

**PROTOCOLO PARA LA PRESENTACIÓN DEL ANTEPROYECTO DE GRADO  
OPCIÓN CREACIÓN DE EMPRESA**

\* ESTE ESPACIO LO DILIGENCIA EL COMITÉ DE TRABAJOS DE GRADO

Referencia del proyecto\* \_\_\_\_\_

Programa de maestría:	Maestría en Gestión de la Cultura
Información del estudiante 1	Nombre: Tatiana Rafaela Falla Molina
	Cédula de Ciudadanía: 1018462001
	Correo institucional: tfallam62001@universidadean.edu.co
	Teléfonos de contacto: 3006126433
	Correo electrónico alternativo: tatifalla93@gmail.com
Información del estudiante 2	Nombre: Valentina Sánchez Rincón
	Cédula de Ciudadanía: 1018498824
	Correo institucional: vsanche98824@universidadean.edu.co
	Teléfonos de contacto: 3212924110
	Correo electrónico alternativo: valtizarin@gmail.com
Información del estudiante 3	Nombre: Daniel Eduardo Garzón Rodríguez
	Cédula de Ciudadanía: 1032389770
	Correo institucional: dgarzon89770@universidadean.edu.co
	Teléfonos de contacto: 3103029367
	Correo electrónico alternativo: degarzonrod@gmail.com
Grupo de investigación:	Entrepreneurship Group
Línea de investigación:	Creación de empresa
Nombre tentativo de la empresa:	Paralelo Cultural
Título tentativo del proyecto:	Paralelo Cultural: Emprendimiento para la reactivación económica de las artes y la cultura bogotanas en postpandemia.

Lugar y fecha de presentación \_\_\_\_\_

## TABLA DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS .....	4
LISTA DE TABLAS.....	5
ANTECEDENTES DE LA IDEA DE NEGOCIO .....	6
OBJETIVOS.....	9
Objetivo general .....	9
Objetivos específicos.....	9
CARACTERIZACIÓN DE USUARIO Y NECESIDADES.....	10
Problemática.....	10
Caracterización de usuario .....	10
Árbol de problemas .....	18
PROPUESTA DE VALOR.....	21
Red Encontrarte.....	22
Vitrina Viva.....	22
Encaje de problema y solución.....	23
ANÁLISIS DE ENTORNO Y DE MERCADO .....	24
Modelo PESTEL .....	25
Las 5 Fuerzas de Porter .....	31
MODELO DE NEGOCIO SOSTENIBLE .....	35
Mapa Sistema de Negocio.....	35
Validación del modelo de negocio .....	37
Canvas de modelo de negocio sostenible .....	41
ANÁLISIS ESTRATÉGICO .....	51
Matriz DOFA .....	51
Análisis técnico .....	54
Plan de estructuración .....	68
CRONOGRAMA .....	70
REFERENCIAS .....	75

Anexo A. Entrevista a segmentos de cliente .....	78
Anexo B. Enlace a Análisis de resultados de la Encuesta Perfil de Usuario Potencial.....	79
Anexo C. Enlace a Soporte Audiovisual de Entrevistas a Usuarios Potenciales de los Segmentos de Clientes Independientes, Colectivos y Emprendedores.....	80
Anexo D. Enlace a resultados de la encuesta en la investigación “Diagnóstico y análisis del Consumo Cultural de los Jóvenes Bogotanos durante la Pandemia por el Covid-19”, desarrollada por los autores .....	81
Anexo E. Enlace a la Guía para analizar la posición competitiva de la Startup 5 Fuerzas de Porter para Paralelo Cultural y gráficos.....	82
Anexo F. Enlace a entrevistas estratégicas para la validación del modelo de negocio de Paralelo Cultural.....	84
ANEXO G. Matriz DOFA de Paralelo Cultural.....	85
ANEXO H. Simulador financiero de Paralelo Cultural .....	86

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Distribución de micronegocios de Economía Naranja según tenencia de Registro en Cámara de Comercio.....	6
Figura 2. Porcentaje de asistencia a eventos, presentaciones, espectáculos o actividades culturales. ....	7
Figura 3. Mapa de la empatía segmento independientes.....	12
Figura 4. Perfil de persona segmento independientes .....	13
Figura 5. Mapa de la empatía segmento colectivos .....	14
Figura 6. Perfil de persona segmento colectivos.....	15
Figura 7. Mapa de la empatía segmento emprendedores .....	16
Figura 8. Perfil de persona segmento emprendedor .....	16
Figura 9. Árbol de problemas Paralelo Cultural.....	19
Figura 10. Lienzo de propuesta de valor Paralelo Cultural.....	21
Figura 11. Matriz PESTEL para Paralelo Cultural .....	24
Figura 12. Matriz de las 5 fuerzas de Porter para Paralelo Cultural .....	31
Figura 13. Mapa Sistema de Negocio de Paralelo Cultural .....	35
Figura 14. Canvas de Modelo de Negocio Sostenible de Paralelo Cultural.....	42
Figura 15. Ficha técnica servicio Red Encontrarte para el segmento de cliente Emprendedor .....	55
Figura 16. Ficha técnica servicio Red Encontrarte para los segmentos de cliente Agrupaciones e Independientes.....	56
Figura 17. Ficha técnica servicio Vitrina Viva de Paralelo Cultural.....	57
Figura 18. Diagrama de proceso para la prestación del servicio Vitrina Viva de Paralelo Cultural .....	58
Figura 19. Diagrama de proceso para la prestación del servicio Red Encontrarte de Paralelo Cultural.....	59
Figura 20. Modelo organizacional de Paralelo Cultural .....	65
Figura 21. Cronograma de actividades proyecto de grado Paralelo Cultural.....	74

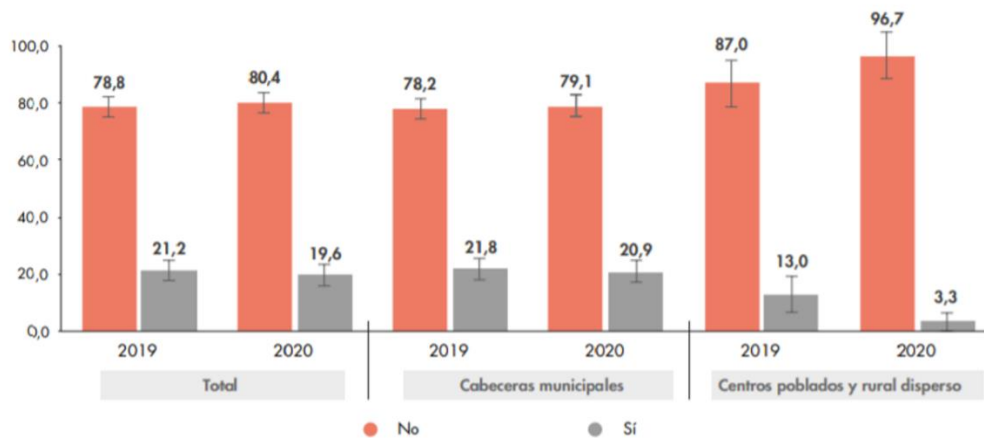
## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Recursos y costos Paralelo Cultural para el primer año de operaciones .....	60
Tabla 2. Costo de operaciones del servicio Red Encontrarte .....	62
Tabla 3. Costo de operaciones del servicio Vitrina Viva .....	63
Tabla 4. Proyección de horas disponibles para alquilar en la plataforma digital Red Encontrarte. .....	64
Tabla 5. Proyección de capacidad de Vitrina Viva según tipo de acceso .....	64
Tabla 6. Sistema de comisiones servicio Red Encontrarte para cada tipo de espacio aliado.....	66
Tabla 7. Proyección de ventas de Red Encontrarte para el primer año de operaciones .....	67
Tabla 8. Proyección de ventas de Vitrina Viva para el primer año de operaciones .....	67

## 1. ANTECEDENTES DE LA IDEA DE NEGOCIO

La pandemia afectó fuertemente el sector cultural y sacó a relucir con mayor notoriedad la informalidad e inestabilidad de la labor de los artistas escénicos (actores, bailarines, músicos). La formalidad está relacionada en primer lugar con la existencia de la empresa y el cumplimiento de los requisitos de registro empresarial, de garantías laborales (salud, pensión, ARL), y la formalidad tributaria, relacionada con la responsabilidad de declarar y pagar impuestos. Según el quinto reporte de economía naranja (DANE. 2021), el 80,4% de los micronegocios de Economía Naranja del país no estuvieron registrados en Cámara de Comercio durante el 2020, y en contraste, solo el 19,6% del total de los micronegocios manifestaron estar registrados.

Distribución de micronegocios de Economía Naranja según tenencia de Registro en Cámara de Comercio  
Total nacional  
2019 - 2020



Fuente: DANE – EMICRON

Figura 1. Distribución de micronegocios de Economía Naranja según tenencia de Registro en Cámara de Comercio.

Fuente: DANE, 2020.

A estas problemáticas conocidas con anterioridad, se le suma la imposibilidad de la presencialidad, dejando ver así nuevas dificultades en el desarrollo de las artes para la consecución de una economía que otorgue estabilidad a los agentes que se desenvuelven en la misma (presencialidad y conectividad). Observando el 5to reporte de Economía Naranja, y comparando el 2017 y 2020, a nivel de todas las regiones, se observa en general que los indicadores de asistencia a eventos, presentaciones, espectáculos o actividades culturales, presentaron un descenso importante, que obedece a la crisis presentada por la pandemia

ocasionada por el COVID-19. Es importante tener en cuenta que estos indicadores registran la asistencia presencial en estos eventos culturales. Además, durante el 2020, gran parte de los eventos de espectáculos públicos fueron cancelados por el Gobierno colombiano con el propósito de controlar la progresión de la pandemia de COVID.19, limitando la realización de eventos en escenarios masivos. En ese sentido, se registraron 4.581 eventos de espectáculos públicos en Colombia durante 2020, representando una caída de 70% respecto a lo registrado en 2019.

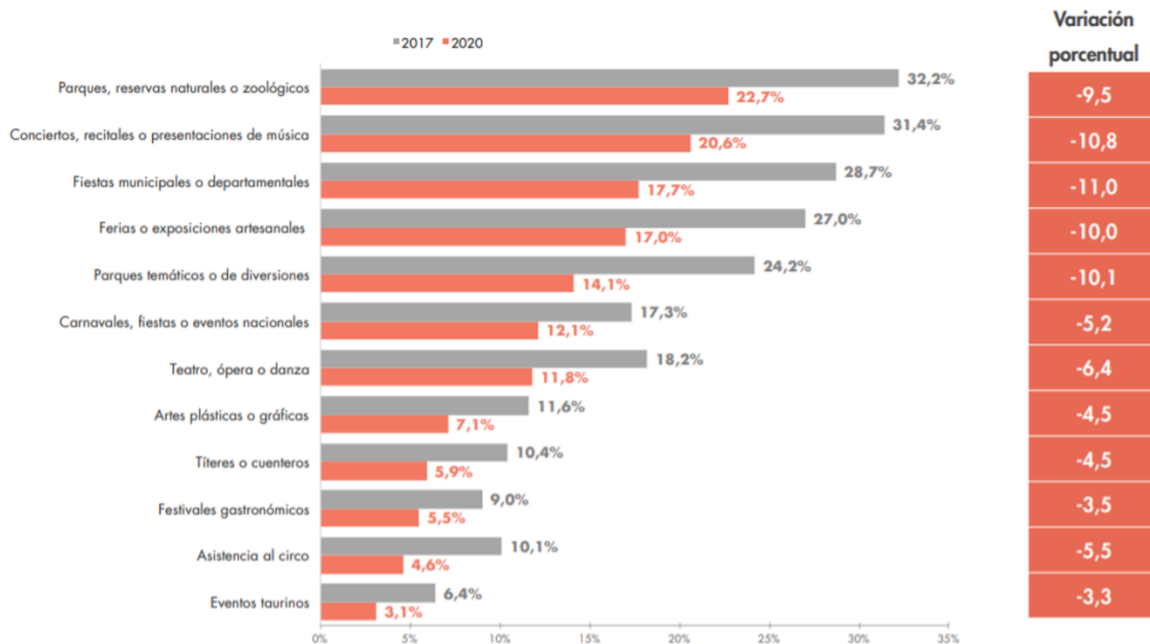


Figura 2. Porcentaje de asistencia a eventos, presentaciones, espectáculos o actividades culturales. Fuente: DANE, 2020.

Además, en Colombia han habido esfuerzos por contrarrestar estas problemáticas; la iniciativa más reciente obedece a la LEY 2070 DE 2020 “Por la cual se dictan medidas para la reactivación y fortalecimiento del sector cultura, se crea el fondo para la promoción del patrimonio, la cultura, las artes y la creatividad - Foncultura y se dictan otras disposiciones” (Congreso de Colombia, 2020); que entre otras cosas, permitieron la reasignación del recurso de Ley del Espectáculo Público - LEP para el fortalecimiento de la infraestructura cultural, en la cual se adopta la contribución parafiscal de los Espectáculos Públicos de las Artes Escénicas para su destinación a proyectos beneficiarios de la convocatoria pública.

De la misma manera, iniciativas como la nueva fase de registro de creadores y gestores culturales al programa BEPS (Beneficios Económicos Periódicos), por medio de una plataforma



virtual que estuvo abierta hasta el pasado 15 de septiembre del 2019, para que las alcaldías municipales hicieran el registro, demuestran los esfuerzos realizados a nivel institucional para solucionar problemáticas como la informalidad y la inestabilidad que han aportado a que estas poblaciones crecientes en el sector requieran este tipo de apoyos. Producto del trabajo articulado del Ministerio de Cultura con los municipios y Colpensiones, y como resultado de las dos fases anteriores, 667 municipios de los 32 departamentos han realizado el registro de 13.256 creadores y gestores culturales, de los cuales 11.729 tienen concepto de viabilidad: 8.545 para acceder a la modalidad de anualidad vitalicia y 3.184 para motivación al ahorro. (Ministerio de Cultura. 2019.)

Teniendo en cuenta estas problemáticas, y en aras de contribuir a la consolidación de iniciativas colectivas de las artes (principalmente escénicas), Paralelo Cultural surge como un modelo de negocio que busca incentivar la reactivación del sector mediante proyectos de gestión cultural que, paralelamente, propendan hacia la generación de empleo (abriendo campo a la estabilidad laboral), y la regulación y registro de los agentes y sus actividades (apoyando la formalización).



## 2. OBJETIVOS

### 2.1. Objetivo general

Consolidar el modelo de negocio de Paralelo Cultural, con el fin de que aporte a la satisfacción de la necesidad de reactivación del sector de las artes escénicas en Bogotá y aproveche la oportunidad de negocio, mediante la articulación de la sostenibilidad y la innovación como pilares para la obtención de ventajas competitivas y valor agregado.

### 2.2. Objetivos específicos

- 1) Profundizar en la caracterización de la problemática identificada para obtener puntos clave generadores de la necesidad de mercado, a través de la recopilación, categorización y análisis de datos relacionados.
- 2) Realizar un análisis del macro y meso entorno del mercado, con el fin de identificar sus oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades, mediante la elaboración de matrices de planeación estratégica del entorno externo.
- 3) Evaluar distintas ideas de negocio que den respuesta a la necesidad de mercado identificada para seleccionar aquella que represente la mayor oportunidad de negocio.
- 4) Diseñar la primera versión del modelo de negocio de Paralelo Cultural para su validación, siguiendo el modelo Canvas.
- 5) Realizar el análisis estratégico del modelo de negocio de Paralelo Cultural para su validación técnica y financiera, mediante herramientas como entrevistas, encuestas, pruebas, etc.

### 3. CARACTERIZACIÓN DE USUARIO Y NECESIDADES

#### 3.1. Problemática

La inestabilidad económica e inequidad en el sector de las artes escénicas son un problema conocido desde hace tiempo entre los agentes del sector. Estas condiciones se acrecentaron con la pandemia, pues “la oferta de trabajo equivalente a tiempo completo del 2020 presentó un decrecimiento de 19,4% con respecto a 2019”, y los ocupados (empleados activos y OPS) por áreas de la Economía Naranja para el 2020 con respecto a 2019 “presentan un decrecimiento del 26,8% para Artes y Patrimonio.” (DANE, 2021, p.19). Estas problemáticas generan la necesidad urgente de la reactivación del sector pues, por ejemplo, la variación porcentual de asistencia presencial a actividades como teatro, danza y ópera fue de -6,4 puntos, y de -10,8 puntos para conciertos, recitales o presentaciones de música de forma comparada entre el 2017 y el 2020 (DANE, 2021, p. 24), evidenciando así una disminución considerable en los ingresos generados por estas actividades. Teniendo presente esta necesidad de mercado y con base en otros reportes que indican que, por ejemplo, son las actividades de creación y producción los eslabones más favorecidos en las políticas públicas del sector de las Industrias Culturales y Creativas - ICC (SCRD y CCB, 2016, p. 31), se identifica una oportunidad en la diversificación del quehacer hacia otras etapas de la cadena de valor de los sectores de las ICC.

#### 3.2. Caracterización de usuario

Teniendo en cuenta la necesidad de reactivación del sector, así como la oportunidad de diversificación de acciones y actividades en la cadena de valor de las artes escénicas, Paralelo Cultural identifica dentro de los agentes culturales del ecosistema sectorial a tres usuarios potenciales:

##### A) Independientes:

Comprende el conjunto de actores, bailarines, músicos, productores, directores, coreógrafos, y en general cualquier persona natural dentro del sector de las artes escénicas, que trabaje de manera autónoma y por tanto no pertenezcan a ninguna empresa, entidad u organización con contrato a término indefinido o fijo. Son agentes culturales que suelen trabajar en diferentes proyectos a la vez, siendo algunos de ellos de iniciativa

propia, y que laboran bajo contratos por obra o labor, contratos verbales y/o acuerdos informales.

