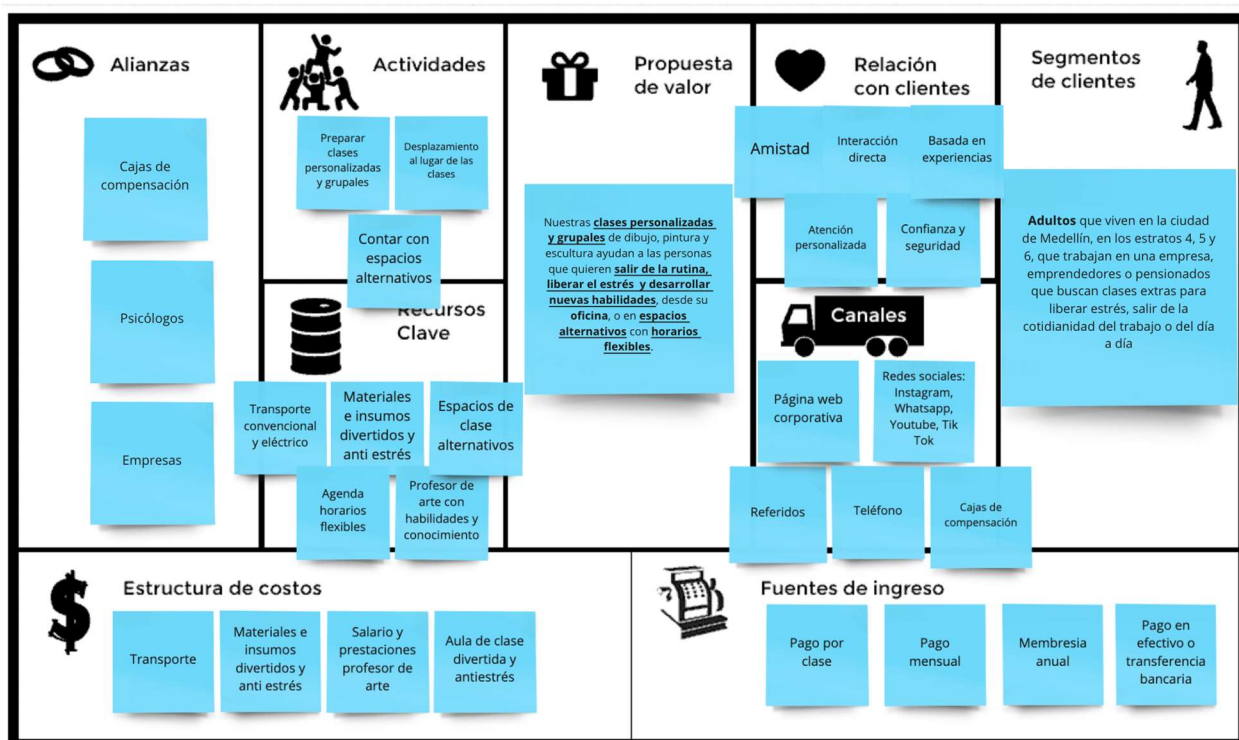
Como aliviadores de frustraciones, se proponen horarios flexibles en semana y fines de semana, clases personalizadas en lugar de trabajo u oficina y convenios con cajas de compensación. Para ello se proponen como productos o servicios: clase de pintura y dibujo personalizada, clase de escultura personalizada, clase de pintura y dibujo grupal, clase de escultura grupal.

Es de esta manera que llegamos a la propuesta de valor para este nuevo segmento:

Nuestras *clases personalizadas y grupales* de dibujo, pintura y escultura ayudan a las personas que quieren *salir de la rutina, liberar el estrés y desarrollar nuevas habilidades*, desde su oficina, o *en espacios alternativos con horarios flexibles*.

Modelo de Negocio – Canvas, Clientes Futuros

Ilustración 5: Modelo de Negocio – Canvas, clientes futuros



Nota: Elaboración propia.

Esta propuesta de modelo de negocio está orientada a adultos que viven en la ciudad de Medellín, en los estratos 4, 5 y 6 que trabajan en una empresa, son emprendedores o pensionados que buscan clases extras para liberar el estrés, salir de la cotidianidad del trabajo o del día a día, a través de la realización de clases de arte de manera personalizada o grupal en lugares alternativos, accediendo a estos servicios por medio de la página web corporativa, redes sociales, referidos, teléfono o cajas de compensación; con una relación directa empresa - cliente, basada en experiencias, amistad, confianza y seguridad. Para esto la empresa requiere contar con recursos claves, como: el transporte convencional y eléctrico, los materiales e insumos divertidos y antiestrés, los espacios alternativos (parques, museos, plazoletas, restaurantes, centros comerciales, etc.), la agenda con horarios flexibles, y profesores de arte con las habilidades y el conocimiento requerido. Cabe anotar que ArteEnCasa debe gestionar alianzas claves con cajas de compensación que brinden facilidades de pago a sus usuarios, con psicólogos que refieran a sus clientes las clases de arte como actividades complementarias al tratamiento o simplemente con empresas que requieran generar actividades que ayuden a liberar el estrés, propiciar actividades de bienestar e incrementar la creatividad y productividad de sus empleados. Todo esto basado en una estructura de costos que contempla el transporte, los materiales e insumos divertidos y antiestrés, el salario y prestaciones del profesor de arte y las aulas de clase antiestrés, divertidas y alternativas. La fuente de ingresos está fundamentada en el pago por clase, el pago mensual, la membresía anual, en efectivo o transferencia bancaria. Dando cumplimiento a la propuesta de valor y a su vez ofreciendo una alternativa interesante para afrontar el reto principal de ArteEnCasa.

Recomendaciones finales

- I. Mantener el segmento de clientes y servicio actual, puesto que se evidencia que los clientes actuales se encuentran satisfechos con el servicio.
- II. Contratar los servicios de un contador para evaluar la pertinencia de la constitución de la empresa.
- III. Abrir redes sociales y portal corporativo.
- IV. Implementar clases grupales y personalizadas para adultos, enfocadas en disminuir los síntomas de estrés y la ansiedad, través de arte.
- V. Aplicar a los beneficios ofrecidos por el gobierno, como la solución de crédito proporcionada por Bancoldex y el Ministerio de Cultura para financiar este nuevo segmento, aprovechando el plazo de 5 y 7 años y los 12 meses de periodo de gracia.
- VI. Generar alianzas con psicólogos, cajas de compensación y empresas para prestar el servicio de clases de arte de manera grupal o personalizadas en sus empleados y usuarios.

Lecciones aprendidas

- I. El ejercicio de aplicar la metodología EstraPyme permite aplicar varios de los conocimientos adquiridos durante el MBA, poniéndolos en un contexto real de una Pyme, lo que permite no solo obtener el conocimiento teórico, sino también práctico de los conceptos.
- II. La metodología permite de manera simple y sencilla diseñar la estrategia de una Pyme en el país.