B) Colectivos:

Comprende agrupaciones, conformadas por agentes culturales con diversos roles (pueden o no ser independientes) y que suelen reunirse con el fin de diseñar y ejecutar proyectos específicos; sin embargo, pueden ampliar su tiempo de vinculación para constituir redes de trabajo que apunten a la consolidación de nuevos proyectos y al desarrollo de procesos culturales de mediano y largo plazo. Cabe resaltar que las agrupaciones se conforman desde dos agentes culturales en adelante y no requieren registro ante una entidad estatal (son informales).

C) Emprendedores:

Emprendedores culturales con procesos de creación, producción, distribución, circulación y/o exhibición de bienes y/o servicios de las artes escénicas en cualquier etapa de su ciclo de vida (descubrimiento, crecimiento inicial, crecimiento acelerado, madurez). Este segmento de cliente debe estar formalizado o contemplar dentro de sus intereses la formalización de su negocio.

Para detallar el perfil de los usuarios de cada segmento con el fin de conocerlos y poder ofrecerle las mejores soluciones, se planteó un proceso investigativo que permitió la recolección de información cuantitativa y cualitativa. Para ello se hizo uso de los siguientes instrumentos: en primer lugar, una entrevista (Anexo 1), un instrumento que “utiliza la indagación exhaustiva para lograr que el encuestado hable libremente y exprese sus creencias y sentimientos sobre un tema” (Arango, K. 2014. p. 14), con el fin de identificar de primera mano los obstáculos y retribuciones del ejercicio profesional de los usuarios; en segundo lugar, una encuesta que, a diferencia de las entrevistas, es la “aplicación de un procedimiento *estandarizado* para recabar información de una muestra amplia de sujetos” (Cea, M. A. 1996), realizando a todos los encuestados “las mismas preguntas, en el mismo orden, y en una situación social similar” (Díaz de Rada, V. 2005. p.18); la encuesta aplicada (Anexo 2), además de contemplar las preguntas de la entrevista, permitió recopilar datos clave relacionados con el entorno de los usuarios.

Con la aplicación de estos instrumentos se pretende la confirmación o invalidación de las siguientes hipótesis:

- a) Los agentes culturales de las artes escénicas recurren en su mayoría a los recursos públicos a la hora de financiar sus proyectos y actividades.
- b) A un segmento importante de los agentes culturales de las artes escénicas se les dificulta cumplir sus objetivos por la falta de conocimientos en competencias administrativas y de gestión.
- c) La diversificación en el oficio de los agentes culturales de las artes escénicas se dio presionada por la pandemia.
- d) La mayoría de agentes culturales de las artes escénicas concentran sus actividades en los eslabones de creación y circulación dentro de la cadena de valor.

### 3.2.1. Aplicación de instrumentos de investigación: entrevista

Se aplicaron un total de 18 entrevistas (Anexo 3), divididas por segmento de la siguiente forma: 6 independientes, 5 colectivos y 7 emprendedores. Dentro de cada segmento se entrevistaron agentes culturales pertenecientes a la música, el teatro y la danza, así como algunos cuyo desempeño transita entre las tres disciplinas. Para condensar la información recopilada se desarrolló para cada segmento un Mapa de empatía y un Perfil de persona, que se presentan a continuación.

#### A) Segmento Independientes



Figura 3. Mapa de la empatía segmento independientes. Fuente: elaboración propia a partir de plantilla tomada de <https://designthinking.gal/el-mapa-de-empatia/>

El desarrollo de este mapa saca a relucir tres principales necesidades de este segmento: en primer lugar, la necesidad de afiliación, que tiene que ver con la importancia de un buen relacionamiento para contar con conexiones profesionales estratégicas que le permitan pasar a través de las múltiples barreras de acceso a oportunidades laborales; en segundo lugar, la necesidad de desarrollar competencias de autogestión para mejorar su desempeño en las diferentes labores, así como la consolidación de su propio nombre como marca personal y lograr un posicionamiento en el mercado; y por último, la necesidad de acceso a la información, pues lo común es no encontrar una fuente que permita ver y compartir datos necesarios para activarse en el mercado laboral.

Estas tres necesidades se relacionan directamente con la problemática principal, pues surgen de la inestabilidad (competencias de autogestión para sostenimiento de la cadena de valor) y la inequidad (acceso a la información y barreras de acceso al mercado laboral) del sector de las artes escénicas.

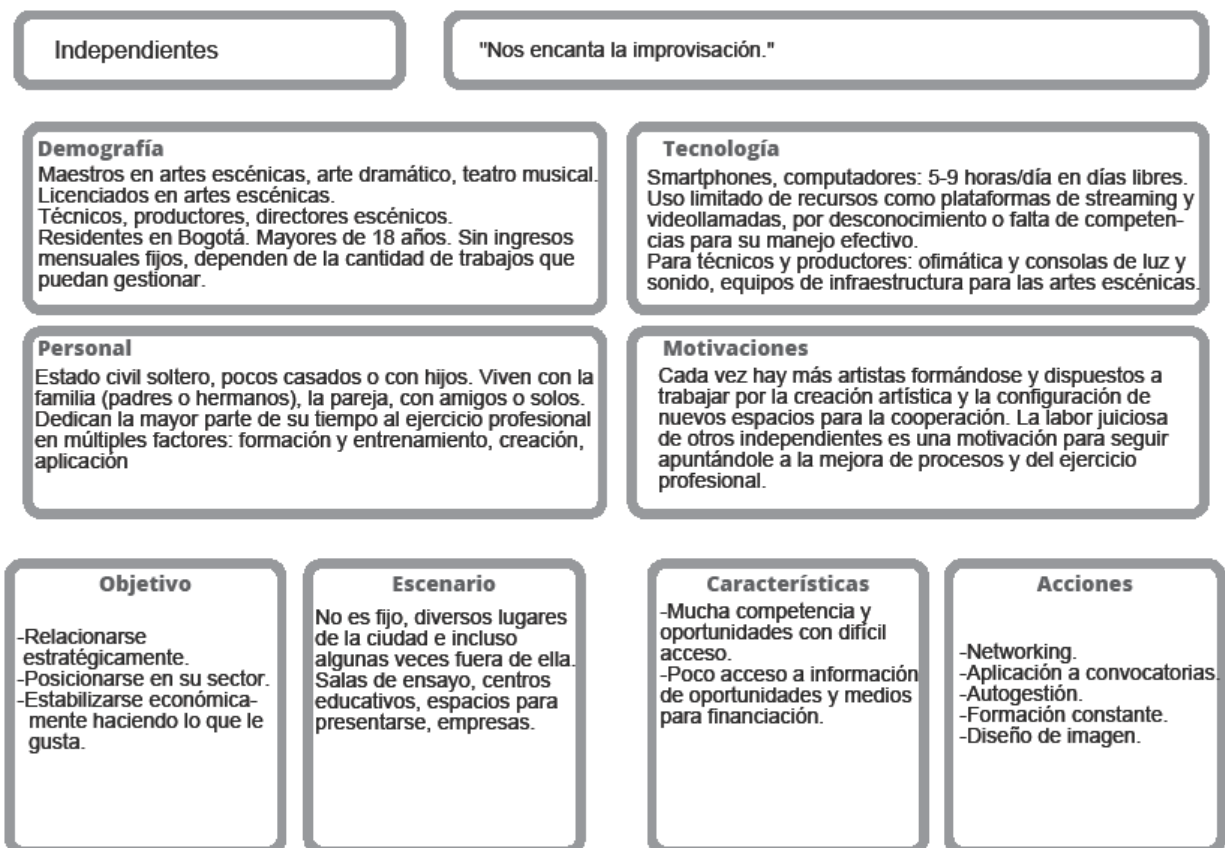


Figura 4. Perfil de persona segmento independientes. Fuente: Elaboración propia.



Este perfil de persona permitió concretar dos características que pueden relacionarse con nuestros servicios como Paralelo Cultural: 1) La estabilidad económica de los agentes culturales de las artes escénicas independientes depende de sus redes profesionales y su capacidad de autogestión; 2) La consolidación de su nombre como marca personal es fundamental para posicionarse en su sector. También se identificó el difícil acceso a la información como un hueco en el mercado que constituye una oportunidad.

### B) Segmento Colectivos

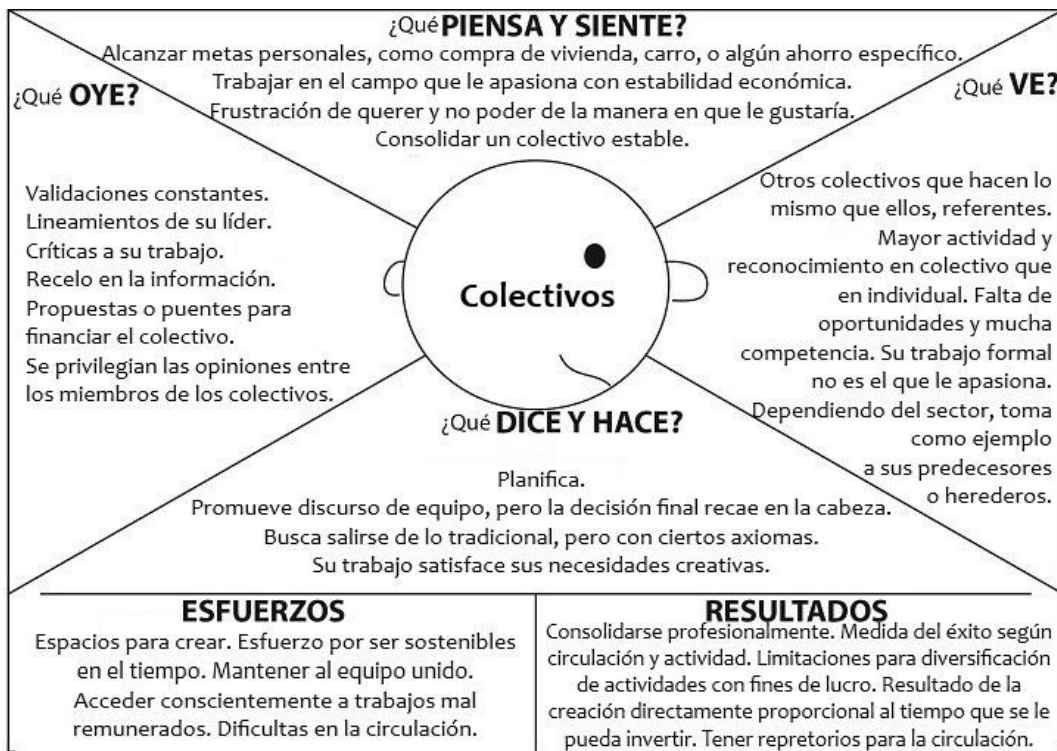


Figura 5. Mapa de la empatía segmento colectivos. Fuente: elaboración propia a partir de plantilla tomada de <https://designthinking.gal/el-mapa-de-empatia/>

El desarrollo de este mapa, por su parte, permitió también la condensación de esfuerzos clave en el ejercicio profesional de los colectivos: el difícil acceso a espacios para crear, la consolidación de equipos de trabajo estables y la circulación de repertorios. Estos esfuerzos se conectan en cierta medida con las necesidades del segmento emprendedores, razón por la cual se verá más adelante cómo Paralelo Cultural ofrecerá a través de sus servicios soluciones conjuntas a ambos segmentos de cliente.

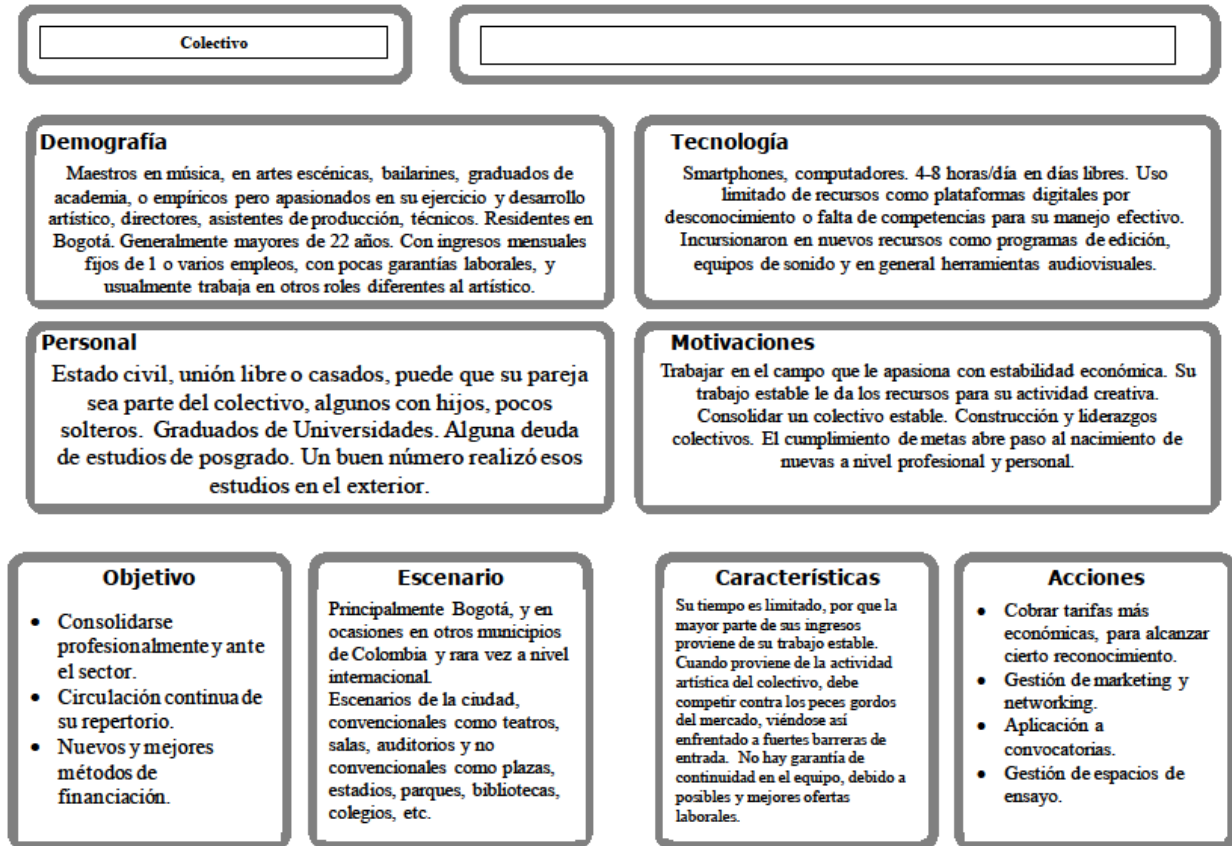


Figura 6. Perfil de persona segmento colectivos. Fuente: Elaboración propia.

Para el caso de los colectivos, el perfil de persona permitió identificar que, por un lado, tienen altas motivaciones para mantener su ejercicio artístico y poder consolidarse en el mismo, pero, por otro lado, que por sus condiciones personales laborales y económicas, no cuentan con el tiempo suficiente para dedicarle a su proyecto como desearían. Esta es una conclusión de gran valor y que Paralelo Cultural debe tener en cuenta cuando diseñe su propuesta de valor.

### C) Segmento Emprendimientos

En el caso del segmento de emprendedores, el mapa de la empatía permitió la identificación de dos aspiraciones: llegar a ser un referente en su área a nivel local, nacional e incluso internacional y poder tercerizar actividades con agentes afines a su filosofía y que desarrollen sentido de pertenencia por su “bebé”. Estas aspiraciones son valiosas para Paralelo Cultural, pues dentro de la propuesta de valor éste debe contemplar estos aspectos para volverse un aliado de este segmento de cliente.





Figura 7. Mapa de la empatía segmento emprendedores. Fuente: elaboración propia a partir de plantilla tomada de <https://designthinking.gal/el-mapa-de-empatia/>

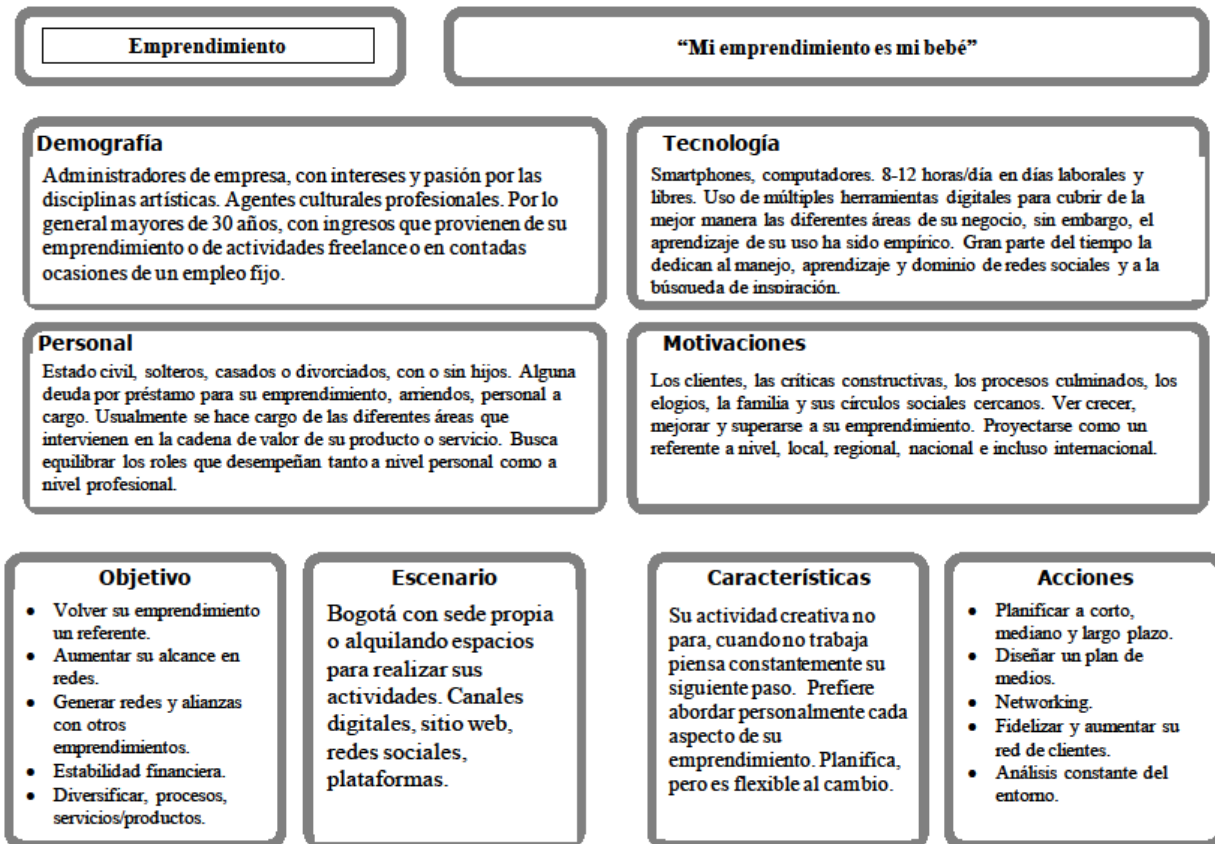


Figura 8. Perfil de persona segmento emprendedor. Fuente: Elaboración propia.

El perfil de persona para el segmento de emprendedores saca a relucir dos grandes esfuerzos: el manejo de redes sociales para el crecimiento y posicionamiento y la diversificación de productos y servicios para el sostenimiento económico. En esta medida Paralelo Cultural debe sacar el máximo provecho a sus soluciones, con fines de generar valor para este segmento de cliente.

### 3.2.2. Aplicación de instrumentos de investigación: encuesta

La encuesta se compartió a través de Formularios de Google, llegando a una muestra de 40 participantes.

Del análisis de las respuestas obtenidas, pudo identificarse en primera medida que la mayoría de los agentes encuestados sitúan su trabajo dentro de la cadena de valor de las artes escénicas en las actividades de **intérpretes** y **docentes**. Estas dos actividades están altamente correlacionadas con la gestión de espacios físicos para la creación/formación.

Respecto a la percepción de las principales dificultades a la hora de ejercer su profesión se encontró, de manera priorizada que la estabilidad económica, la oferta laboral y la financiación son las principales limitantes. A raíz de esto puede decirse, de manera transversal, que la dificultad se encuentra en la inserción a mercados y distribución. Se corrobora esta percepción al observar que para casi un 93% de la muestra no existe correspondencia entre la oferta y la demanda laboral. Resalta por otro lado la percepción respecto del éxito de una iniciativa cultural. Las opciones con mayor frecuencia fueron:

- Cuando tiene margen de utilidad.
- Cuando logra finalizar una actividad más allá del lucro.

Esto puede evidenciar que los agentes del sector apuntan a la sostenibilidad económica como un valor asociado al éxito, pero también en encontrar otras compensaciones no pecuniarias como el relacionamiento, los contactos, los intercambios, etc.

Respecto a acciones de asociatividad un 77.5% afirma no pertenecer a una red de trabajo; lo cual contrasta con que un 67% asegura que la mayor fuente de sus ingresos proviene del ejercicio de su arte, es decir que su objeto o acción se dirige más a trabajos en lo individual. Finalmente, la

percepción de la muestra respecto al factor de estabilidad para el sector de las artes escénicas en el momento está ubicada en los aportes por fomento público y los empleos formales, sin que estos factores suplan por completo la necesidad. Queda entonces la intención de validar y a futuro factores como la asociatividad, el trabajo en red y las acciones para el relacionamiento sean considerados como factores de estabilidad.

### 3.3. Árbol de problemas

Una vez realizada la caracterización de los segmentos de usuario y teniendo en cuenta la problemática expuesta en la página 6: la inestabilidad e inequidad del mercado de las artes escénicas en Bogotá, se obtuvo información suficiente para la realización de un árbol de problemas (Figura 7) con las perspectivas de los usuarios, en el que pudo desglosarse el problema principal en tres problemas secundarios con sus respectivas consecuencias.

En primer lugar, la informalidad, que afecta a gran parte de los agentes culturales de las artes escénicas; con la información recopilada, se confirma que sus principales consecuencias son el menor acceso a oportunidades, pues la búsqueda de financiación se limita, así como el acercamiento a contrataciones, licitaciones, etc.; la inestabilidad económica, pues se reducen garantías de sostenibilidad en proyectos, afecta los ingresos económicos y su posterior reinversión en el sector mismo; y condiciones laborales poco favorables, pues todos estos factores conllevan a contrataciones poco beneficiosas, de corto plazo, e incluso sin soportes (documentos físicos o digitales), dificultando a su vez el pago y acceso a seguridad social de los agentes culturales.

En segundo lugar, la deficiencia en competencias para la sustentabilidad de la cadena de valor, entendiendo estas como aquellas que van más allá del ejercicio artístico disciplinar (gestión financiera, derechos de autor, networking, contratación, marketing, etc.), dejando como consecuencias un bajo consumo de productos y servicios por parte de los públicos, la deserción del oficio por parte de agentes culturales que no logran cumplir sus metas profesionales o encontrar una estabilidad, y la baja diversificación del ejercicio profesional, limitando la innovación.

Finalmente, la alta demanda de empleo frente a la baja oferta laboral, que genera como consecuencias la desvalorización del trabajo, la indisposición para la cooperación y la migración de agentes a otras industrias o territorios.

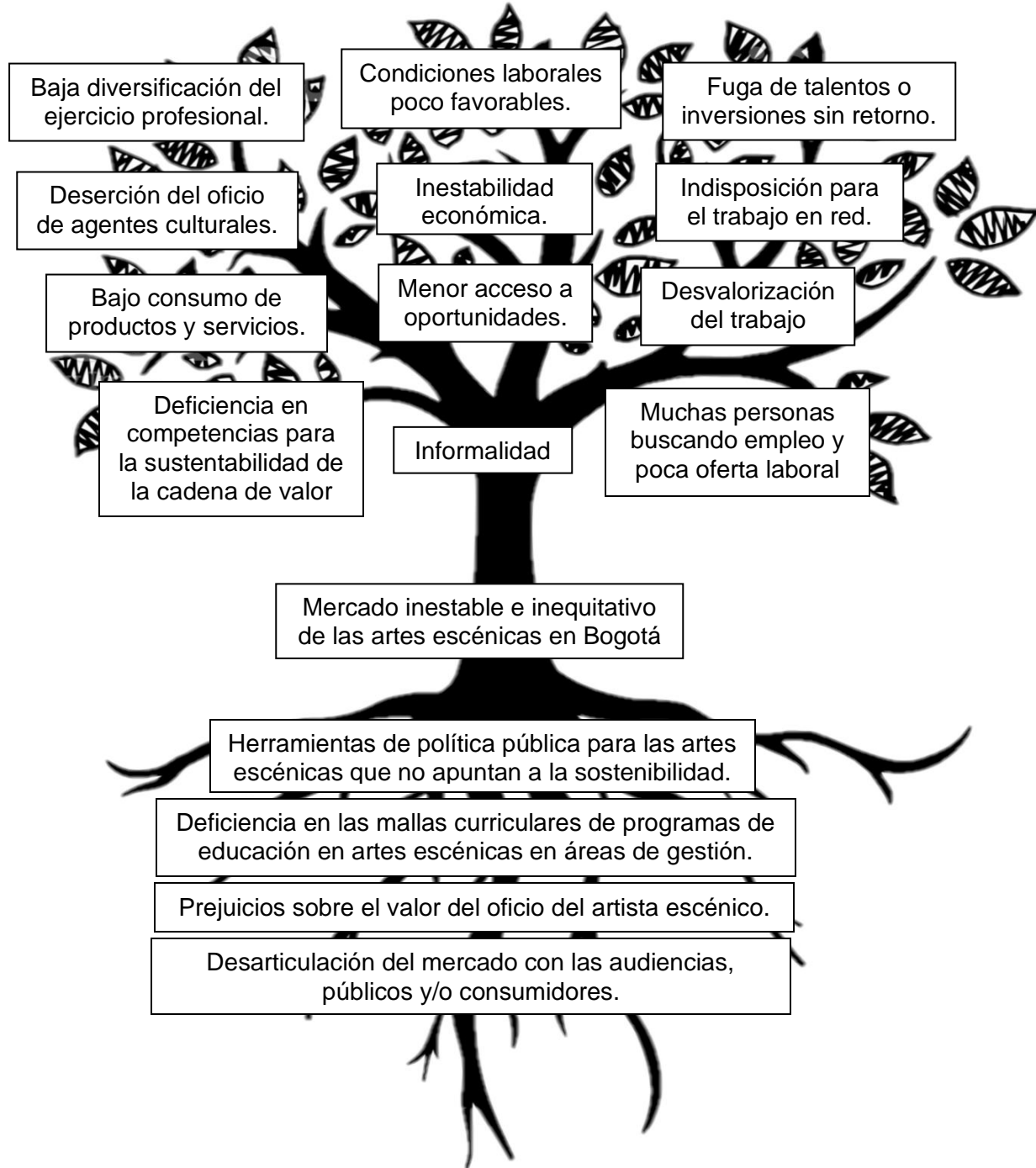


Figura 9. Árbol de problemas Paralelo Cultural. Fuente: elaboración propia, imagen tomada de <https://www.freejpg.com.ar/imagenes/premium/1022642062/silueta-de-arbol-con-raices-dibujo-a-mano-real>

Adicionalmente, se identificaron cuatro causas de las problemáticas expuestas anteriormente: por un lado, que las herramientas de política pública para las artes escénicas (programas de fomento) no suelen apuntar a la sostenibilidad de los bienes o servicios a cuya construcción aportan; que los programas de formación profesional en artes escénicas no suelen incluir la gestión dentro de sus mallas curriculares, aspecto que los afecta en gran medida en su vida profesional; que existe de manera generalizada un prejuicio sobre el valor del oficio de los artistas escénicos, que afecta los niveles de consumo o el acceso a productos y servicios; y que también hay una desarticulación del sector con los consumidores.

Todas las causas identificadas en el árbol de problemas se interrelacionan y, paralelamente, pueden conectarse con la necesidad de reactivación y la oportunidad de diversificación previamente expuestas (p. 6), para encontrar a través de los servicios de Paralelo Cultural una respuesta que aporte a los esfuerzos del sector por dar solución a la problemática principal, generando en ese proceso un valor diferencial que le otorgue ventajas competitivas al emprendimiento.



#### 4. PROPUESTA DE VALOR

La propuesta de valor de Paralelo Cultural se basa en una filosofía del encuentro y se resume en la siguiente frase: “Crece con nosotros, Paralelo te conecta”. Los dos servicios que ofrecerá Paralelo Cultural cuentan con factores diferenciales en el acceso a la información para la articulación de los clientes con agentes de la cadena de valor que concentran sus actividades en los eslabones que representan sus mayores debilidades, proporcionándoles soporte operacional, impulsando la sostenibilidad de sus proyectos y habilitando canales para el relacionamiento profesional entre agentes culturales. Asimismo, la propuesta de valor genera ventajas competitivas frente a competidores, como conexiones estratégicas con proveedores, relación especializada con clientes (fomentando la fidelización) y un modelo de negocio con fundamento colaborativo.

A partir de la caracterización de los segmentos de cliente se identificaron dolores y alegrías para cada uno, y para la construcción del lienzo de propuesta de valor (Figura 8) pudieron condensarse en seis categorías: acceso a la información, networking y gestión de proyectos (dolores), y alianzas, sostenibilidad y posicionamiento (alegrías), que la propuesta de valor alivia de manera transversal.

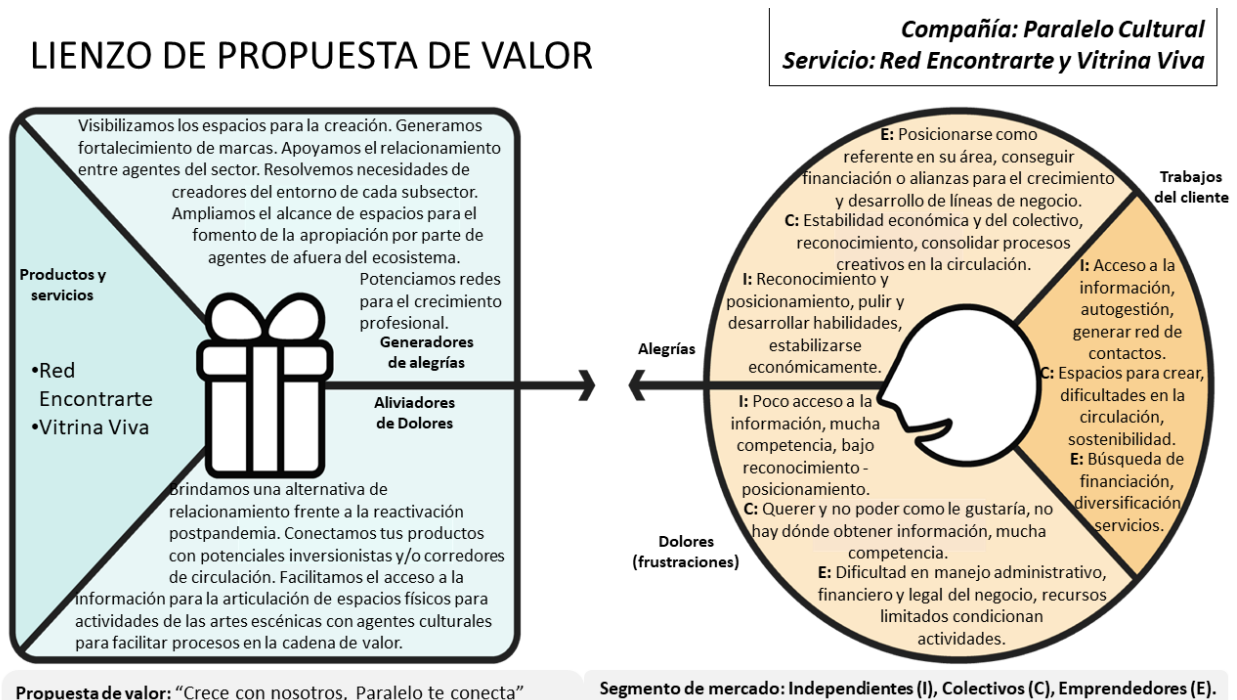


Figura 10. Lienzo de propuesta de valor Paralelo Cultural. Fuente: elaboración propia a partir de la matriz creada por Osterwalder & Yver.

#### 4.1. Red Encontrarte

Plataforma digital para el relacionamiento de agentes culturales de las artes escénicas, facilitando la articulación entre espacios, emprendedores, colectivos e independientes, en función del uso o acceso a la infraestructura física privada en la ciudad de Bogotá, para actividades de creación (ensayos), formación (talleres, cursos, etc.), y circulación (exhibición) en artes escénicas, así como otras actividades (fuegos, muestras de pequeño formato, etc.).

Este servicio aporta valor al segmento de cliente Emprendimientos al ahorrarle tiempo en la programación de su espacio, aumentando su alcance y reduciendo costos, percibiendo un ingreso fijo para su espacio mediante un modelo de bolsa colaborativa que fomenta la asociatividad. Este modelo consiste en la instalación de una bolsa de recursos comunes conformados por un aporte del 50% del valor de las horas de alquiler programadas por usuarios vía plataforma o página web de Paralelo. Sin importar si el espacio aliado de Paralelo alquila horas de su espacio o no, recibe al final del mes un aporte económico surgido de la repartición equitativa de la bolsa solidaria.

El propósito de este servicio es visibilizar los espacios de entrenamiento, ensayos y creación para las artes escénicas y su oferta de horas disponibles para alquiler, conformando una red robusta de proveedores. Se espera brindar información condensada, en un solo lugar (web o app) de forma que se pueda consultar un catálogo de espacios que pueden seleccionarse de acuerdo a las necesidades de los creadores de las artes (podrán buscar por área de trabajo, día, hora, localidad, etc). Se espera que bajo este modelo se pueda sacar mayor provecho de las horas valle, en las que los espacios no tienen actividades programadas, no por falta de demanda de los mismos, sino porque sus redes de contacto son limitadas.

Asimismo, este servicio aporta valor a los segmentos Independientes y Colectivos al facilitar de manera significativa el acceso a información y agendamiento de espacios, la reducción de costos de alquiler, el relacionamiento intersectorial (ampliando sus opciones de crecimiento profesional) y una experiencia a la medida de sus necesidades.