- III. Es de suma importancia que la plantilla y la metodología permitan identificar el problema principal de la empresa, para de esta manera alinear la estrategia con la solución de dicho problema.
- IV. Agregar a la plantilla “Informe final”, una sección donde se presente el propósito vs la propuesta de valor que permita validar su coherencia y de esta manera evitar reprocesos.
- V. Desarrollar un video de la metodología estraPyme, donde se explique cómo surgió la metodología, cuál es su propósito, presentar tips, recomendaciones y que explique de manera clara cada una de las etapas, con el fin de minimizar los errores y las malas interpretaciones a la hora de aplicar la metodología.
- VI. Se considera que, para el desarrollo de la metodología, es más útil hacer seguimiento a las plantillas de diagnóstico e informe final y solo al final desarrollar el trabajo en Word.

Referencias

- Alvarez Delgado, S. & Zapata Correa, S. (2019). *Metodología para la formulación del proceso estratégico en las pymes colombianas*. (Tesis Maestría, Universidad EAFIT). Repositorio institucional Universidad EAFIT. <http://hdl.handle.net/10784/17591>
- Barrios Rodríguez, A. A. & Pinzón Y. M. (2016). *El arte como instrumento para el desarrollo de las habilidades comunicativas*. (Tesis Especialista, Fundación Universitaria Los Libertadores). Repositorio Fundación Universitaria Los Libertadores. <https://repository.libertadores.edu.co/bitstream/handle/11371/1097/PinzónYoliMayerly.pdf?seq>
- Economía Naranja. (2021) *¿Qué es la economía naranja?* Recuperado de <https://economianaranja.gov.co/abc-economia-naranja/>
- Elkington, J. (1998). *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st Century Business*. Oxford, U.K: Capstone Publishing Limited.
- Fahey L, Narayanan V, (1986). *Análisis Macro-ambiental en Gestión Estratégic*. West publishing Co.
- Hernández Martínez, J. (2021, marzo 19). *Economía creativa*. Bancoldex. <https://www.bancoldex.com/blog/2021-economiacreativa>
- Millán, V. (2021, mayo 2). *Los NFTs son el futuro del arte"... o todo lo contrario: cómo ven los coleccionistas y galeristas de toda la vida el auge de los NFTs*. Recuperado de

<https://www.xataka.com/criptomonedas/nfts-futuro-arte-todo-contrario-como-vencoleccionistas-galeristas-toda-vida-auge-nfts>

Ministerio de Cultura. (2021). *Portafolio de la oferta institucional*.

https://www.mincultura.gov.co/prensa/noticias/Documents/Patrimonio/Portafolio-de-la-oferta-Institucional-Ministerio-de-Cultura-Digital-_compressed.pdf

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocios (Business Model Generation)*. Deusto.

Porter, M, E. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Harvard Business Review, reimpresión (Ro8o1E-E), 3-19.

Rubio Fernández, A. (2018). Cuatro estrategias didácticas basadas en arte contemporáneo: El proceso educativo como obra de arte a través de Metodologías Artísticas de Enseñanza-Aprendizaje. *ANIAV Revista de investigación en artes visuales*, 1(3), 67-78.

10.4995/aniav.2018.10116

TED ideas worth spreading. (2009, septiembre). *How great leaders inspire action (Video)*. TED.

https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action?la

Colombia.com (s.f). *economía*. <https://www.colombia.com/colombia-info/informacion-general/economia/>

Banco Mundial. (2021). Colombia: panorama general. Recuperado de

<https://www.bancomundial.org/es/country/colombia/overview#:~:text=Colombia%20tiene%20un%20historial%20de,que%20permiti%C3%B3%20responder%20a%20la>

Angulo, R., Gaviria, A. & Morales, L. (2013). *La década ganada: evolución de la clase media y las condiciones de vida en Colombia, 2002-2011* (No. 011895). Universidad de los Andes-CEDE.

Puche, K., Villa, V. (2020). *Evolución de las clases sociales en Colombia*. Recuperado de <http://www.fundesarrollo.org.co/wp-content/uploads/2020/01/Estudio-de-la-evoluci%C3%B3n-de-las-clases-sociales-en-Colombia.pdf>

EY (2020). *¿Estás rediseñando tu futuro o el futuro te está rediseñando a ti?* Recuperado de https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/es_pe/topics/ey-megatendencias-julio-2020.pdf

Liz Gutiérrez, A. M. (2020). ¿Un mundo nuevo? Realidad virtual, realidad aumentada, inteligencia artificial, humanidad mejorada, Internet de las cosas. *Arbor*, 196 (797): a572. <https://doi.org/10.3989/arbor.2020.797n3009>

DNP (2020) *Tendencias y Megatendencias*. Recuperado de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Territorial/Anexo%20%20-%20Tendencia%20y%20Megatendencias%20PGOT.pdf>

Benavente, J. M. y Grazzi, M. (2018). *Impulsando la economía naranja en América Latina y el Caribe*. Organización de las Naciones Unidas para la Educación. Recuperado de <http://forocilac.org/wp-content/uploads/2018/10/PolicyPapersCILAC2018-EconomiaCreativa-2.pdf>

American Heart Association (2021). Estrés y salud cardíaca. Recuperado de

<https://www.goredforwomen.org/es/healthy-living/healthy-lifestyle/stress-management/stress-and-heart-health#:~:text=La%20salud%20psicol%C3%B3gica%20o%20mental,de%20enfermedades%20card%C3%ADacas%20y%20muerte.>

Anexos

Anexo 1: Guía de entrevista de diagnóstico clientes

Anexo 2: Guía de entrevista de diagnóstico dueño de la empresa

Anexo 3: Tabla de testimonio diagnóstico con padres de familia, clientes actuales

Anexo 4: Tabla de testimonio de los niños, usuarios actuales

Anexo 5: Informe diagnóstico modelo EstraPyme

Anexo 6: Tabla de testimonio segmento clientes futuros

Anexo 7: Informe final modelo EstraPyme

Anexo 1: Guía de entrevista de diagnóstico clientes

GUÍA DE ENTREVISTA DE DIAGNÓSTICO

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

- ¿Cómo conociste los servicios que presta ArteEnCasa ?
- ¿Qué te gusta de ArteEnCasa? ¿Por qué la prefieres entre otras opciones? ¿Qué le cambiarías si pudieras?

Anexo 2: Guía de entrevista de diagnóstico dueño de la empresa



GUÍA DE ENTREVISTA DE DIAGNÓSTICO

Momento 1: Contexto / Historia de la empresa

- ¿Cómo se llama la empresa?
- ¿A qué industria o sector pertenece?
- ¿A qué se dedica la empresa? ¿Cuál es su actividad principal?
- ¿Tiene varias líneas de productos o servicios? ¿Cuáles?
- ¿Cómo es el proceso general de la actividad principal del negocio?
 - Describa las principales etapas de cómo funciona el negocio, especificando aquellas que constituyen el negocio central y aquellas que son de apoyo.
- ¿Por qué lo hace? ¿Cuál es el propósito de la empresa?
- ¿Quién la fundó?
- ¿Hace cuánto tiempo?
- ¿Cuál ha sido el camino recorrido para llegar hasta donde están?

Momento 2: Liderazgo y cultura

- ¿La empresa es actualmente administrada por quien la fundó?
- De manera general, ¿cómo es la estructura (organigrama) de la empresa?
- ¿Quiénes toman las decisiones en la organización?
- ¿Se llevan a cabo reuniones de grupo primario? ¿Quiénes participan?
- ¿Qué palabra describe mejor a la organización: eficiencia o diferencia?
- ¿Cómo describiría la cultura de la empresa? ¿Cuáles son esos factores comunes en los comportamientos, actitudes, valores y hábitos de las personas que trabajan en la empresa?
- ¿Cuáles aspectos o comportamientos se reconocen en la empresa? (por ejemplo, con una remuneración variable, una bonificación extralegal o un reconocimiento cualitativo).

Momento 3: Estrategia competitiva

- ¿Quién es el cliente?
 - Especifique si es *Business to Business (B2B)* y/o *Business to Consumer (B2C)*.
 - Diferencie entre cliente/usuario/consumidor final.
- ¿Qué dolor o necesidad les alivia o les satisface la empresa a sus clientes?
- ¿Cuál cree que es la percepción que tienen sus clientes de la empresa?
- ¿Qué comentarios frecuentes hacen los clientes sobre oportunidades de mejora que tiene la empresa?
- ¿Ha habido clientes usuales que han dejado de comprar? ¿Sabe por qué?
- ¿Tiene identificados a sus competidores? ¿Cuáles son?
 - Explique las diferencias entre los competidores directos y los indirectos.
 - Descríbalas.
- ¿Qué hace a esta empresa mejor que la competencia?
 - ¿Por qué un cliente hoy le compra a esta empresa y no a otra?
- ¿Cuáles son las dos o tres cosas que la empresa sabe hacer muy bien y que son difíciles de imitar por parte de sus competidores?
- ¿Qué hace a la competencia mejor que esta empresa?
 - ¿Por qué un cliente hoy le compra a la competencia y no a esta empresa?
- ¿Considera que la empresa vende o a la empresa le compran?
- ¿Cuántos clientes tiene la empresa actualmente?
 - ¿Cómo participan en sus ventas?
 - ¿Hay algún cliente del que dependan en gran medida los ingresos de la empresa?
 - Al momento de negociar, ¿quién influye más sobre el precio final: su cliente o usted?
- ¿Cuántos proveedores tiene la empresa actualmente?
 - ¿Cómo participan en sus compras?
 - ¿Hay algún proveedor del que dependa en gran medida la operación de la empresa?
 - Al momento de negociar, ¿quién influye más sobre el precio final: su proveedor o usted?
- ¿Tiene identificados los productos o servicios con los que su cliente reemplazaría lo que hoy la empresa le satisface? ¿Cuáles son?
- ¿Qué tan fácil o difícil es entrar en esta industria? ¿Debido a qué?
- ¿Qué tan intensa es la competencia en esta industria (desleal, ilegal, etc.)?
- ¿Identifica alguna tendencia local o global que impacte (positiva o negativamente) a la empresa en el corto, mediano o largo plazo?

Momento 4: Situación financiera

- ¿Cómo se vienen comportando las ventas?
 - ¿Identifica alguna tendencia que estén presentando?
 - ¿Cuál es el porcentaje de ventas de contado y cuál el de ventas a crédito?
- ¿Conoce cuál es el margen de contribución de los productos?
- ¿Se tiene identificado el punto de equilibrio?

- ¿Las ventas permiten cubrir la totalidad de las obligaciones?
- ¿Alguna vez la empresa se ha visto corta para pagar la nómina de los empleados?, ¿o se ha atrasado en el pago de esta?
- Al final del mes, ¿la empresa da utilidad o da pérdidas?
- Cuando la empresa requiere capital, ¿cómo se financia?
- ¿A cuánto ascienden las deudas de la empresa actualmente?
- ¿A cuántos días en promedio pagan los clientes a la empresa?
- ¿A cuántos días en promedio paga la empresa a sus proveedores?
- ¿Mantienen inventario? ¿Cuánto, aproximadamente?

Y una última pero fundamental pregunta:

¿Qué no le hemos preguntado que usted considera vital para el desarrollo de su negocio?



Anexo 3: Tabla de testimonio diagnóstico con padres de familia, clientes actuales

Participantes	¿Cómo conociste los servicios que presta ArteEnCasa?	¿Qué te gusta de ArteEnCasa?	¿Por qué la prefieres entre otras opciones?	¿Qué le cambiarías si pudieras?
Padre 1	A través de un amigo	El servicio	Por qué le aportan al desarrollo de mi hijo	Nada
Padre 2	Referido	La facilidad de no trasladarse a un lugar y el carisma de Alex que tiene con los niños	Por desplazamiento y por el Profesor	Nada
Padre 3	Conocidos	Sí	Variedad	Más opciones
Padre 4	Por referencia	Todo	Por la técnica	Nada
Padre 5	Por una vecina	La facilidad de tener el profesor en la casa, la personalización de la clase de acuerdo a las necesidades puntuales de mis hijos, el enfoque por proyectos y objetivos y la capacidad de conexión del profesor con cada uno.	Por la personalización de la clase y porque aprenden a entender que el arte forma parte del desarrollo y habilidades del aprendizaje, más que ser buenos o malos pintando y dibujando	Es perfecto como está y como lo necesito. No le cambiaría nada. Solo veo una oportunidad y es mostrarnos a los papás la posibilidad de proyectos y técnicas que se pueden escoger y empezar a mostrar el recorrido en los meses por los mismos, documentándolos y viendo la evolución de cada estudiante. Que sea como un Menú de opciones y empezar a hacer <i>check</i> por cada uno y documentarlos. Muchas graciassss...
Padre 6	Por un referido	Las diferentes técnicas y que a los	Por la comodidad en casa, el avance	Nada

		niños les parece muy entretenida	en la creatividad de los niños	
Padre 7	Por un referido (hace más de 10 años)	Actitud del profesor, personalización de la clase y gustos de los niños (en la casa)	En la casa, no hay que llevarlos. Es personalizado	Nada, hasta ahora excelente todo
Padre 8	Referido	Desarrollo de habilidades artísticas y creativas	Nos ha ido muy bien	Me encanta la metodología propuesta
Padre 9	Por referencia de otra familia	Todo lo que le enseña a los niños, técnicas y dinámica	Por qué desarrolla y eleva muchas cualidades de los niños y ayuda mucho para su creatividad y motricidad	Nada
Padre 10	Me recomendó una amiga	Alex es un gran ser humano	Mis hijos son felices	No tengo algo claro, si me surgiera una idea de las comunico
Padre 11	Por recomendación de alguien	La personalización de las clases y la variedad de temas	Personalización y variedad	Nada
Padre 12	Por una compañera en la clase de baile de mi hija	Las diferentes actividades que se realizan, elprofe motiva a sus alumnos a llevar a cabo sus propios proyectos. El profesionalismo y conocimientos del profesor	La facilidad que sea en casa y que se puede enfocar en cada alumno.	Nada
Padre 13	Recomendación	Tiempo	Tiempo	Nada

Anexo 4: Tabla de testimonio de los niños, usuarios actuales

Participantes	¿Qué es lo que más te gusta de las clases?	¿Qué no te gusta de las clases?
Niño 1	Pintar, dibujar, las clases son charras y me apasiona el dibujo	Me gusta todo
Niño 2	Pintar con pintura jugadores de futbol	Dibujar, solo me gusta pintar
Niño 3	Pintar y me gusta la forma de ser del profesor, que las clases son divertidas	No me gusta hacer bocetos, cuando hay que hacer muchas líneas
Niño 4	Me gusta mucho dibujar, la arcilla y la plastilina	No me gusta colorear
Niño 5	El nivel que estoy alcanzando, me siento bien en las clases, son divertidas	Me siento satisfecho
Niño 6	Que puedo hacer lo que yo quiera, que me explican, la ayuda	No me gusta tanto dibujar, más hacer esculturas y modelar

Anexo 5: Informe diagnóstico modelo EstraPyme

Empresa – Industria



ArteEnCasa es una empresa nacida en la ciudad de Medellín en el 2012, dedicada a enseñar arte a través de clases inicialmente de pintura, escultura para niños desde casa y en cuya evolución fue abriendo nuevos cursos cómo arte digital para niños y adultos.