#### 4.2. Vitrina Viva

Plataforma para la visibilización de productos y servicios de las artes escénicas orientados a los distintos eslabones de la cadena de valor, con el objetivo de establecer relaciones entre agentes culturales para la consolidación de diferentes ofertas, cooperatividad y acceso a públicos,

©Universidad Ean: SNIES 2812 | Vigilada Mineducación | Personería Jurídica Res. n°. 2898 del Minjusticia - 16/05/69



a través de la producción de una feria presencial con periodicidad anual. Cabe resaltar que Vitrina Viva busca ser un puente que facilite la obtención de estas oportunidades, reactivando la economía del sector y sentando bases para su desarrollo.

Este servicio aporta valor a nuestros segmentos de clientes al centralizar diversas opciones de relacionamiento: mesas de networking, Showcase, Stands para emprendimientos con enfoque en diferentes eslabones de la cadena de valor, charlas y ponencias. Adicionalmente, Vitrina Viva ofrecerá un sitio web interactivo con información de libre acceso por cada versión, que incluye un portafolio de las obras disponibles para circulación. Finalmente, a través de la experiencia con este servicio, los segmentos de cliente obtienen herramientas para el fortalecimiento de sus competencias administrativas y de gestión, así como aportes para el sostenimiento de proyectos y la consolidación de tarifas, en pro de gestionar conocimiento para la sostenibilidad de los proyectos del sector, afectando positivamente y de manera directa la estabilidad económica de sus agentes.

#### 4.3. Encaje de problema y solución

Los problemas de los clientes encajan con las soluciones que ofrece Paralelo Cultural a través de sus dos servicios; estos alivian sus principales dolores y fomentan sus principales alegrías, generando valor para cada segmento de manera especializada y a la vez conjunta, alineando las operaciones del emprendimiento con su enfoque misional que, como se ha dicho, se basa en la cooperación, en la unión de fuerzas de los agentes culturales de las artes escénicas para alcanzar objetivos.

## 5. ANÁLISIS DE ENTORNO Y DE MERCADO

Para efectos del presente análisis, se comprendieron dentro del entorno externo a la ciudad de Bogotá como macro entorno y al sector cultural de las artes escénicas como meso entorno, entendidas estas como “conciertos, ópera, circo, orquestas, danza, teatro” (Ministerio de Cultura, 2020). Con estas delimitaciones, el análisis se desarrolló a través del uso de las herramientas PESTEL y Las 5 Fuerzas de Porter, que se describen a continuación.

FACTORES	Muy Negativo	Negativo	Neutro	Positivo	Muy Positivo
<b>POLÍTICO-LEGALES</b>					
Políticas de apoyo a emprendimientos de Economía Naranja				X	
Políticas Fiscales y Tributarias				X	
Estabilidad Política		X			
Nuevas Herramientas de Fomento en Clave de Reactivación				X	
Legislación para la Financiación			X		
Derechos de Autor				X	
<b>ECONÓMICOS</b>					
Participación de Artes y Patrimonio en PIB			X		
Empleabilidad	X				
Sector Artes Escénicas dentro de las ICC		X			
<b>SOCIALES</b>					
Seguridad Social para Agentes Culturales		X			
Nivel Educativo Agentes Culturales			X		
Certificación de Competencias Laborales				X	
Objetivos de Desarrollo Sostenible				X	
<b>CULTURALES</b>					
Consumo Cultural		X			
Relación Social con Cultura		X			
<b>AMBIENTALES</b>					
Cultura Ambiental				X	
Programas para la Sostenibilidad					X
<b>TECNOLÓGICOS</b>					
Infraestructuras Tecnológicas	X				
Plataformas Digitales para Networking			X		
Grado de Implantación TICs		X			

Figura 11. Matriz PESTEL para Paralelo Cultural. Calificación de factores del entorno externo según representen un escenario muy positivo, positivo, neutro, negativo o muy negativo para el emprendimiento.

Fuente: Elaboración propia.

## 5.1. Modelo PESTEL

El modelo PESTEL (Figura 9) contempla factores político-legales, económicos, sociales, ambientales y tecnológicos dentro de un entorno específico, y adicionalmente, para este análisis se añadieron los factores culturales dada la naturaleza del emprendimiento. Cada uno de los factores fue catalogado como *muy positivo*, *positivo*, *neutro*, *negativo* o *muy negativo* según su incidencia en el macro y meso entorno del emprendimiento.

### 5.1.1. Factores Político-Legales

En primer lugar, se abordan las políticas de apoyo a emprendimientos de las Industrias Culturales y Creativas - ICC, dentro de las que resalta la Política Integral de Economía Naranja (Consejo Nacional de la Economía Naranja – CNEN, 2020.), que contempla distintas estrategias, y entre estas, una con enfoque especial en emprendimientos culturales, que busca aportar en temas de acceso a financiación, capacitación en habilidades emprendedoras e infraestructura física y tecnológica para el crecimiento, y con la que se han logrado beneficiar 116 emprendimientos para abril de 2020 (CNEN, 2020, p.13). En esta medida la valoración de este factor es positiva, pues se tienen a disposición recursos vía diferentes herramientas de política; sin embargo, no llega a ser muy positiva por la brecha de formalización, pues se exigen requisitos formales para acceder a estos recursos de apoyo, que involucran costos adicionales y por ende búsqueda de financiación por otros medios.

El siguiente factor corresponde a políticas fiscales y tributarias y su valoración es positiva, pues a través de la Ley Reactivarte (Ley 2070 de 2020), que surgió como respuesta a la crisis sectorial en la pandemia por el Covid-19, se ampliaron las fuentes de financiación de proyectos culturales mediadas por el Fondo para la Promoción del Patrimonio, la Cultura, las Artes y la Creatividad – FONCULTURA, permitiendo, por ejemplo, que los recursos recaudados vía Ley de Espectáculos Públicos – LEP (Ley 1493 de 2011) puedan destinarse no solo a la construcción, adecuación y equipamiento de espacios culturales, sino al desarrollo de iniciativas y proyectos culturales mediante el Programa Nacional de Estímulos, el Fondo Mixto Nacional de Promoción de la Cultura y las Artes – Colombia Crea Talento, o bien “ante las secretarías de cultura municipales, distritales y departamentales o las entidades que hagan sus veces” (Congreso de Colombia, 2020, p.6).

El tercer factor es la estabilidad política y su valoración es negativa, pues el país se encuentra en periodo electoral; en el caso particular de la administración actual (2018-2021), que contempla dentro del Plan Nacional de Desarrollo un pacto transversal por la “protección y promoción de nuestra cultura y desarrollo de la economía naranja” (Dirección Nacional de Planeación, 2019, p.807), el cambio de administración genera incertidumbre frente a la continuidad de programas que favorecen específicamente el emprendimiento en este sector.

El cuarto factor es el de nuevas herramientas de fomento en clave de reactivación cuya validación es positiva pues, como acciones en respuesta a la crisis sectorial producida por la pandemia, el Programa Distrital de Estímulos de Bogotá diseñó convocatorias específicas hacia la reactivación del sector artes escénicas, como fue el caso los Corredores Artísticos para la Reactivación, que se transforma en un modelo de “reactivación local de las artes en pequeño o mediano formato que se desarrolla en zonas estratégicas de la ciudad” (IDARTES, s.f.); o el caso de la Beca Es Cultural Local, que apoyó emprendimientos, colectivos y artistas para que retomaran actividades mediante el apoyo a más de 1000 proyectos culturales (SCRD, 2021); sin embargo, se debe tener en cuenta el tema de la sostenibilidad de dichas iniciativas, ya que esto constituye un cuello de botella fuerte en el sector.

El siguiente factor es la legislación para la financiación que se valora como neutro porque, por un lado, las características particulares de los emprendimientos de las ICC condicionan de manera negativa el acceso a créditos por parte de entidades bancarias, pero por otro lado, recientemente se ha facilitado el acceso a otros medios de financiación como el programa CoCrea, que tiene como objetivo “utilizar el mecanismo de incentivo tributario del decreto 607 de 2020 permitiendo que los titulares de proyectos culturales puedan conseguir recursos no reembolsables de aportantes a través de un incentivo tributario” (Colombia Crea Talento. 2021. p.5).

El último factor político-legal es el de derechos de autor y su valoración es positiva, pues Colombia cuenta con una normativa favorable a partir de la Ley 23 de 1982, que ha sido complementada a través de los años, añadiendo enfoques como el digital, que tras la pandemia por el Covid-19 aceleró su inserción en el sector de las artes escénicas.

### 5.1.2. Factores Económicos

El primer factor es el de participación de artes y patrimonio en el PIB y se valora como neutro. En el año 2020, la participación porcentual del valor agregado de la cultura y la Economía Naranja en el PIB nacional fue de 2.51%, dentro de este el 28,9% correspondió al sector artes y patrimonio, y de esta porción el 3% correspondió al segmento de artes escénicas (DANE, 2021), siendo todas las cifras mucho menores con respecto al año anterior, lo que evidencia la grave afectación del sector con el confinamiento; sin embargo, se espera que dicho aporte al PIB incremente, y sobre todo que se acelere después de la pausa abrupta generada por la pandemia.

El segundo factor es el de empleabilidad cuya valoración es muy negativa, pues la pandemia afectó considerablemente los niveles de empleo y el de las artes escénicas es un sector con alto nivel de informalidad. En términos de cifras, la población ocupada en artes y patrimonio (sin discriminar por segmento) tuvo un decrecimiento del 15,1% (DANE, 2021). Esto significa un reto para Paralelo, pues debe encontrar una forma óptima de ofrecer sus servicios e incentivar el trabajo decente; estableciendo y cumpliendo objetivos que tiendan a la estabilidad de las iniciativas culturales.

El tercer factor es el sector de las artes escénicas dentro de las ICC y su valoración es negativa. Este factor tiene que ver con la sostenibilidad de los procesos, sostenibilidad que no se logra porque no se articulan de manera eficiente los eslabones de la cadena de valor. Los proyectos culturales tienen un ciclo de vida natural que incluso no se alcanza a cumplir debido a que no se encuentran circuitos de circulación para insertar los repertorios, resultados o productos culturales. Esto se evidencia al observar que el 68,7% de las empresas de las ICC concentran sus actividades en la creación y producción dentro de la cadena de valor (SCRD y CCB. 2016. p.31), lo que constituye un desbalance respecto a los otros eslabones (circulación, difusión y consumo).

### 5.1.3. Factores Sociales

El primer factor es el de seguridad social para agentes culturales, que se valora como negativo por la precaria cobertura sobre los agentes del sector, arrastrada por la informalidad; han existido proyectos como el decreto 2166 de 1985 (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. 1988) que buscaba la creación de un Fondo de seguridad social del artista colombiano, pero que no vio la

luz. Aun así, existe actualmente una cobertura con los Beneficios Económicos Periódicos – BEPS, a los que pueden acceder algunos agentes del sector cultural, pero esta no es especializada y dista bastante de lo planteado en 1985.

El segundo factor es el nivel educativo de agentes culturales que se valora como neutro, pues hay variedad en la oferta de programas de formación en todos los niveles educativos (técnico, tecnólogo, profesional, e incluso informal) en el campo de las artes escénicas; no obstante, no se tienen métricas que indiquen el nivel de cobertura de esta oferta entre los agentes del sector.

El tercer factor es la certificación de competencias laborales (Ministerio de Educación Nacional – MEN, SENA), en el marco de la Clasificación Nacional de Ocupaciones (CNO). Su valoración es positiva. Las Normas Sectoriales de Competencia Laboral (NSCL) son estándares reconocidos a nivel nacional, “que describen los resultados que un trabajador debe lograr en el desempeño de una función laboral, los conocimientos que aplica y las evidencias requeridas para demostrar su competencia” (MEN, 2018). En particular, se vienen publicando NSCL para diferentes perfiles ocupacionales relacionados con las artes y las industrias culturales y creativas; esto representa mayores posibilidades de reconocimiento de los oficios conexos a la cadena de valor e inserción laboral.

El cuarto factor son los objetivos de desarrollo sostenible (ODS). La valoración es positiva. Según una investigación realizada por César Vacchiano a 163 empresas de las ICC en 2021, en general dentro del entorno de los proyectos culturales los factores sociales se alinean directamente con los ODS: 8-Trabajo decente y crecimiento económico (76%), 5-Igualdad de género (68,1%), y destacan la implementación de los ODS 10- Reducción de las desigualdades, 17-Alianzas para lograr objetivos, y 12-Producción y consumo responsables (Adlatina, 2021).

#### 5.1.4. Factores culturales

El primer factor considerado es el consumo cultural y se valora como negativo. A partir de la encuesta de consumo cultural (DANE. 2020. p.3), se puede interpretar que en el entorno de las ICC en general el consumo cultural es bajo. En el país hay una baja apropiación respecto al acceso pago a actividades culturales. El eslabón de distribución de la cadena de valor está desarticulado de los otros; si bien el acceso gratuito genera interés de consumo, no se encuentran



plataformas ni canales de distribución adecuada para el acceso a esos contenidos o servicios culturales con perspectiva de sostenibilidad.

El segundo factor considerado es el de relación social frente a la cultura. En una caracterización de consumo cultural de los jóvenes en pandemia realizada por los autores (Anexo D), se pudo evidenciar un problema de apropiación respecto a la valoración de las actividades culturales. Para un segmento importante en dicha caracterización (48%), las actividades culturales son aquellas que realiza un tercero y a las que se accede desde una perspectiva contemplativa que genera satisfacción, que generalmente puede implicar un costo; entretenimiento. Hay una baja valoración frente al consumo de otro tipo de actividades no percibidas como “culturales” pese a que implican el acceso a bienes o servicios de esa cadena de valor, que se evidencia al ver que el 63% de la muestra consume cultura cuando no es paga. En general la poca apropiación del concepto de actividad cultural afecta negativamente el entorno, por ello se valora como negativo.

#### **5.1.5. Factores ambientales**

El primer factor es la cultura ambiental. Se valora como positivo ya que el arte y la cultura como agentes de cambio juegan un papel importante en las transformaciones culturales alrededor del cuidado del medio ambiente y la sostenibilidad. Las artes movilizan reflexiones de futuro en las que el uso responsable de los recursos es un tema central alineado con las agendas globales y las conversaciones coyunturales. Aunque no se encuentran datos concretos sobre el impacto ambiental generado por las actividades de las ICC, estos sectores han iniciado su proceso de alineamiento con los ODS, con estrategias gubernamentales como el proyecto Respira El Arte: Hacia una red de escenarios sustentables en Bogotá (IDARTES, 2021), que a través de un foro internacional propone generar una red internacional de escenarios sustentables, a través de los cuales se trabaje la disminución del impacto ambiental de las actividades escénicas. Por esta razón su valoración es muy positiva.

#### **5.1.6. Factores tecnológicos**

El primer factor, relacionado con infraestructura tecnológica, se valora como muy negativo. Actualmente son muy incipientes los desarrollos digitales para acceso a información del sector de



las artes, la cultura y el patrimonio. Esto genera necesidades en los diferentes agentes de la cadena de valor, como vacíos de información para la toma de decisiones, limitaciones en la difusión y mercadeo, desarticulación de medios de comunicación para la circulación, falta de herramientas para la investigación y plataformas tecnológicas para el consumo (Osorio, et al. 2020. p.122-123), evidenciando una falta de capacitación en el sector para incrementar el nivel de acceso y apropiación de tecnologías convergentes en las artes escénicas.

Respecto al factor plataformas de networking, se valora como neutro. Existen algunas plataformas, no obstante, el grado de relacionamiento está aún incipiente y las iniciativas dependen en gran medida de recursos públicos como por ejemplo en la plataforma PALCO, “Para promover en el mundo el potencial artístico que tiene el país, el Ministerio de Cultura creó una plataforma que amplía las posibilidades de circulación de las artes escénicas colombianas en festivales, bienales, teatros y espacios internacionales” (Ministerio de Cultura. 2017). Hay una baja incidencia en el uso de estas iniciativas, probablemente por el grado de confianza que genera el contacto con allegados o recomendados por otros agentes del sector.

Finalmente, el factor de grado de implantación de TICs se valora como negativo. Con la llegada de la pandemia se ha visto una necesidad permanente por parte de los creadores de las artes escénicas por acercarse a la creación digital de contenidos. Esto abre una posibilidad de abrir canales de distribución en la medida que las producciones audiovisuales cuenten con estándares para ello. Esto representa una dificultad por cuanto la producción audiovisual de calidad requiere de equipos interdisciplinarios y/o inversión económica para la producción.

Por otro lado, para las organizaciones jurídicas del campo, la implementación de regulación nacional relacionada con la facturación electrónica, por ejemplo, supone una brecha de acceso a recursos hasta tanto no se capaciten estas organizaciones en estos temas administrativos. Finalmente, el sector prioriza la búsqueda de recursos de fomento en portafolios de entidades como Ministerio de Cultura o secretarías locales; existe una apropiación incipiente sobre el acceso a recursos de otras carteras como MINTIC.

### 5.1. Las 5 Fuerzas de Porter

Para el desarrollo de la matriz de las 5 Fuerzas de Porter (Figura 12) se realizó un mapeo general de posibles competidores en Bogotá, identificando siete (7) emprendimientos u organizaciones con productos o servicios que apuntan a brindar soluciones a la misma problemática desde otras perspectivas y con distintos modelos de negocio. Adicionalmente, se hizo uso del material de apoyo “Guía para analizar la posición competitiva de la Startup 5 Fuerzas de Porter” (Ehmke, Fulton y Akridge. s.f.), que permitió, a través de un cuestionario (Anexo E), determinar la posición de Paralelo Cultural en cada una de las variables de la matriz que, a su vez, estaban sujetas a ser medidas con una de las siguientes variables: Alta, Media-alta, Media, Media-baja y Baja.