La empresa fue creada por Alex Cairoza quien es la misma persona que ejecuta y presta el servicio.

Principal reto:

- Escalar el negocio para que sea **autónomo** y **sostenible** en el tiempo.

INFORME DIAGNÓSTICO

UNIVERSIDAD
EAFIT

Análisis de factores externos



Nueva oportunidad para el negocio.








Oportunidad para el negocio que se puede capitalizar aún más.

Tendencia y su impacto en ArtEnCasa	Oportunidad
<p>Realidad virtual, realidad aumentada y realidad mixta (ARBOR Ciencia, Pensamiento y Cultura 2020): Esta tendencia se refiere a las nuevas tecnologías que buscan llevar una realidad paralela de lo físico a lo digital. Para ArteEnCasa representa una oportunidad para desarrollar cursos en realidad virtual y en el metaverso, donde estudiantes de cualquier lugar del mundo podrían aprender arte.</p>	
<p>Educación digital y personalizada. (EY 2020): Respecto a la educación, las normas que anclan nuestros sistemas educativos están siendo modificadas gradualmente. La adopción de tecnología educativa está empoderando a los estudiantes para que aprendan de manera personalizada y está aprovechando las capacidades de los maestros. La tendencia a nivel mundial cada vez es mas hacia el auto aprendizaje a través de plataformas digitales y las clases personalizadas, ArteEnCasa debe seguir aprovechando este diferenciador.</p>	

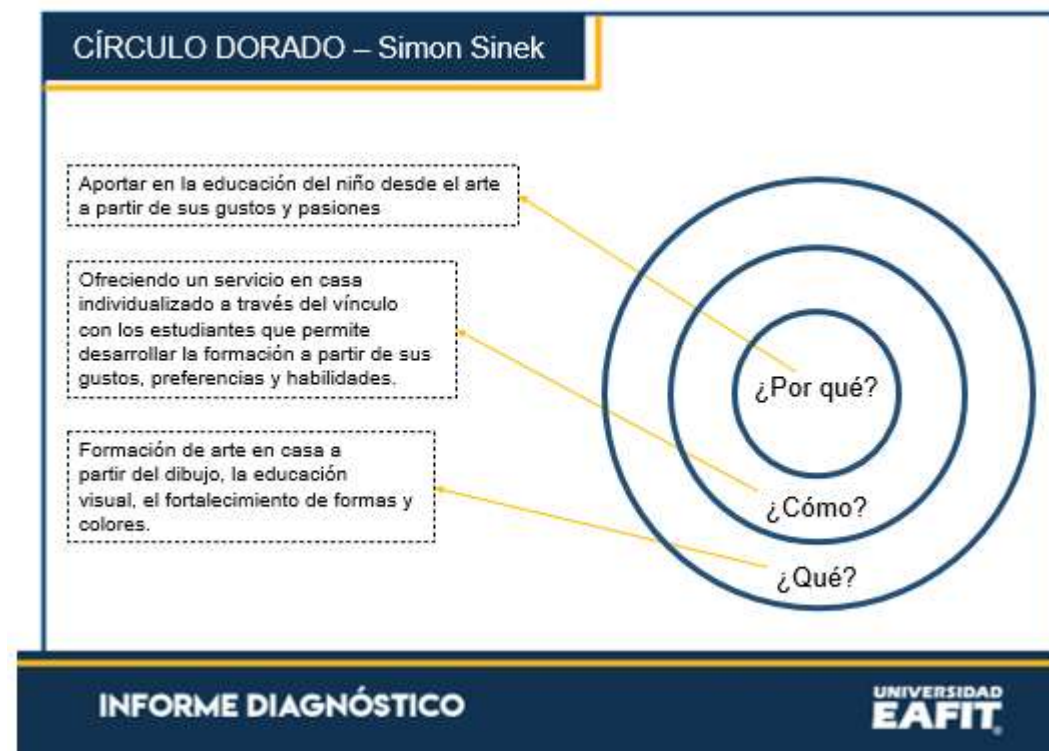
INFORME DIAGNÓSTICO

UNIVERSIDAD
EAFIT

Análisis de factores externos	
<p> Nueva oportunidad para el negocio.</p> <p> Oportunidad para el negocio que se puede capitalizar aún más.</p>	
Tendencia y su Impacto en ArtEnCasa	Oportunidad
<p>Estrés, salud mental y su corazón (American Heart Association 2021): La salud mental puede tener un impacto positivo o negativo en la salud física y en los factores de riesgo de enfermedad cardíaca y accidente cerebrovascular, de acuerdo con la declaración científica "Salud psicológica, bienestar y la conexión entre la mente, el corazón y el cuerpo". Lo anterior podría ser una oportunidad para ArtEnCasa para que a través del arte se pueda tratar esta problemática, incursionando por ejemplo en el arte terapia para niños y adultos.</p>	
<p>Crisis ambiental planetaria (DNP 2020): Incremento en las emisiones de CO2, pico y placa, alta congestión vehicular en las principales ciudades. Esta tendencia es una oportunidad para que ArtEnCasa continúe brindando el servicio en casa, para contribuir a la disminución de CO2 y que los clientes eviten el desplazamiento y pierdan largas horas de su tiempo en embotellamientos. Explotar esta oportunidad incluso aprovechando vehículos eléctricos.</p>	
<p>Economía naranja. (UNESCO 2018): En Latinoamérica y principalmente en Colombia existe un fuerte respaldo e incentivos de los gobiernos para la economía cultural y creativa, como eje principal de desarrollo. ArtEnCasa podría aprovechar estas políticas y leyes para buscar beneficios tributarios, cursos, capacitaciones, eventos a nivel nacional e internacional que permitan el crecimiento y sostenibilidad de la empresa.</p>	

INFORME DIAGNÓSTICO

UNIVERSIDAD
EAFIT



INFORME DIAGNÓSTICO

UNIVERSIDAD
EAFIT

Citas relevantes de las entrevistas

"Lo que mas me gusta de las clases es pintar, dibujar, las clases son charras y me apasiona el dibujo"

"Lo que mas me gusta de las clases es pintar con pintura jugadores de futbol"

"Lo que mas me gusta de las clases es pintar y me gusta la forma de ser del profesor, que las clases son divertidas"

"Lo que mas me gusta de las clases es que puedo hacer lo que yo quiera, que me explican, la ayuda"

Testimonios de los usuarios (niños)
Fecha: 27/04/2022

INFORME DIAGNÓSTICO **UNIVERSIDAD EAFIT**

Citas relevantes de las entrevistas

"Interacción directa con el profesor, seguridad del entorno."