FUERZAS	SECTOR ARTES ESCÉNICAS BOGOTÁ
<b>Competidores Actuales (Rivalidad)</b>	Rivalidad baja
<b>Competidores Potenciales (Amenaza)</b>	Amenaza media-alta
<b>Poder de Negociación de Clientes</b>	Poder bajo
<b>Poder de Negociación de Proveedores</b>	Poder bajo
<b>Productos Sustitutos (Amenaza)</b>	Amenaza media

Figura 12. Matriz de las 5 fuerzas de Porter para Paralelo Cultural. Fuente: elaboración propia a partir del modelo de Michael Eugene Porter.

#### 5.2.1. Rivalidad entre competidores

Los competidores identificados para el servicio Red Encontrarte son el Directorio de Industrias Culturales y Creativas DICC del Instituto Distrital de las Artes IDARTES y el sitio web de Kiosko Teatral. El primero es una oferta pública que reúne en un sitio web información sobre oferta de servicios y espacios de las artes escénicas, el segundo hace lo mismo, pero únicamente con información de espacios. La mayor diferencia entre estos servicios y el de

Paralelo Cultural, es que los primeros solo son un portal de información, mientras que la Red Encontrarte ofrece el contacto y agendamiento con los espacios, a la par de beneficios durante el proceso tanto para espacios como para clientes.

En el caso de Vitrina Viva, los competidores identificados son: Artecultorio, que a través de servicios como Red Cultural y Cultur ofrece soluciones virtuales de networking, desarrollo de competencias de gestión y acceso a oportunidades de inversión a artistas y colectivos artísticos escénicos; REDLAT – Red de Productores Culturales Latinoamericanos, que a través de sus productos Circulart y Mapas ofrece también soluciones de networking, comercialización y exhibición a gran escala para artistas escénicos en Latinoamérica; Conexiones Creativas, que mediante distintos proyectos culturales ofrece facilidades para el relacionamiento, intercambio y consolidación de proyectos de artistas, colectivos y emprendimientos de las ICC a nivel Iberoamérica; el Bogotá Music Market - BOmm, plataforma de la Cámara de Comercio de Bogotá – CCB para la promoción, consolidación, circulación y crecimiento de los agentes del sector musical; y Recursos Culturales, un emprendimiento con sede en Buenos Aires que mediante su sitio web ofrece a nivel Latinoamérica acceso a información de oportunidades de financiación, circulación, formación y asesoría a artistas, colectivos y emprendimientos de las artes en general.

Teniendo en cuenta la información anterior, se considera que la rivalidad del mercado es baja porque, en primer lugar, hay un bajo número de competidores y, dentro de estos, no hay un líder establecido. Debido a la necesidad de reactivación del sector el mercado está creciendo, y las soluciones ofrecidas por la competencia responden de manera distinta a las problemáticas que abordan de manera diferencial los servicios de Paralelo; además, siendo también soluciones recientes (la mayoría no supera los dos años) aún no gozan de un alcance consolidado. Adicionalmente, los costos de salida suelen ser bajos, aspecto que facilita la retirada de competidores, cuyos clientes pueden cambiar fácilmente de su producto al nuestro.

### 5.2.2. Amenaza de nuevos competidores

La amenaza de nuevos entrantes se considera media-alta porque, si bien la base de las industrias creativas es la propiedad intelectual, en el caso de nuestro modelo de negocio el foco no se encuentra allí, por ende, no se cuenta con procesos únicos y protegidos como barreras. Adicionalmente, los recursos necesarios para emprender no son de difícil acceso, la tecnología y

equipos requeridos no son únicos, y la obtención de fuentes de financiación, como se vio con el análisis PESTEL, es favorable a este tipo de emprendimientos. Sin embargo, se proyecta un alto nivel de fidelización de clientes con Paralelo Cultural desde la propuesta de valor y de la mano con los canales contemplados en el modelo de negocio que se verá más adelante, y aún cuando el acceso a posibles financiaciones es favorable, la puesta en marcha del negocio contempla un procedimiento crítico en el que la gestión del conocimiento, en relación con la experiencia de campo, generan una barrera de entrada sólida.

En todo caso, ante la eventual aparición de nuevos competidores, que implicaría la destinación de recursos al desarrollo de estrategias para la mitigación de las consecuencias provocadas, dentro del modelo de negocio de Paralelo Cultural la cooperación será un lineamiento principal y eje de los servicios ofertados; por lo tanto, ante un nuevo competidor Paralelo Cultural formularía alianzas estratégicas con fines de transformar el nuevo competidor en un aliado en pro de la reactivación y desarrollo del sector.

### 5.2.3. Poder de negociación de clientes

El poder de negociación de nuestros clientes es bajo. En primer lugar, el acercamiento a la gestión cultural es reciente, de manera que apenas empiezan a eliminarse las barreras de acceso a la información y hay inseguridad e inexperiencia por parte de los clientes. Teniendo en cuenta esto, Paralelo Cultural tiene un producto único que genera valor y representará un pequeño gasto para los clientes, por lo que será difícil para los mismos cambiarlo por otro de la competencia, así como integrarse hacia atrás en la cadena de proveedores, pues el acceso a los mismos es difícil y limitado. Finalmente, se proyecta que Paralelo cuente con una sólida y creciente base de clientes, por lo que, ante la eventualidad de la pérdida de alguno, el emprendimiento no se vería directamente afectado.

### 5.2.4. Poder de negociación de proveedores

El poder de negociación de los proveedores es bajo. Por un lado, hay un gran número de proveedores potenciales, además los productos necesarios para la puesta en marcha de los servicios son de fácil acceso y, por lo tanto, Paralelo Cultural podría cambiar fácilmente a productos sustitutos ante alguna eventualidad con otros proveedores. Adicionalmente, las compras a proveedores no representan una gran parte del modelo de negocio y para ellos no sería

de interés hacer una integración vertical hacia adelante por las características de los servicios ofertados. Teniendo en cuenta todo lo anterior, y que se cuenta con un conocimiento sobre el producto y el mercado de los proveedores, el balance es positivo.

### **5.2.5. Amenaza de productos sustitutos**

La amenaza de productos sustitutos es media pues, si bien nuestros servicios se comparan favorablemente con otros similares de la competencia, dadas sus características y beneficios, y se proyecta un alto nivel de fidelidad hacia los mismos, el costo de cambio de nuestros servicios al de los competidores no es alto; sin embargo, el factor que mitigaría esta amenaza se encuentra en el cumplimiento de la propuesta de valor.

## 6. MODELO DE NEGOCIO SOSTENIBLE

### 6.1. Mapa Sistema de Negocio

Para el diseño del modelo de negocio de Paralelo Cultural se realizó inicialmente un mapa de sistema de negocio (Figura 13), “una herramienta visual que permite diseñar, evaluar y estructurar una idea o iniciativa y cómo esta genera valor para los diferentes actores relacionados” (Universidad EAN, s.f.); este recurso gráfico fue la herramienta de apoyo sobre la cual se desarrolló el proceso de validación del modelo del emprendimiento.

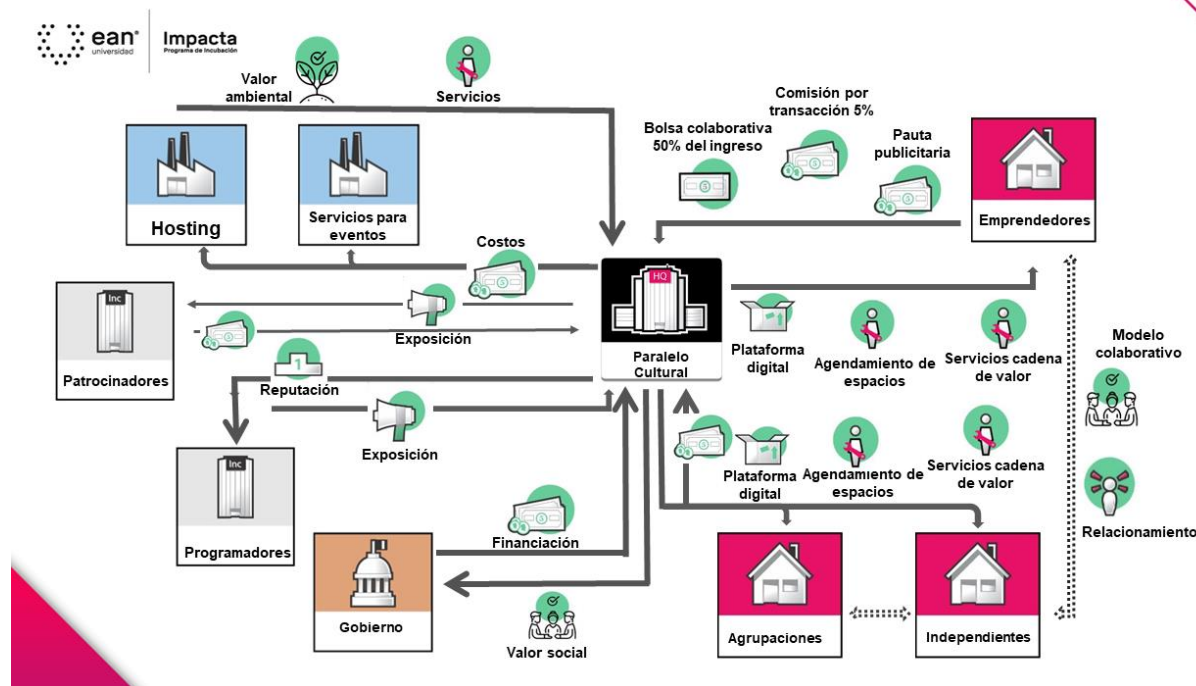


Figura 13. Mapa Sistema de Negocio de Paralelo Cultural. Fuente: Elaboración propia a partir de la herramienta recuperada de <https://virtual.universidadean.edu.co/courses/10157/files/5138397/download?wrap=1>

Como se puede observar, Paralelo Cultural se ubica en el centro del diagrama y establece relaciones con distintos agentes.

#### 6.1.1. Proveedores

El emprendimiento identifica la necesidad de un proveedor de servicios de hosting para el desarrollo y sostenimiento de su plataforma digital, así como proveedores de servicios como espacios, estructuras, mobiliario, iluminación, audio y video, control de acceso, diseño, tecnología, logística, comunicación y medios, merchandising, alimentos, entre otros. El intercambio de valores entre estos agentes consiste en el pago por parte de Paralelo a cambio de



los servicios ofertados por los proveedores, generando con estas transacciones valor ambiental, al contemplar dentro de las características de estos proveedores empresas y emprendimientos locales que tengan procesos de producción sostenibles.

### 6.1.2. Compañías

Estas se desglosan en dos grupos: patrocinadores y programadores. Los patrocinadores proveen financiación a cambio de publicidad y presencia de marca en los servicios de Paralelo, y los programadores, en representación de festivales y circuitos de las artes escénicas, ofrecen exposición a los usuarios del servicio Vitrina Viva y garantías de articulación de agentes para que Paralelo cumpla su propuesta de valor, otorgándoles a cambio reputación para sus marcas, a través de la exposición de sus festivales y circuitos y el aporte de nuevos talentos.

### 6.1.3. Gobierno

Paralelo Cultural cuenta con el Gobierno como un actor clave para la obtención de fuentes diversas de financiación a través de sus líneas de fomento, otorgándole a cambio valor social, que es transversal a todas las actividades del emprendimiento.

### 6.1.4. Clientes

El modelo de negocio contempla distintos intercambios entre Paralelo Cultural con sus segmentos de clientes y entre los segmentos de clientes entre sí.

Paralelo les ofrece a los emprendimientos sus servicios Red Encontrarte y Vitrina Viva, a cambio de una comisión del 5% sobre el valor de la hora de espacio agendada (en el caso de la plataforma digital), el pago por derecho de asistencia (en el caso de Vitrina Viva), y el pago por pautas publicitarias en los servicios. Adicionalmente, los espacios le otorgan a Paralelo el 50% del valor de la hora agendada tras el descuento de la comisión del 5%, que será destinado única y exclusivamente a la bolsa colaborativa para que genere rentabilidad y será devuelto a los espacios después del cumplimiento de un plazo de tiempo que oscila entre los tres y seis meses.

En el caso de los independientes y las agrupaciones, Paralelo les ofrece sus servicios a cambio de un pago por hora agendada a través de la Red Encontrarte y un pago por derecho de asistencia a Vitrina Viva.



Entre los segmentos de clientes, Paralelo Cultural ofrece valor agregado al ofrecer relacionamiento (networking) y construcción de valor social mediante su modelo de bolsa colaborativa que incentiva la cooperación, con fines de cumplir la propuesta de valor.

## 6.2. Validación del modelo de negocio

Para validar el modelo de negocio de Paralelo Cultural se realizaron siete entrevistas estratégicas a cinco grupos de interés (Anexo F), con el fin de identificar los puntos más robustos y delicados propuestos en el modelo desde el mapa de sistema de negocio.

### 6.2.1. Experto Técnico

Carlos García es actor y gestor cultural; actualmente es director del programa de arte dramático de la Universidad El Bosque.

En esta entrevista hubo gran acogida a la propuesta de valor de Paralelo, que busca el encuentro y consolidación de redes, también consideró pertinente la propuesta que busca ofrecer oportunidad de intercambios de especie, para Carlos este tipo de intercambios no monetarios proponen vínculos a mediano y largo plazo más interesantes. Carlos recomendó además buscar otro tipo de beneficios no monetarios como publicidad, y en ese camino ayudar a crear y fortalecer la imagen de marca del emprendimiento.

En cuanto al modelo de ingresos, consideró baja la comisión del 5% para Paralelo por cada hora de espacio agendado, e hizo una invitación a ser justos con el trabajo que se realiza y evaluarlo muy bien. En el mercado actual, no se encuentra una plataforma que ofrezca un servicio parecido al que propone Paralelo, por lo cual las plataformas con las cuales se comparó en el mercado para tomar esta decisión del 5% de comisión, fueron modelos como el de Airbnb, donde similitudes en el modelo de alquiler de espacios fueron las bases para usarlo como referencia. En Airbnb específicamente la comisión para la plataforma al espacio que se alquila es del 3%; sin embargo, es importante tener en cuenta que para que este modelo sea sostenible en el caso de Paralelo (con comisión del 5%) se requiere que la cantidad de espacios/horas agendadas sea alta.

Referente al modelo de Bolsa Colaborativa, Carlos sugiere considerar qué pasa con quienes ponen más y menos dinero y al final terminan ganando exactamente lo mismo, y de la delgada línea que podría haber en lo que se considera justo o no en ese caso, por lo cual aconseja estrategias como los repartos directamente proporcionales, o proporcionalidad por tramos. Carlos

deja sobre la mesa que el modelo de Paralelo podría tener un posicionamiento a mediano y/o largo plazo, ya que en el mercado actual existe mucha desconfianza y prejuicios que hacen que la inserción de ideas innovadoras, en un ecosistema tan tradicional, puedan ser difíciles y mostrar en un principio resistencia; por lo cual educar al mercado para que entienda que la idea que se propone desde Paralelo Cultural es viable, es vital para garantizar su posicionamiento y crecimiento.

### 6.2.2. Aliado Clave

Edgar Laiseca es consejero distrital de danza de Bogotá, representante de las plataformas de circulación dentro del Consejo Distrital de Danza de IDARTES, director del Festival Mueve tus sentidos y docente universitario en la Facultad de Artes ASAB.

Edgar encuentra necesario el valor que se ofrece en crear red, más aún cuando esta puede ayudar a visibilizar al sector, ya que resalta las virtudes de los canales digitales para ampliar el alcance. Asimismo, encuentra llamativo sobre todo el hecho de integrar dos servicios como Red Encontrarte y Vitrina Viva, dónde se fusionan dos medios como lo son la virtualidad y la presencialidad, abriendo camino a conceptos y metodologías híbridas que pueden tener muy buena acogida.

A nivel social, Edgar encuentra pertinente no perder de vista el valor social que Paralelo puede ofrecer a las comunidades, ya que para el caso de la Bolsa Colaborativa es claro el valor social ofrecido para los espacios aliados, pero para el caso de las comunidades podría robustecerse. Para Edgar la oportunidad de generar alianzas a través del intercambio y contraprestación de servicios es interesante, siempre y cuando sea clara la difusión que se pondrá en marcha, no solo a través de la plataforma de Paralelo, sino también a través de otros medios de comunicación, escritos y televisivos, y en ese camino aportar al posicionamiento y crecimiento de Paralelo Cultural.

### 6.2.3. Empresarios

Nicolás Avendaño, es el actual CEO de La Vitrola Música, una empresa con más de 10 años en el mercado, que ofrece todo tipo de formatos de grupos musicales, desde solistas, dúos pop, jazz, celta, crossover, etc. para todo tipo de eventos. Por otro lado, Juan Felipe Avendaño es CEO de Waterlight, una empresa que ofrece soluciones de energía a comunidades mediante un dispositivo que crea energía eléctrica (limpia y renovable) utilizando solo agua salada.