"Siempre piden las clases y manifiestan pasarla bien"

"La facilidad de no trasladarse a un lugar y el carisma de Alex que tiene con los niños"

"Las diferentes actividades que se realizan, el profe motiva a sus alumnos a llevar a cabos sus propios proyectos"

"El profesionalismo y conocimientos del profesor"

"La facilidad que sea en casa y que se puede enfocar en cada alumno"

Testimonios de los clientes (padres)
Fecha: 27/04/2022

INFORME DIAGNÓSTICO **UNIVERSIDAD EAFIT**

Citas relevantes de las entrevistas

"El arte permite expresar emociones"

"Usuarios míos han estado con diferentes maestros, incluso que han expuesto en París, me parece muy sorprendente que los papás me hablen así y el niño vuelva conmigo"

"Que ventaja puedo ofrecer yo que no ofrecen mis competidores, que mientras los usuarios se dirigen a donde esta el maestro, sencillamente yo voy y visito a mi amigo".

"Actualmente tengo 31 usuarios, y no tengo más espacio, necesito respirar"

"He intentado conseguir a alguien que me apoye pero es supremamente complicado... porque lo que engancha desde el primer momento es la amistad y la improvisación"

"Puede ser falta de alguna estrategia en la que yo pueda tener falencias, porque con esos 31 no me queda tiempo de hacer mas cosas, pero si me veo en la necesidad porque hay gente que quiere pertenecer y no les puedo ofrecer eso que quieren"

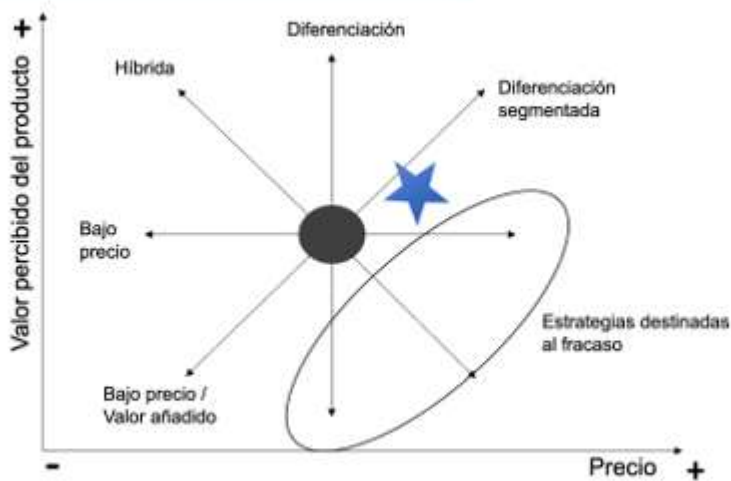
"Hay olientes que me esperan hasta un año"

Entrevista con
Alex Cairoza
Dueño y Artista
Fecha:
12/03/2022

INFORME DIAGNÓSTICO

UNIVERSIDAD
EAFIT

RELOJ ESTRATÉGICO — Bowman y Faulkner



INFORME DIAGNÓSTICO

UNIVERSIDAD
EAFIT

RADAR ESTRATÉGICO

Conocimiento del cliente

Nivel	Descripción
1	Se le dificulta describir quién es su cliente.
2	Solo describe al cliente desde una segmentación tradicional de mercado (estrato, edad, etc.).
3	Conoce su cliente, lo describe desde su estilo de vida, hábitos de consumo, comportamiento, tareas por hacer, dolores, alegrías.
4	Identifica, además, si su negocio atiende solo uno o varios tipos de clientes. Diferencia en su negocio al consumidor, el comprador y/o el cliente.

INFORME DIAGNÓSTICO

UNIVERSIDAD
EAFIT

RADAR ESTRATÉGICO

Conocimiento del negocio

Nivel	Descripción
1	Se le dificulta definir el negocio en el que está (quién es el cliente, qué tarea resuelve y cuáles son los productos o servicios que ofrece).
2	Identifica en qué negocio está, pero no cómo se diferencia de sus competidores.
3	Identifica los recursos, actividades y aliados claves de su negocio.
4	Identifica el negocio en el que está y lo que sabe hacer mejor que sus competidores (capacidades distintivas). Además mantiene relaciones sanas con sus aliados claves.

INFORME DIAGNÓSTICO

UNIVERSIDAD
EAFIT

RADAR ESTRATÉGICO

Coherencia del modelo de negocio

Nivel	Descripción
1	La propuesta de valor no es clara y se limita a la descripción del producto.
2	Existe una propuesta de valor definida y clara, pero esta no es plenamente coherente con el perfil del cliente.
3	Existe coherencia entre la propuesta de valor y el perfil del cliente, pero no con los demás elementos del modelo de negocio.
4	Existe coherencia entre la definición de cliente, la propuesta de valor y los demás elementos del modelo de negocio.

INFORME DIAGNÓSTICO

UNIVERSIDAD
EAFIT

RADAR ESTRATÉGICO

Alineación en la comunicación interna

Nivel	Descripción
1	Lo que comunica la administración es diferente a lo que comunica el nivel operativo.
2	Solo la administración conoce el propósito común.
3	Las personas entrevistadas están alineadas en los objetivos de su área funcional, pero no con el propósito común.
4	El área administrativa y operativa le apuntan un propósito común.

INFORME DIAGNÓSTICO

UNIVERSIDAD
EAFIT

RADAR ESTRATÉGICO

Salud financiera - Rediseñar niveles

Nivel	Descripción
1	No se evidencia información financiera.
2	Los resultados financieros no son positivos; la empresa presenta dificultades, principalmente de liquidez.
3	Si bien los resultados financieros no son positivos, se llevan a cabo acciones deliberadas para mitigar los impactos y se tiene claridad de la ruta financiera por seguir.
4	La estrategia financiera es clara; los resultados coinciden con los presupuestos estimados y los objetivos esperados.

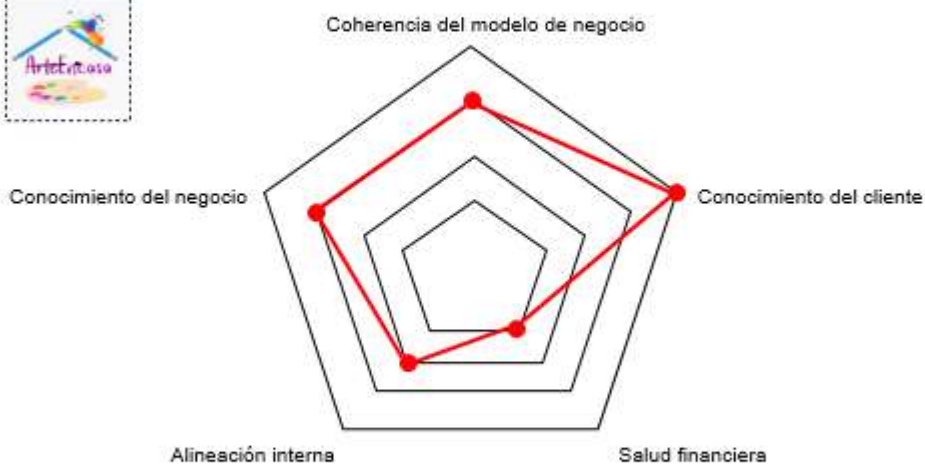
¿De liquidez a generación de valor?
 ¿Por claridad en las herramientas financieras?
 ¿Basado en algunos KPI?