Por parte de Juan Felipe, se encontró interesante y llamativa la propuesta de la plataforma digital “Red Encontrarte”, ya que hay conocimiento de otro espacio que ofrezca un servicio similar, donde además se pueden presentar otros procesos en esa red como la oportunidad de clasificación y segmentación de los agentes del sector de las artes escénicas, brindando además un crecimiento en el gremio.

Respecto al modelo de bolsa colaborativa, se sugiere ser muy cuidadosos, ya que cualquier modelo que integre una bolsa común debe tener un soporte legal y revisión fiscal, por lo cual inclusive se aconseja revisar y analizar modelos de cooperativas, ya que se encuentra similar.

También se considera importante que la plataforma debe ser muy clara, amable e intuitiva, para que el cliente se sienta involucrado desde el principio del proceso, que es precisamente ingresar a los canales digitales.

En cuanto a Nicolás, se menciona que habría un valor diferencial si los programadores que participen en Vitrina Viva tienen además filosofía de agentes culturales, fomentando así relacionamientos distintos a los injustos y desequilibrados ya dados en el ecosistema. También se aconseja que siempre se busquen oportunidades de ganar porcentajes de libre disposición para Paralelo en las diferentes transacciones que puedan presentarse dentro de Vitrina Viva.

#### **6.2.4. Experto en Sostenibilidad**

Laura Zarta es fundadora y directora de GWA - Global Warming Agency, una fundación que incentiva a actuar para lograr cambios concretos en la manera en que las personas se relacionan con su entorno. El factor que diferencia a GWA en esa misión es que, en lugar de dejar la sostenibilidad en el mundo de la academia y las políticas públicas, la enlaza con el trabajo de las industrias creativas y culturales colombianas.

Para Laura el modelo de Paralelo será sostenible a nivel económico siempre y cuando se tenga claridad con todos los costos asociados que se puedan presentar (sitio web, salarios, etc), menciona también que es crucial tener claras las especificidades de cada espacio y los segmentos que se pueden organizar en torno a eso, desde el espacio más grande y con todos los equipamientos, hasta el espacio pequeño en el barrio de una comunidad. Laura considera que la comisión del 5% para Paralelo es muy baja, y que el 50% del aporte voluntario de los espacios a la Bolsa Colaborativa es alto.

En términos sociales, Laura destaca lo loable que es ofrecerle al artista otros tipos de intercambios y contraprestaciones a cambio del servicio de agendamiento a través de la plataforma; sin embargo, comparte el especial cuidado que se le debe dar a ese tipo de estrategias en el momento de comunicarlas, ya que puede ser contraproducente ofrecerlas de primera mano, influenciando quizá para que no se acceda al intercambio monetario y afectando las líneas de ingreso, por lo cual, otros métodos como los patrocinios pueden también ser herramientas efectivas a la hora de solventar el pago económico de un usuario.

En relación a la sostenibilidad ambiental del modelo, Laura deja claro que para el caso de eventos masivos es muy retador reducir la contaminación, por lo cual propone buscar diferentes estrategias para compensar la huella de carbono provocada por el evento a través de simuladores para medirlas y acciones para contrarrestarlas, como reducir al mínimo los viajes, sembrar árboles, usar materiales reciclados, etc.

Adicionalmente, Laura expone la importancia de tener claro el valor diferencial para Vitrina Viva, ya que la existencia de modelos con intenciones similares como el BOmm (Bogotá Music Market) y Circularart dejan un camino ya trazado en el mercado del arte y la cultura, por lo tanto es importante tener el valor diferencial muy claro, ya sea en aras de contrarrestar las falencias que presentan los modelos vigentes, o re evaluar si Vitrina Viva es ese evento grande y masivo que se propone, ya que usualmente los espacios ya existentes ofrecen experiencias no suficientes en cuando al relacionamiento a mediano y largo plazo y la falta de recordación consecuencia de un evento de alta asistencia.

### 6.2.5. Clientes

Carlos Parra es violista y líder de BCO (Bogotá Chamber Orchestra), una propuesta académico-artística que prescinde de la figura del director para suscitar una participación mucho más activa de sus integrantes, promoviendo el trabajo en equipo con responsabilidad compartida. Sus interpretaciones se logran gracias al estudio riguroso de la música desde una perspectiva musicológica, en sus propias palabras, una «práctica musical históricamente informada».

En la conversación con Carlos fue evidente que para él y su proyecto no es una necesidad principal la falta de espacios para la realización de ensayos y conciertos con BCO, ya que él, durante los años que lleva BCO, ha solventado la falta de espacios propios haciendo contraprestaciones de servicios para el préstamo y pago. Sin embargo, no rechaza del todo la

oferta, ya que para él es llamativo el hecho de crear y potenciar lazos con agentes del sector y aún más cuando estas pueden ofrecer conexiones interdisciplinarias, de manera que tener claro este diferencial en colectivos que como BCO ya han desarrollado estrategias para solventar estas necesidades se torna fundamental. El interés principal de BCO es entender y explorar el concierto de manera diferente, de maneras más dadas a la exploración y experienciales, por lo cual el hecho de estar en los mismos escenarios, sus protocolos y poca versatilidad los limita en cierta medida; es ahí donde Paralelo podría entrar a tener un valor sólido para artistas que han encontrado los medios y las formas para sobrevivir y enfrentar las dificultades que por generaciones han estado en el sector. Para Carlos es claro que Red Encontrarte es un servicio que se ofrece, mientras Vitrina Viva es visto como una inversión importante, que puede significar retribuciones importantes para el proyecto.

Por otro lado, Santiago Alfonso es actor, fundador y director de la Casa Cultural El Velero, un espacio que abrió sus puertas durante la pandemia. Para él, un servicio como Red Encontrarte es llamativo al mediano o largo plazo, pues al ser su espacio nuevo, sus prioridades se orientan al equipamiento y puesta en marcha del mismo. Esto es de gran valor pues permite caracterizar de forma más específica los tipos de espacios a los que Paralelo debe apuntarle con este servicio. En cuanto al servicio Vitrina Viva, es llamativo y suple necesidades latentes del sector, pero su participación en el mismo depende directamente de las tarifas para asistir, por lo que la identificación de tarifas diferenciales para cada segmento de cliente es fundamental para atraerlos hacia el servicio. Finalmente, respecto a la propuesta de valor, Santiago la describe como llamativa y clara, causa interés y guía a la búsqueda de más información, pero deja claro que habría que establecer estrategias de relacionamiento que permitan confirmar la compra y acceso a los servicios.

### 6.3. Canvas de modelo de negocio sostenible

Tras el proceso de validación del modelo de negocio, a partir del mapa sistema de negocio se realizaron las modificaciones pertinentes, consignándolas en el lienzo Canvas de Modelo de Negocio Sostenible (Figura 14), desarrollado por la Universidad EAN a partir del modelo diseñado por Alexander Osterwalder en 2009. El modelo de la EAN añade cuatro casillas más que permiten identificar los costos y beneficios sociales y ambientales implicados en la operación del emprendimiento, para definir sus acciones y valor como emprendimiento sostenible.





Figura 14. Canvas de Modelo de Negocio Sostenible de Paralelo Cultural. Fuente: Elaboración propia a partir del modelo recuperado de <https://virtual.universidadean.edu.co/courses/10157/assignments/79860>

A continuación, se detallan cada uno de los componentes del modelo de negocio de Paralelo Cultural, cuyo propósito como emprendimiento se resume en aportar a la reactivación del sector de las artes escénicas en Bogotá a través de la sostenibilidad y la innovación.

### 6.3.1. Segmento de clientes

Como se ha descrito a lo largo del documento, el segmento de clientes de Paralelo Cultural se centra en emprendedores, agrupaciones y artistas independientes de las artes escénicas. No obstante, la validación realizada hasta el momento ha permitido definir en particular, que de este segmento se priorizará durante la fase de consolidación de Paralelo, dar un enfoque en aquellos agentes con procesos consolidados o cierto nivel de desarrollo de sus respectivas iniciativas. Esto brindará una mejor inserción en el ecosistema y reducirá posibles barreras de entrada, ya que pudo identificarse que, en las primeras fases, las prioridades de los agentes pueden estar centradas en otros aspectos de consolidación distintos al encadenamiento o trabajo en red.

### 6.3.2. Propuesta de Valor

Inicialmente, la propuesta de valor de Paralelo Cultural se resumía en la frase “Crece con nosotros, Paralelo te conecta”. Tras la validación del modelo de negocio, en la que se evaluó de

manera directa esta propuesta de valor, se decide especificarla aún más reduciendo la frase original: “Paralelo te conecta” queda entonces, como la propuesta de valor del emprendimiento, que como se ha mencionado, se basa en una filosofía del encuentro y consolidación de redes para el crecimiento profesional y cooperativo.

### **6.3.3. Productos y Servicios**

La misionalidad de las dos líneas de negocio iniciales de Paralelo Cultural se ha mencionado anteriormente. Durante esta fase de validación se obtuvieron nuevos hallazgos que fortalecerán la idea de negocio de cada línea/servicio.

#### **6.3.3.1. Red encontrarte**

Ofrece una red de contacto y agendamiento entre agentes del sector de las artes escénicas y espacios para la creación, entrenamiento y actividades de formación en prácticas artísticas de los sectores de la música, la danza y el teatro. Provee un vínculo de relación entre la demanda de espacios para las actividades de creación, formación y circulación por parte de los agentes del sector y los proveedores de espacios físicos para estas actividades, agendados por demanda y necesidades particulares según cada proceso artístico.

#### **6.3.3.2. Vitrina Viva**

Es un programa de relacionamiento y visibilización de las creaciones, productos y servicios de los agentes de las artes escénicas frente a programadores, plataformas de circulación de las artes o empresas privadas que puedan ser potenciales compradores de espectáculos, recitales, obras, actividades de formación y servicios de prácticas artísticas relacionadas con la danza, la música y el arte dramático. Cabe destacar que, tras el proceso de validación, este servicio deja de ser un evento anual y pasa a ser una serie de tres eventos y actividades de formato medio/grande a lo largo del año.

### **6.3.4. Canales**

Los medios a través de los cuales Paralelo Cultural busca hacer llegar su propuesta de valor a los clientes comprenden: 1) Sitio web del emprendimiento, que evidencia la misión, visión, oferta de servicios y acciones que ejecuta la empresa para brindar soluciones a las necesidades del

sector y sus agentes. 2) Canales de atención virtual como el chat en línea dentro del sitio web y el correo electrónico. 3) El mismo servicio de Red Encontrarte, al ser la plataforma digital un canal directo de relacionamiento entre agentes. 4) El manejo de redes sociales, ofreciendo experiencias según las características de cada una de ellas: WhatsApp Business, Instagram, Facebook, YouTube, entre otras.

### **6.3.5. Relacionamiento**

El relacionamiento entre agentes del ecosistema de las artes escénicas es fundamental para Paralelo Cultural. Por esta razón el modelo de negocio contempla el diseño de estrategias de relacionamiento no solo entre los aliados de la Red Encontrarte, sino también mecanismos de fidelización con los clientes potenciales. Así pues, se definieron cuatro acciones estratégicas.

#### ***6.3.5.1. Comunicación abierta sobre la bolsa colaborativa***

Contempla la exposición clara y transparente de la gestión de los recursos de la bolsa entre los espacios de las artes escénicas que se sumen como aliados de la Red Encontrarte. Una comunicación abierta sobre el estado de la bolsa colaborativa genera confianza y empatía con el modelo de negocio y entre los aportantes.

#### ***6.3.5.2. Estrategias de engagement***

Tanto con aliados como con clientes potenciales, Paralelo busca implementar estrategias que garanticen el enganche como la priorización de espacios nuevos en la plataforma digital, presencia de marca en actividades relacionadas con la gestión de recursos de la bolsa colaborativa y tarifas especiales para aliados. Se contempla también la posibilidad de un sistema de tokens para los usuarios de la Red Encontrarte, entendiendo estos como “una unidad de valor que una organización crea para gobernar su modelo de negocio y dar más poder a sus usuarios para interactuar con sus productos” (Blockchain, 2021).

#### ***6.3.5.3. Intercambios en especie***

La posibilidad de realizar pagos a través de acuerdos de contraprestación de servicios se contempla dentro de las estrategias de relacionamiento porque constituye una característica

fundamental para el cumplimiento de la propuesta de valor, al mismo tiempo que le otorga al emprendimiento un valor diferencial en el mercado, fomentando el crecimiento de los usuarios.

#### ***6.3.5.4. Estrategias de fidelización***

Además de estrategias de enganche, el modelo de negocio contempla dentro del relacionamiento estrategias que apuntan a la fidelización de los usuarios a través del tiempo, con reconocimientos como “El espacio del mes” para el que más horas haya agendado con Red Encontrarte.

Finalmente, es de importancia resaltar que Paralelo Cultural busca articular su relacionamiento con los Objetivos de Desarrollo Sostenible 5-Igualdad de género y 8-Trabajo decente y crecimiento económico para el diseño y ejecución de estrategias enfocadas en sus recursos humanos.

#### **6.3.6. Ingresos**

Tras la validación del modelo de negocio se realizaron las siguientes modificaciones a la estructura de ingresos: en Red Encontrarte, la comisión que se cobra al espacio por hora agendada pasa de ser del 5% al 10%, cambio que, si bien no representa una pérdida sustancial para los espacios, sí es de gran significancia para el emprendimiento, que duplicaría sus ingresos; se eliminan los ingresos por pauta publicitaria en la plataforma y se asigna una comisión del 5% al usuario por hora alquilada. En línea con la práctica del intercambio, se consideran como ingresos el reconocimiento a la marca Paralelo Cultural, que trae consigo publicidad y posibles nuevos clientes. En Vitrina Viva, el cobro por el derecho de asistencia se divide en dos: cobro por derecho de participación a independientes, agrupaciones y emprendimientos (tarifas diferenciales y preferenciales), y cobro por derecho de asistencia a público general, personas externas al sector con interés asistir al evento; se mantienen los ingresos por patrocinios. Se mantiene a su vez al gobierno como actor clave para la consecución de medios de financiación.

#### **6.3.7. Beneficios Sociales**

Paralelo Cultural contempla en su modelo de negocio beneficios sociales que proporcionan una base sólida para la sostenibilidad. En el caso de la bolsa colaborativa entre espacios

asociados a la Red Encontrarte, el modelo se modifica, dejando de lado el porcentaje a aportar tras el descuento de la comisión correspondiente a Paralelo, que era del 50%, y se transforma en un modelo que implementa la compra de acciones de Paralelo por parte de los espacios aliados con un compromiso de compraventa a un término definido, haciendo parte de la empresa como accionistas minoritarios a los espacios aliados y otorgándoles un rentabilidad sobre acciones compradas. Según este modelo, es decisión de los espacios participar en la bolsa colaborativa, así como también queda a decisión de cada espacio cuántas acciones comprar. Adicionalmente, la gestión de los recursos de la bolsa deja de tener como objetivo la generación de rentabilidad financiera, para enfocarse en el diseño y ejecución de actividades como producciones escénicas, encuentros formativos, ferias, entre otros, que circulen en los espacios aportantes y les generen mayores ingresos, ampliación de sus públicos, presencia de marca y fortalezca las conexiones generadas por la plataforma digital. Adicionalmente, las actividades de Paralelo Cultural, con su enfoque en la reactivación económica, fomentan la estabilidad del sector, la formalización del trabajo de los agentes culturales de las artes escénicas en Bogotá y la agremiación.

### 6.3.8. Beneficios Ambientales

Paralelo Cultural contemplaba inicialmente el contacto y relacionamiento con proveedores con prácticas sostenibles para el ofrecimiento de sus servicios; sin embargo, después de la validación del modelo negocio se hizo evidente que esta actividad no solo era insuficiente para apuntarle a la sostenibilidad ambiental del emprendimiento, sino que no distaba de las acciones realizadas por emprendimientos del sector. Por esta razón, se añadieron estrategias como la compensación de la huella de carbono generada por el uso de los servicios, la inserción de prácticas de economía circular y la implementación de prácticas de sostenibilidad en eventos masivos para el caso de Vitrina Viva, generando beneficios ambientales al darle foco a las prácticas responsables en un sector que, como se evidencio en el análisis PESTEL (p.28) apenas empieza a explorar este campo.

### 6.3.9. Recursos

Se define que para la entrada en funcionamiento y sostenimiento de Paralelo Cultural se requerirá el uso eficiente y estratégico de los siguientes recursos: 1) Recursos digitales: sitio web, plataforma web - Red Encontrarte, soluciones informáticas. 2) Recursos humanos: equipo



empresario, equipo administrativo, contable, de ventas, de comunicación, técnico y roles de apoyo a la gestión. 3) Proveedores de servicios conexos: tercerización de actividades para la prestación del servicio Vitrina Viva. 4) Recurso intelectual: gestión del conocimiento, información de libre acceso y experticia profesional.

### **6.3.10. Actividades y Procesos**

Definidos los productos y servicios de Paralelo Cultural, se establece que estos demandarán una serie de actividades y procesos planificados de manera secuencial y que respondan a un marco lógico, basados en estrategias efectivas para la producción ejecutiva y de campo. Se pueden enmarcar estas actividades dentro de la cadena de valor de la siguiente manera:

#### **6.3.10.1. Logística interna**

Correspondientes a las necesarias para poner en marcha y mantener en funcionamiento los servicios, algunas se relacionan con la fase de creación del Ciclo Cultural de la UNESCO (2009). En el caso de la Red Encontrarte corresponden al mantenimiento del hosting, el diseño web de los recursos digitales del emprendimiento, soporte técnico, mapeo y caracterización de espacios, acuerdos y contratación, pago de honorarios, búsqueda de financiación (mapeo de patrocinadores y programas gubernamentales). En el caso de Vitrina Viva, se suman el diseño, planeación y proyección de eventos y el relacionamiento con proveedores.