INFORME DIAGNÓSTICO

UNIVERSIDAD
EAFIT

RADAR ESTRATÉGICO

Resultado de la valoración.



INFORME DIAGNÓSTICO

UNIVERSIDAD
EAFIT

Conclusiones

- ✓ ArteEnCasa, cuenta con una clara definición de la propuesta de valor, en cuanto al porqué, el cómo y el qué; lo que se ha dado en gran medida por la pasión y amor que le pone el artista y profesor a su trabajo y a su vez por la conexión y vínculo que logra tanto con sus clientes como con sus usuarios.
- ✓ Aunque se evidencia que el negocio actualmente cuenta con buena demanda del servicio, ArteEnCasa no cuenta con la capacidad para ofrecer una oferta a los clientes y usuarios según demanda, puesto que hoy es solo una persona quien presta el servicio y los clientes esperan hasta un año para acceder a un cupo de clases de arte en casa.
- ✓ A partir del análisis de los factores externos, se evidencian nuevas oportunidades para ArteEnCasa alineadas a tendencias como: realidad virtual y arte terapia que podrían permitir escalabilidad y sostenibilidad del negocio en el tiempo.
- ✓ ArteEnCasa podría explorar y aprovechar el beneficio que presenta el fondo nacional de garantías para acceso al crédito como industria de Economía Naranja.

Conclusiones

- ✓ ArteEnCasa, cuenta con una clara definición de la propuesta de valor, en cuanto al porqué, el cómo y el qué; lo que se ha dado en gran medida, por la pasión y amor que le pone el artista y profesor a su trabajo y a su vez por la conexión y vínculo que logra tanto con sus clientes como con sus usuarios.
- ✓ Aunque se evidencia que el negocio actualmente cuenta con buena demanda del servicio, ArteEnCasa no cuenta con la capacidad para ofrecer una oferta a los clientes y usuarios según demanda puesto que hoy es solo una persona quien presta el servicio y clientes que esperan hasta un año para acceder a un cupo de clases de arte en casa.
- ✓ A partir del análisis de los factores externos, se evidencian nuevas oportunidades para ArteEnCasa alineadas a tendencias como: realidad virtual y arte terapia que podrían permitir escalabilidad y sostenibilidad del negocio en el tiempo.
- ✓ ArteEnCasa podría explorar y aprovechar el beneficio que presenta el fondo nacional de garantías para acceso al crédito industria de Economía Naranja.

Conclusiones

- ✓ ArteEnCasa podría explorar y aprovechar la solución de crédito diseñado por BANCÓLDEX y EL MINISTERIO DE CULTURA para los sectores relacionados con las actividades creativas y culturales para financiar sus necesidades. Esta solución ofrece entre 5 y 7 años de plazo y 12 meses de periodo de gracia, lo que facilita su flujo de caja frente a un endeudamiento más largo.
- ✓ Se evidencia a través de la información recopilada con los clientes una percepción del valor percibido vs el precio medio-alto, teniendo en cuenta que valoran la personalización de las clases y el tiempo ahorrado en desplazamientos; posicionando a ArteEnCasa en diferenciación segmentada en el reloj estratégico.
- ✓ De acuerdo al radar estratégico, ArteEnCasa debe implementar herramientas que permitan llevar un control de los ingresos y gastos de la empresa.
- ✓ Actualmente la empresa depende de una sola persona, por lo que se requiere buscar alternativas para escalar el negocio y mitigar la dependencia.

Conclusiones

- ✓ ArteEnCasa podría explorar y aprovechar la solución de crédito diseñado por BANCÓLDEX y EL MINISTERIO DE CULTURA para los sectores relacionados con las actividades creativas y culturales para financiar sus necesidades. Esta solución ofrece entre 5 y 7 años de plazo y 12 meses de periodo de gracia, lo que facilita su flujo de caja frente a un endeudamiento más largo.
- ✓ Se evidencia a través de la información recopilada con los clientes una percepción del valor percibido vs el precio medio-alto, teniendo en cuenta que valoran la personalización de las clases y el tiempo ahorrado en desplazamientos; posicionando a ArteEnCasa en diferenciación segmentada en el reloj estratégico.
- ✓ De acuerdo al radar estratégico, ArteEnCasa debe implementar herramientas que permitan llevar un control de los ingresos y gastos de la empresa.
- ✓ Actualmente la empresa depende de una sola persona, por lo que se requieren buscar alternativas para escalar el negocio y mitigar la dependencia.

Principales conclusiones

- ✓ Si bien actualmente ArteEnCasa cuenta con una clara propuesta de valor y demanda de servicios para el segmento de clientes actuales, es importante definir alternativas que permitan **escalar** el negocio para que sea **autónomo** y **sostenible** en el tiempo.

Anexo 6: Tabla de testimonio segmento clientes futuros

¿Actualmente vive en la ciudad de Medellín o en los municipios aledaños?	¿Actualmente tiene usted alguna de estas ocupaciones?	¿Estaría interesado en acceder a clases de arte?	¿En qué lugar le interesaría que le brindaran las clases de arte?	¿Menciona una o más razones por la que estaría interesado en acceder a clases de arte?	¿Menciona dos o más obstáculos que tendrías para contratar clases de arte?
Si	Empleado	Si	Al aire libre	Por hobbies, distraerme en cosas diferentes al trabajo, aprender, relajarme	El tiempo, el costo de las clases, no conocer el servicio
Si	Empleado	Si	Al aire libre	Dispersar la mente	Tiempo, desplazamiento
Si	Empleado	Si	En la oficina	Hacer algo diferente. Me han gustado las manualidades	Tiempo
Si	Empleado	Si	Al aire libre	Me parece una excelente opción para salir de la rutina y liberar estrés.	Falta de tiempo
Si	Empleado	Si	En un salón	Despejar la mente	Costo y tiempo
Si	Empleado	Si	Al aire libre	Soy un amante del arte, las letras, de desarrollar el lóbulo del cerebro de la sensibilidad	Tiempo, dinero, temas, espacio
Si	Empleado	Si	En un salón	Porque siempre me ha gustado el arte y es algo que con el tiempo he dejado de hacer. Además, creo que me serviría para el tema de ansiedad	Horarios
Si	Empleado	Si	Al aire libre	Por aprender	El tiempo
Si	Empleado	No			
Si	Emprendedor	No			
Si	Empleado	Si	Al aire libre	Porque me desestresa	El tiempo

Anexo 7: Informe final modelo EstraPyme

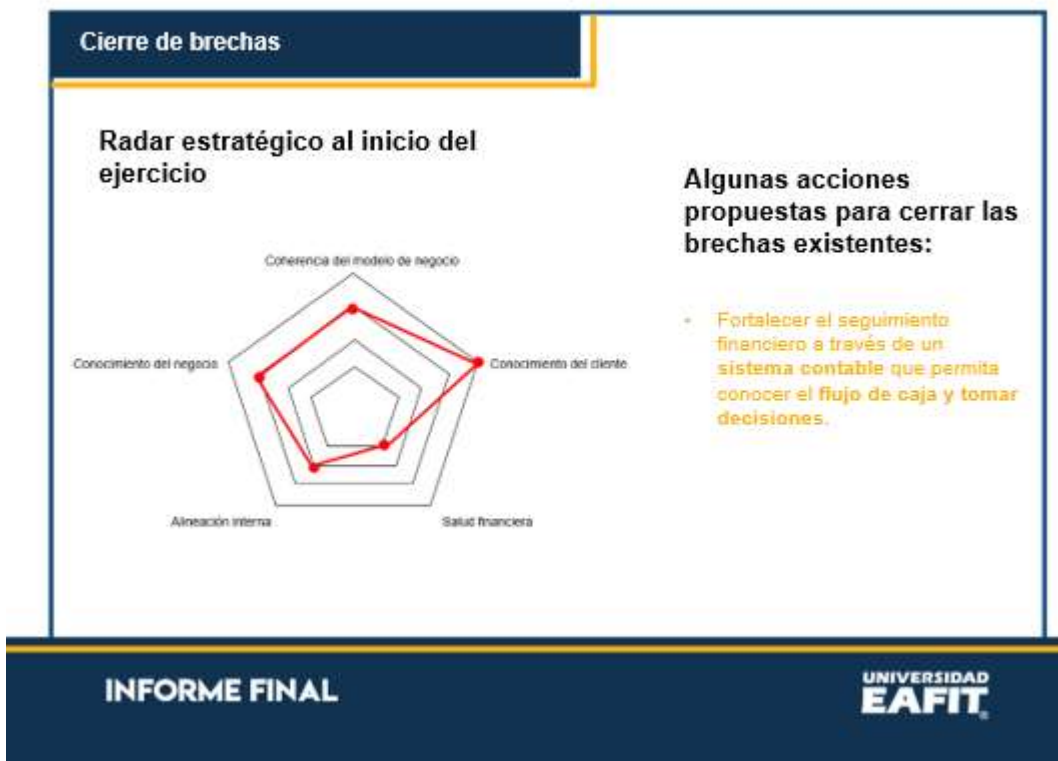
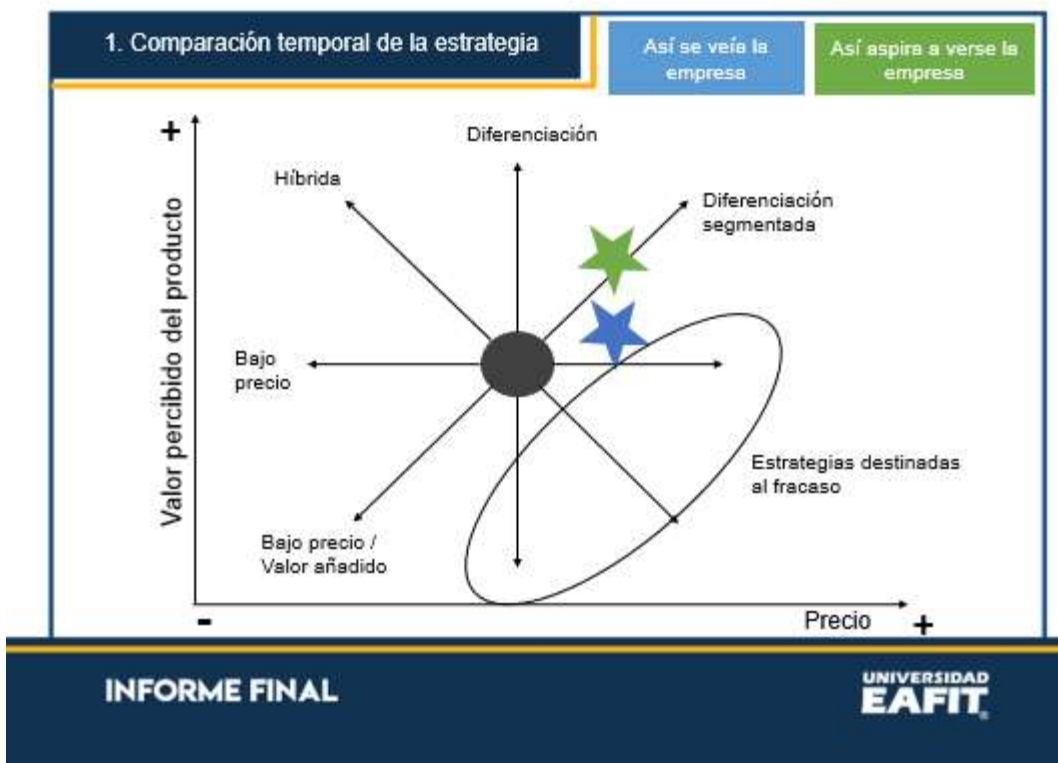


CONTENIDO	
1.	Comparación del estado actual y futuro de la estrategia <i>¿Dónde estamos y hacia dónde queremos ir?</i>
1.1.	Círculo dorado - Identificación del propósito.
1.2.	Reloj estratégico - Identificación de la estrategia competitiva.
1.3.	Radar estratégico - Propuesta de acciones para el cierre de brechas.
2.	Presentación de lienzos <i>¿Cómo podemos ser diferentes?</i>
2.1	Propuesta de valor (perfil del cliente y mapa de valor).
2.2	Modelo de negocio (<i>canvas</i>).
3.	Recomendaciones finales
4.	Lecciones aprendidas