#### **6.3.10.2. Producción**

En el caso de la Red Encontrarte el contacto con espacios y su inclusión en la plataforma digital, actualización constante de recursos digitales, bases de datos, fotografía y video, establecimiento de canales de comunicación y relacionamiento. Para Vitrina Viva, consiste en la materialización de los diseños, planes y proyecciones de la programación, según la temática y características de cada evento.

#### **6.3.10.3. Logística Externa**

Correspondientes a las actividades necesarias para que los servicios estén a disposición y alcance de los usuarios, pueden relacionarse con la fase de difusión del Ciclo Cultural de la Unesco. Para Red Encontrarte estas actividades comprenden principalmente la diversificación de

medios digitales de acceso (códigos QR, accesos directos, registro, geolocalización, pasarelas de pago), y para Vitrina Viva comprenden el transporte y montaje de estructuras, mobiliarios tecnológicos y equipos; logística de eventos, canales digitales de compra de boletería y realización de transacciones, canales de acceso virtuales, entre otras.

#### ***6.3.10.4. Actividades de Comercialización***

Relacionadas con la fase de promoción/exposición del Ciclo Cultural, estas actividades comprenden “los medios de marketing utilizados para aumentar la audiencia” (UNESCO, 2009). Dentro de estas se encuentra la generación de contenido para los distintos canales de comunicación de Paralelo Cultural, la implementación de planes de medios, merchandising, comunicación pública y encadenamiento de canales de relacionamiento.

#### ***6.3.10.5. Servicio postventa***

Relacionado con la fase de consumo/participación del Ciclo Cultural de la UNESCO, tiene que ver con la experiencia de los usuarios al adquirir los servicios de Paralelo Cultural. Dentro de esta fase se desarrollan actividades como la aplicación de encuestas de satisfacción, la ejecución de las estrategias contempladas en el componente de relacionamiento del modelo de negocio y el seguimiento a los procesos de cada segmento de cliente.

Finalmente, además de estas actividades principales, se contemplan actividades de soporte como el desarrollo de infraestructura tecnológica y la administración de recursos humanos.

### **6.3.11. Aliados Clave**

#### ***6.3.11.1. Espacios físicos para la creación en artes escénicas***

Son en esencia academias, escuelas, salones de ensayo y/o salas para la circulación de productos de las artes escénicas en pequeño o mediano formato. Dentro de la cadena de valor, estos espacios son fundamentales para el desarrollo de las actividades de creación. Como se ha dicho anteriormente, a través de los distintos mecanismos de recolección de información se logró identificar la necesidad de generar un sistema de relacionamiento que alinea la oferta y la demanda por estos espacios, no solo para potenciar los procesos de creación sino también aportar a la sostenibilidad del sector, ya que una correcta gestión de este tipo de equipamientos culturales

favorece la sostenibilidad económica y social de los agentes o colectivos de las artes escénicas. Red Encontrarte se propone entonces como este vehículo de comunicación entre la oferta de equipamientos y la necesidad de acceso para los creadores de la ciudad.

#### ***6.3.11.2. Redes y plataformas de circulación de las artes escénicas***

Se proponen como aliadas fundamentales para la circulación de productos o servicios de las artes escénicas. La validación y ha permitido identificar una brecha de acceso a estas plataformas por falta de información, desconocimiento de los calendarios y plataformas en las que podrían circular los trabajos de creación de los artistas, falta de competencias en la presentación de propuestas, elaboración de catálogos o portafolios de obras listas para circular, etc. La línea Vitrina Viva, se propone entonces como ese vaso comunicante entre las plataformas, sus programadores y la oferta disponible para circulación de los artistas de las artes escénicas.

Gobierno: Apalancador mediante posibles recursos económicos adquiridos vía herramientas de política pública como portafolios de estímulos (convocatorias), apoyos concertados, recursos de economía naranja, etc.

#### ***6.3.11.3. Instancias de participación ciudadana***

Se espera poder robustecer los mecanismos de contacto con los agentes del sector a través de los consejos distritales de Arte Cultura y Patrimonio y consejos locales de cultura.

#### ***6.3.11.4. Empresas privadas***

Aliados privados interesados en acceder a la oferta de productos o servicios de los creadores de las artes escénicas, quienes confían en la curaduría que genera Paralelo Cultural a través de Vitrina Viva.

#### ***6.3.11.5. Instituciones educativas***

Se espera poder generar articulaciones con universidades con programas de formación en artes escénicas de forma que se puedan visibilizar a Paralelo Cultural como alternativa de inserción de profesionales próximos a egresar y que tengan el interés por insertarse estratégicamente en circuitos de circulación.

### **6.3.12. Costos**

#### ***6.3.12.1. Costos operacionales***

Se relacionan con los costos de diseño e implementación de la plataforma web de Paralelo Cultural (hosting, programación web, diseño), honorarios del equipo emprendedor y colaboradores, provisión de servicios orientados al núcleo del negocio.

#### ***6.3.12.2. Costos de ventas***

Inversiones relacionadas con el diseño y puesta en marcha de la estrategia de marketing y difusión del portafolio corporativo.

#### ***6.3.12.3. Costos administrativos***

Se relacionan con servicios orientados al funcionamiento administrativo, contable y tributario del emprendimiento.

### **6.3.13. Costos Sociales**

Al ser un emprendimiento Cultural, se considera que el costo social es relativamente nulo o muy bajo, dado que la naturaleza misma de una iniciativa como esta es la de promover el desarrollo social, contribuir a la ampliación de la base social que accede a las prácticas artísticas, dignificando el oficio de los artistas y motivando la cooperación y el trabajo colaborativo entre agentes del sector.

### **6.3.14. Costos Ambientales**

Se considera que el costo ambiental puede ser relativo en tanto que las líneas de negocio promueven actividades que necesariamente generan una huella de carbono (emisiones de CO<sub>2</sub>); no obstante, dentro de los valores corporativos de Paralelo Cultural se espera generar sistemas integrados de manejo ambiental, que generen valor a la marca y promuevan prácticas responsables para el medio ambiente tanto entre los aliados estratégicos como entre los clientes potenciales que accedan a cualquiera de las dos líneas de negocio.

## 7. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

### 7.1. Matriz DOFA

Para el presente análisis se escogió la matriz DOFA (Anexo G) como herramienta clave para la determinación de estrategias de crecimiento y consolidación del emprendimiento. En su construcción se tuvieron en cuenta los factores externos contemplados en la matriz PESTEL (Figura 11) para el establecimiento de oportunidades y amenazas (factores externos), y el análisis del modelo de negocio sostenible (Figura 14) para el establecimiento de fortalezas y debilidades (factores internos).

La determinación de estrategias se basó en cuatro premisas: 1) explotar fortalezas para aprovechar oportunidades, 2) corregir debilidades con oportunidades, 3) mantener fortalezas para reducir amenazas, y 4) afrontar debilidades para evitar amenazas. Las estrategias y sus posibles acciones se describen a continuación.

#### 7.1.1. Explotar fortalezas para aprovechar oportunidades

La primera estrategia surge de la fortaleza “Propuesta de valor: Paralelo te conecta” y la oportunidad “Nuevas estrategias de trabajo colaborativo”, y consiste en diseñar e implementar planes de relacionamiento y fidelización con los espacios para el aumento de clientes, como el uso de token con la plataforma, reconocimientos a espacios, incentivos por prácticas ambientales amigables, entre otros.

La segunda estrategia surge de la fortaleza “Prácticas sostenibles en actividades de la cadena de valor” y la oportunidad “Promoción de iniciativas de valor ambiental”, y consiste en la disposición de un espacio digital desde el plan de comunicaciones para visibilizar las acciones de Paralelo Cultural en términos de sostenibilidad, para su posicionamiento con la promoción de iniciativas que generen valor ambiental, como la compensación de huella de carbono generada por el servicio Vitrina Viva, beneficios en Red Encontrarte a clientes que usen bicicleta para llegar a los espacios alquilados, acuerdos especiales con los espacios aliados para su incursión en prácticas sostenibles, entre otros.

La tercera estrategia surge de la fortaleza “Experticia técnica y profesional del equipo emprendedor” y la oportunidad “Articulación de Objetivos de Desarrollo Sostenible”, y consiste



en transversalizar estrategias de gestión cultural con prácticas sostenibles para la articulación de, inicialmente, los ODS 8 – Trabajo decente y crecimiento económico, 12 – Producción y consumo responsables y 17 – Alianzas para lograr los objetivos.

Finalmente, la cuarta estrategia surge de la fortaleza “Factor innovador en la prestación de los servicios” y la oportunidad “Políticas de apoyo a emprendimientos de la Economía Naranja”, y consiste en potenciar la innovación para el apalancamiento de recursos vía fomento. Paralelo Cultural aporta innovación en su modelo híbrido de soluciones análogas y digitales para la prestación de sus servicios en un sector tradicional que, como se ha mencionado, se acercó a una digitalización que apenas empieza a articular; por lo tanto, la consolidación del valor del emprendimiento como impulsor de este proceso se considera una gran ventaja competitiva a la hora de apalancar recursos de financiación mediante los portafolios de estímulos del distrito.

### 7.1.2. Corregir debilidades con oportunidades

La primera estrategia surge de la debilidad “Efectividad de actividades para la generación de confianza” y la oportunidad “Nuevas estrategias de trabajo colaborativo”, y consiste en diseñar programas desde el trabajo colaborativo para mejorar la efectividad de estas actividades pues, como se confirmó en la validación del modelo de negocio, el sector de las artes escénicas es tradicional y por sus condiciones tiene reservas frente a algunos de los beneficios de la cooperatividad. En esta medida, implementar mecanismos de seguimiento y evaluación de las estrategias de generación de confianza para incrementar la apropiación de la infraestructura tecnológica de Paralelo Cultural es clave para el cumplimiento de su misionalidad.

La segunda estrategia surge de la debilidad “Limitaciones de los recursos digitales para la prestación de los servicios” y la oportunidad “Políticas de apoyo a emprendimientos de la Economía Naranja”, y consiste en el aprovechamiento de recursos vía fomento para la mejora de recursos digitales.

Las estrategias tres y cuatro surgen de las debilidades “Control sobre acuerdos de contraprestación” y “Falta de información de segmentos de clientes” respectivamente, en conjunto cada una con la oportunidad “Nuevas estrategias de trabajo colaborativo. La número tres consiste en definir con claridad las características de las estrategias de trabajo colaborativo

que se orienten al incremento de control por parte de Paralelo Cultural sobre los acuerdos de contraprestación; la número cuatro consiste en aprovechar las estrategias de trabajo colaborativo para la recolección de información de los segmentos de clientes.

### 7.1.3. Mantener fortalezas para reducir amenazas

La primera estrategia surge de la fortaleza “Propuesta de valor: Paralelo te conecta” y la amenaza “Bajo nivel de desarrollo y apropiación de infraestructura tecnológica”, y consiste en el aprovechamiento de la propuesta de valor para la apropiación de herramientas digitales por parte de los segmentos de clientes, pues el modelo híbrido entre presencialidad y virtualidad se apoya en lo digital para el establecimiento y consolidación del networking.

La segunda estrategia surge de la fortaleza “Prácticas sostenibles en actividades de la cadena de valor” y la amenaza “Bajos niveles de consumo cultural”, y consiste en la aplicación de estrategias de comunicación para el incremento del consumo cultural desde las prácticas sostenibles, aprovechando el cambio general de mentalidad que se ha venido presentando en los consumidores y que se alinea con la misionalidad de Paralelo Cultural.

La tercera estrategia surge de la fortaleza “Experticia técnica y profesional del equipo emprendedor” y la amenaza “Incertidumbre de continuidad de políticas culturales ante cambios de administración”, y consiste en la implementación de estrategias de gestión cultural para reducir el impacto por cambios de administración, estableciendo prácticas sólidas y sostenibles en el tiempo.

Finalmente, la cuarta estrategia surge de la fortaleza “Factor innovador en la prestación de los servicios” y la amenaza “Bajo nivel de desarrollo y apropiación de infraestructura tecnológica”, y consiste en la medición y evaluación del enfoque innovador para el desarrollo y apropiación de la infraestructura tecnológica, con el fin de hacer seguimiento al impacto que la oferta de nuestros servicios digitales genera la apropiación digital de los agentes del sector de las artes escénicas.

### 7.1.4. Afrontar debilidades para evitar amenazas

Dos estrategias surgen para evitar la amenaza “Bajo nivel de desarrollo y apropiación de infraestructura tecnológica”; la primera afrontando la debilidad “Efectividad de actividades para

la generación de confianza”, y consiste en generar indicadores de desempeño de la plataforma que incrementen la confianza de los aliados potenciales, comunicando abiertamente la cantidad de horas alquiladas, espacios aliados, clientes beneficiados, entre otros, para que el incremento de la confianza en la plataforma digital aporte a la apropiación tecnológica. La segunda estrategia surge al afrontar la debilidad “Limitaciones de los recursos digitales para la prestación de los servicios”, y consiste en diseñar estrategias para la mejora técnica y operacional de nuestros recursos digitales aprovechando, como se ha mencionado, el apalancamiento vía fomento.

Las otras dos estrategias surgen para evitar la amenaza “Informalidad del sector”; la primera afrontando la debilidad “Control sobre acuerdos de contraprestación”, y consiste en el levantamiento de acuerdos escritos de contraprestación, con el fin de llevar un registro con miras al seguimiento del cumplimiento de dichos acuerdos para hacer frente a la informalidad. La segunda surge de la debilidad “Falta de información de segmentos de clientes”, y consiste en el levantamiento de datos de los segmentos de clientes, para suplir la falta de dicha información y formar una base de datos sólida que se convierta en una herramienta clave para la toma de decisiones organizacionales.

## 7.2. Análisis técnico

### 7.2.1. Localización óptima del proyecto

#### 7.2.1.1. Macro localización

Teniendo en cuenta que el 64,4% de las empresas de las artes escénicas de Bogotá consideran la disposición de espacios e infraestructura propia como una debilidad, que el 17,9% de empresas de las ICC consideran que las alianzas con empresas públicas y privadas permitirían fortalecer su actividad económica y que el 51,3% de las empresas de las ICC concentran en el límite distrital su enfoque de mercado (CCB – SCRD. 2016. pp.37,38,66.), sumado a la experiencia del equipo emprendedor con las dinámicas del ecosistema de las artes escénicas, se considera que la ciudad de Bogotá es la más adecuada para la puesta en marcha y consolidación del proyecto.

#### 7.2.1.2. Micro localización

Para el desarrollo del *core* del negocio no es significativamente relevante la ubicación en una localidad específica, ya que su oferta de servicios es, por un lado, digital (Red Encontrarte) y, por

otro lado, descentralizada (Vitrina Viva). No obstante, para la instalación de una sede administrativa, se define estratégicamente la localidad de Barrios Unidos, en donde el costo del arriendo oscila entre el \$1.100.000 y el \$1.500.000 (Finca Raíz, 2021).

### 7.2.2. Fichas técnicas de los servicios

FICHA TÉCNICA	
CARACTERÍSTICAS	DESCRIPCIÓN
<b>Denominación del servicio</b>	Red Encontrarte
<b>Segmento de cliente</b>	Emprendimientos. Escuelas , academias de formación no formal en artes escénicas, música, danza, teatro que cuenten con espacios físicos para la creación y/o entrenamiento en las artes.
<b>Denominación técnica del servicio</b>	Plataforma digital para la oferta y alquiler de espacios disponibles para la formación, creación o circulación de prácticas artísticas y culturales – Plataforma modelo agregador (conexión de componentes).
<b>Código CIU</b>	6810 - Actividades inmobiliarias realizadas con bienes propios o arrendados 9006 - Actividades teatrales 9008 - Otras actividades de espectáculos en vivo n.c.p. 9609 - Otras actividades de servicios personales n.c.p.
<b>Unidad de medida</b>	Perfil de usuario con acceso a funciones de aplicabilidad a la plataforma Red Encontrarte.
<b>Descripción general</b>	Plataforma digital para el relacionamiento de agentes culturales de las artes escénicas, facilitando la articulación entre espacios, emprendedores, colectivos e independientes, en función del uso o acceso a la infraestructura física privada en la ciudad de Bogotá, para actividades de creación (ensayos), formación (talleres, cursos, etc.), y circulación (exhibición) en artes escénicas, así como otras actividades (fogueos, muestras de pequeño formato, etc.).  Este servicio aporta valor al cliente al ahorrarle tiempo en la programación de su espacio, aumentando su alcance y reduciendo costos. Le ofrece también la opción de participar en una bolsa colaborativa de apoyo a la circulación, generando beneficios adicionales a su espacio.

Figura 15. Ficha técnica servicio Red Encontrarte para el segmento de cliente Emprendedor. Fuente: Elaboración propia adaptada de [https://1.bp.blogspot.com/-Lckff8qfgFQ/TzYBUA7cfXI/AAAAAAAAADQ/W47BKf\\_3V7k/s1600/2.png](https://1.bp.blogspot.com/-Lckff8qfgFQ/TzYBUA7cfXI/AAAAAAAAADQ/W47BKf_3V7k/s1600/2.png)

[Lckff8qfgFQ/TzYBUA7cfXI/AAAAAAAAADQ/W47BKf\\_3V7k/s1600/2.png](https://1.bp.blogspot.com/-Lckff8qfgFQ/TzYBUA7cfXI/AAAAAAAAADQ/W47BKf_3V7k/s1600/2.png)

Para el servicio Red Encontrarte, fue necesaria la elaboración de dos fichas técnicas que diferenciaran la oferta del servicio al segmento de cliente Emprendedor (espacios aliados), y a los segmentos Agrupaciones e Independientes (clientes), pues las características y uso de la plataforma son diferentes para cada uno.