INFORME FINAL

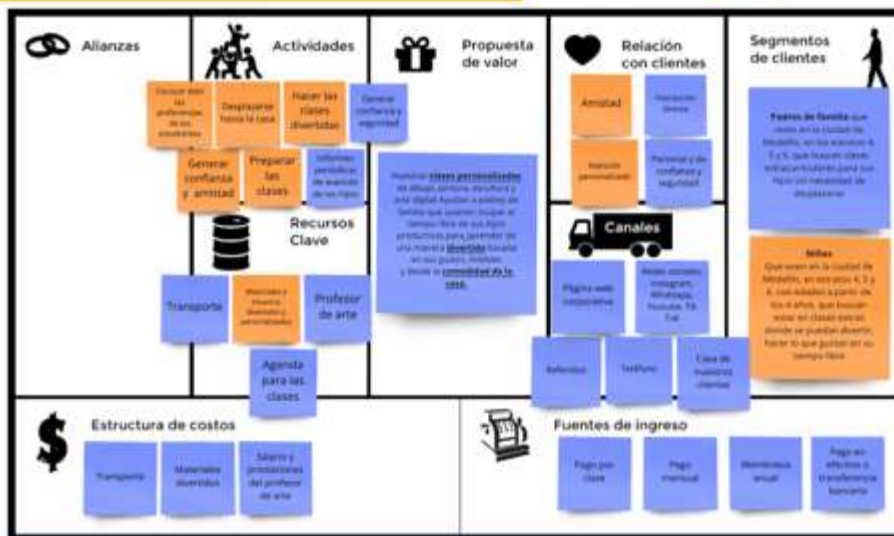
UNIVERSIDAD
EAFIT





2. Presentación de lienzo clientes actuales

Lienzo de modelo de negocio Canvas

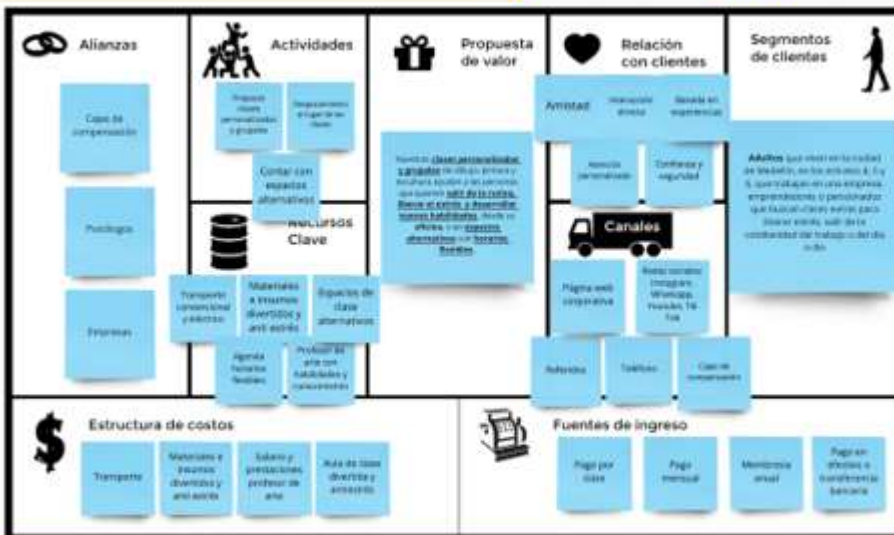


INFORME FINAL

UNIVERSIDAD EAFIT

2. Presentación de lienzo clientes futuros

Lienzo de modelo de negocio Canvas



INFORME FINAL

Autor: Alexander Datarwalder

UNIVERSIDAD EAFIT

Coherencia propósito y propuesta de valor

PROPÓSITO

Promover que las personas se expresen, que desarrollen habilidades y encuentren lo que aman a través del arte.

PROPUESTA DE VALOR (CLIENTES ACTUALES)

Nuestras **clases personalizadas** de dibujo, pintura, escultura y arte digital ayudan a padres de familia que quieren ocupar el tiempo libre de sus hijos en actividades productivas para **aprender** de una manera **divertida** basada en sus **gustos, hobbies** y desde la **comodidad de la casa**.

PROPUESTA DE VALOR (CLIENTES FUTUROS)

Nuestras **clases personalizadas y grupales** de dibujo, pintura y escultura ayudan a las personas que quieren **salir de la rutina, liberar el estrés y desarrollar nuevas habilidades**, desde su **oficina**, o en **espacios alternativos** con **horarios flexibles**.

INFORME FINAL

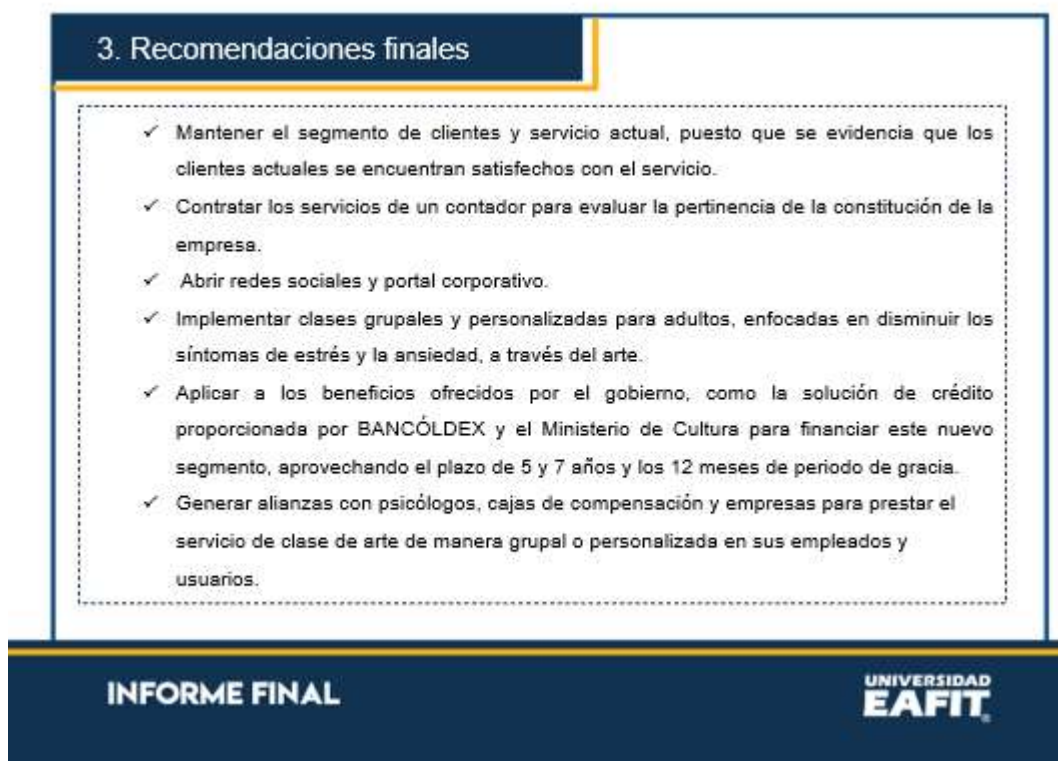
UNIVERSIDAD
EAFIT

Principal conclusión

Como resultado del presente informe y con el fin de **escalar** el negocio de ArteEnCasa para que sea **autónomo** y **sostenible** en el tiempo, se hace entrega de la propuesta de un nuevo segmento de clientes hasta ahora desatendido, con un claro modelo de negocio que permite cumplir la propuesta de valor identificada.

INFORME FINAL

UNIVERSIDAD
EAFIT



4. Lecciones aprendidas

- ✓ El ejercicio de aplicar la metodología EstraPyme permite aplicar varios de los conocimientos adquiridos durante el MBA, poniéndolos en un contexto real de una Pyme, lo que permite no solo obtener el conocimiento teórico sino también práctico de los conceptos.
- ✓ La metodología permite de manera simple y sencilla diseñar la estrategia de una Pyme en el País.
- ✓ Es de suma importancia que la plantilla y la metodología permitan identificar el problema principal de la empresa para de esta manera alinear la estrategia con la solución de dicho problema.
- ✓ Agregar a la plantilla "Informe final", una sección donde se presente el propósito vs la propuesta de valor que permita validar su coherencia y de esta manera evitar reprocesos.
- ✓ Desarrollar un video de la metodología estraPyme, donde se explique cómo surgió la metodología, cuál es su propósito, presentar tips, recomendaciones y que explique de manera clara cada una de las etapas, con el fin de minimizar los errores y las malas interpretaciones a la hora de aplicar la metodología.
- ✓ Se considera que, para el desarrollo de la metodología, es más útil hacer seguimiento a las plantillas de diagnóstico e informe final y solo al final desarrollar el trabajo en Word.