FICHA TÉCNICA	
CARACTERÍSTICAS	DESCRIPCIÓN
Denominación del servicio	Red Encontrarte
Segmento de cliente	Agrupaciones e Independientes de las Artes Escénicas
Denominación técnica del servicio	Plataforma digital para la oferta y alquiler de espacios disponibles para la formación, creación o circulación de prácticas artísticas y culturales – Plataforma modelo agregador (conexión de componentes). Pauta publicitaria de servicios de la cadena de valor.
Código CIU	9609 - Otras actividades de servicios personales n.c.p. 7310 - Publicidad
Unidad de medida	Hora alquilada
Descripción general	<p>Red Encontrarte es una plataforma digital para encontrar y agendar espacios de música, danza y/o teatro para ensayos, entrenamientos, muestras y actividades formativas en la ciudad de Bogotá. Esta plataforma, además del servicio de agendamiento, ofrece:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acumulación de tokens por uso de la plataforma con los que se pueden pagar horas de espacio.</li> <li>- Espacio para pauta publicitaria de servicios personales o empresariales, de la cadena de valor de las artes escénicas.</li> <li>- Oportunidades de relacionamiento con otros agentes del sector.</li> </ul>

Figura 16. Ficha técnica servicio Red Encontrarte para los segmentos de cliente Agrupaciones e Independientes.

Fuente: Elaboración propia adaptada de [https://1.bp.blogspot.com/-Lckff8qfgFQ/TzYBUA7cfXI/AAAAAAAAADQ/W47BKf\\_3V7k/s1600/2.png](https://1.bp.blogspot.com/-Lckff8qfgFQ/TzYBUA7cfXI/AAAAAAAAADQ/W47BKf_3V7k/s1600/2.png)

En el caso del servicio Vitrina Viva fue necesaria la distinción de tres unidades de medida, pues los ingresos directos varían según cada rama del servicio. Cabe aclarar que, aunque se contempla un pase para el público general, el enfoque del evento se mantiene orientado hacia los segmentos de clientes del emprendimiento, buscando así que el público general se convierta en una herramienta directa para el cumplimiento de la propuesta de valor de Paralelo Cultural.



FICHA TÉCNICA	
CARACTERÍSTICAS	DESCRIPCIÓN
Denominación del servicio	Vitrina Viva
Segmento de cliente	Independientes, Agrupaciones y Emprendimientos de las artes escénicas.
Denominación técnica del servicio	Serie de eventos y actividades de formato medio a lo largo del año.
Código CIU	9006 - Actividades de espectáculos musicales en vivo. 9008 - Otras actividades de espectáculos en vivo.
Unidad de medida	Inscripción a showcase, ticket de ingreso público general y costo de participación en feria emprendedores.
Descripción general	<p>Programa de relacionamiento y visibilización de las creaciones, productos y servicios de los agentes de las artes escénicas frente a personas, programadores, plataformas de circulación de las artes o empresas privadas que puedan ser potenciales compradores de espectáculos, recitales, obras, actividades de formación y servicios de prácticas artísticas relacionadas con la danza, la música y el arte dramático. Se ofrecen, mediante diferentes niveles, acceso a las siguientes actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Showcases: muestras artísticas ante programadores y plataformas de circulación.</li> <li>-Feria: stands para emprendimientos y marcas que ofrezcan servicios de la cadena de valor de las artes escénicas.</li> <li>-Actividades: ruedas de negocios, sesiones de networkin, actividades formativas, conversatorios, entre otros.</li> </ul>

Figura 17. Ficha técnica servicio Vitrina Viva de Paralelo Cultural. Fuente: Elaboración propia adaptada de [https://1.bp.blogspot.com/-Lckff8qfgFQ/TzYBUA7cfXI/AAAAAAAAADQ/W47BKf\\_3V7k/s1600/2.png](https://1.bp.blogspot.com/-Lckff8qfgFQ/TzYBUA7cfXI/AAAAAAAAADQ/W47BKf_3V7k/s1600/2.png)

### 7.2.3. Proceso de prestación de los servicios

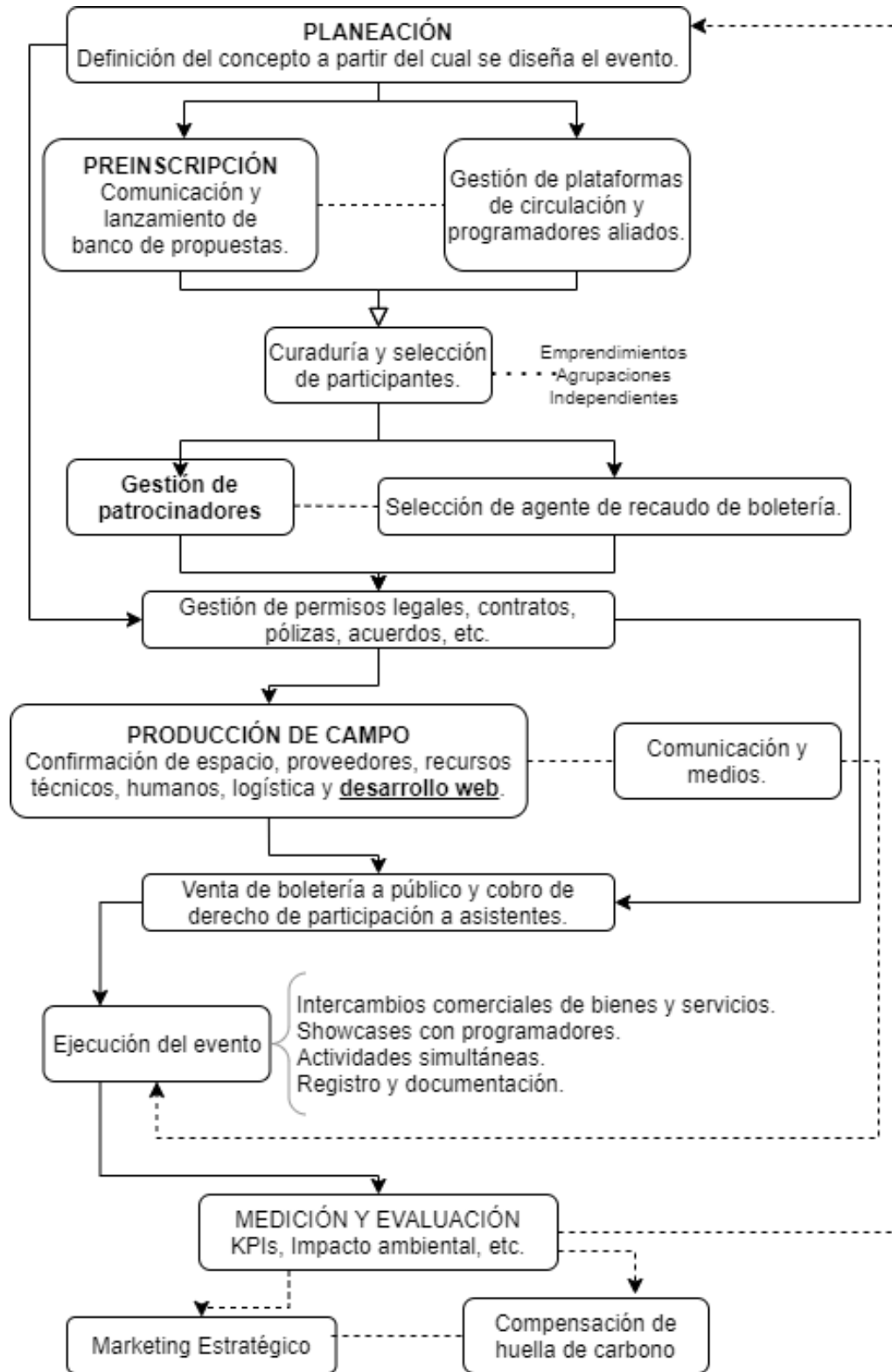


Figura 18. Diagrama de proceso para la prestación del servicio Vitrina Viva de Paralelo Cultural. Fuente: Elaboración propia.

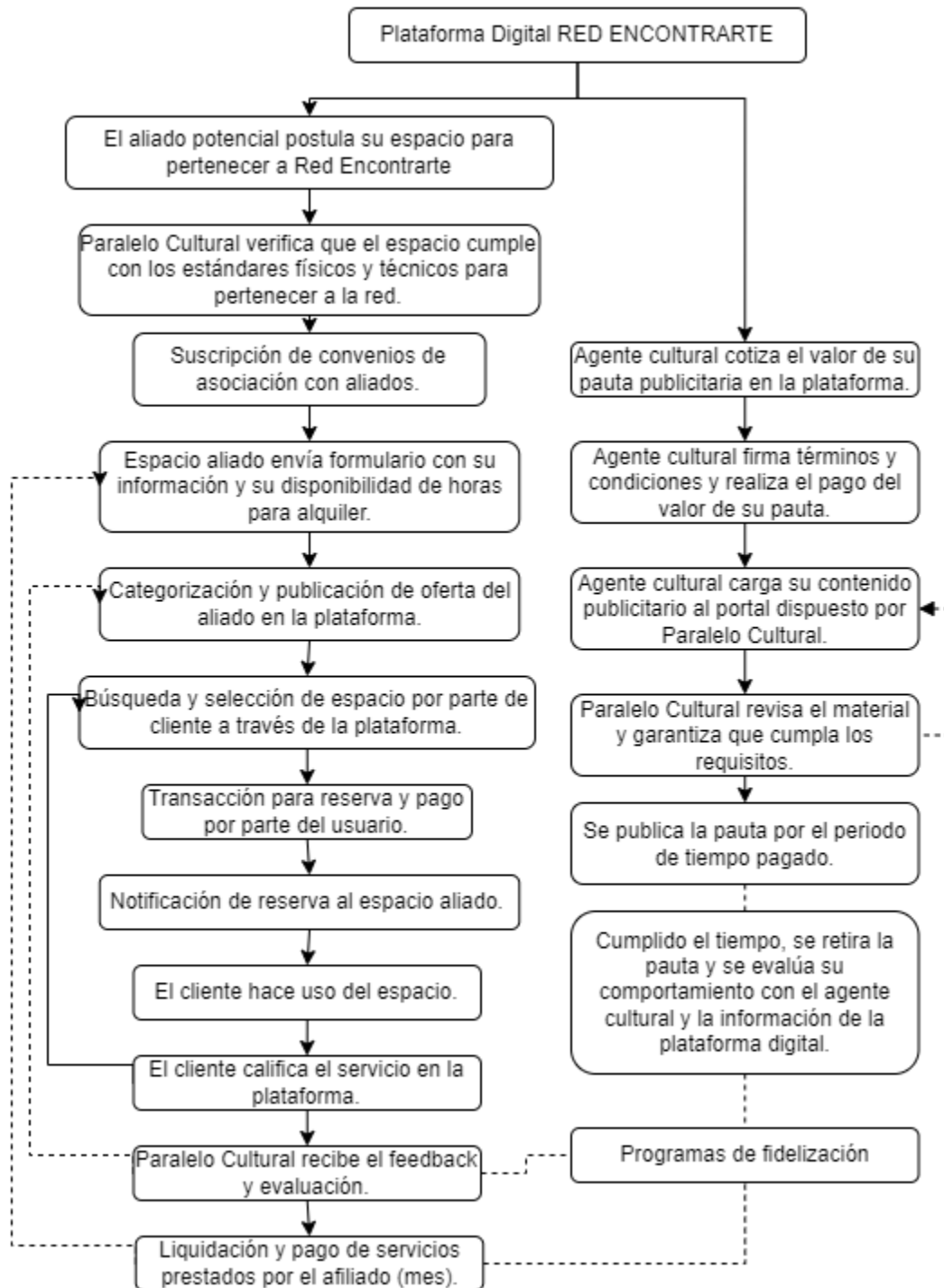


Figura 19. Diagrama de proceso para la prestación del servicio Red Encontrarte de Paralelo Cultural.  
 Fuente: Elaboración propia.

### 7.2.4. Recursos tecnológicos e infraestructura

RECURSOS Y COSTOS PARALELO CULTURAL						
TIPO	DESCRIPCIÓN	CANT	VALOR MES	VALOR MES CON PRESTACIONES [1]	VALOR AÑO	
RECURSOS HUMANOS	Director de proyecto Vitrina Viva	1	\$3.500.000	\$4.217.500	\$50.610.000	
	Director de proyecto Red Encontrarte	1	\$3.500.000	\$4.217.500	\$50.610.000	
	Director de proyecto Bolsa Colaborativa	1	\$3.500.000	\$4.217.500	\$50.610.000	
	Director Financiero	1	\$3.000.000	\$3.615.000	\$43.380.000	
	Comunicaciones y Marketing	1	\$3.000.000	\$3.615.000	\$43.380.000	
	administrativo	1	\$1.510.000	\$1.819.550	\$21.834.600	
	Auxiliar contable	1	\$1.300.000	\$1.566.500	\$18.798.000	
	Web Máster	1	\$2.000.000	\$2.410.000	\$28.920.000	
	Community Manager	1	\$1.500.000	\$1.807.500	\$21.690.000	
	Diseñador Gráfico	1	\$1.500.000	\$1.807.500	\$21.690.000	
	Productor de campo [2]	2	\$7.000.000		\$42.000.000	
Asesoría legal [3]	1	\$416.667		\$5.000.000		
<b>TOTAL</b>		<b>13</b>	<b>\$31.726.667</b>	<b>\$29.293.550</b>	<b>\$398.522.600</b>	
SOFTWARE Y HARDWARE		CANT	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	VALOR AÑO	
	Computadores	6	\$1.320.000	\$7.920.000	\$7.920.000	
	G Suit [4]	10	\$42.374,12	\$423.741,24	\$423.741,24	
	<b>TOTAL</b>			<b>\$1.362.374,12</b>	<b>\$8.343.741</b>	<b>\$8.343.741</b>
				VALOR MES		VALOR AÑO
	Hosting	1	\$25.495,50			\$305.946
	Dominio	1	\$2.658			\$31.900
	Licencias de diseño	1	\$107.700			\$1.292.400
	Desarrollo plataforma digital Red Encontrarte [5]	1				\$60.000.000
	<b>TOTAL</b>			<b>\$135.853,83</b>		<b>\$61.630.246</b>
<b>TOTAL</b>					<b>\$69.973.987</b>	
OTROS		CANT	VALOR MES		VALOR AÑO	
	Arriendo oficina	1	\$1.200.000		\$14.400.000	
	Equipos e insumos de oficina				\$3.978.800	
	Costos de registro CCB	1			\$294.000	
	Registro de marca y signos distintivos	1			\$349.030	
	Servicios públicos [6]	3	\$381.133,19		\$4.573.598	
	Telefonía celular	5	\$175.000		\$2.100.000	
	Pauta redes sociales	1	\$1.000.000		\$12.000.000	
<b>TOTAL</b>		<b>12</b>			<b>\$23.595.428</b>	
TOTAL COSTOS VARIABLES	Bolsa de producción	1			\$111.210.600	
<b>TOTAL</b>					<b>\$603.302.616</b>	

Tabla 1. Recursos y costos Paralelo Cultural para el primer año de operaciones. Fuente: Elaboración propia.

©Universidad Ean: SNIES 2812 | Vigilada Mineducación | Personería Jurídica Res. n°. 2898 del Minjusticia - 16/05/69

Las aclaraciones pertinentes especificadas en la Tabla 1 se describen a continuación:

1. Porcentaje que le corresponde a la empresa del 20,5%, discriminado así: 8,5% para salud, y 12% para pensión.
2. Contratación por orden de servicios de \$3.500.000 por persona. Tiempo de contratación: seis meses al año.
3. Presupuesto destinado a pagos por única vez.
4. Valores calculados con la TRM del día Lunes 22 de noviembre de 2021: \$3.923,53 pesos colombianos por dólar estadounidense (BANREP. 2021).
5. Inversión inicial requerida para el desarrollo y puesta en marcha de la plataforma digital Red Encontrarte.
6. Sumatoria del costo mensual de agua (\$37.763,19), electricidad (\$93.370) e Internet (\$250.000).

**7.2.4.1. Servicio Red Encontrarte**

RED ENCONTRARTE	Mes	Año
Director de proyecto Red Encontrarte	\$4.217.500	\$50.610.000
Director de proyecto Bolsa Colaborativa	\$4.217.500	\$50.610.000
Director de proyecto Vitrina Viva	\$4.497.500	\$53.970.000
Director Financiero	\$3.615.000	\$43.380.000
Líder de Comunicaciones y Marketing	\$3.615.000	\$43.380.000
Asistente administrativo	\$1.819.550	\$21.834.600
Auxiliar contable	\$1.566.500	\$18.798.000
Web Máster	\$2.410.000	\$28.920.000
Community Manager	\$1.807.500	\$21.690.000
Diseñador Gráfico	\$1.807.500	\$21.690.000
Asesoría legal	\$416.667	\$5.000.000
Hosting	\$25.496	\$305.946
Dominio	\$2.658	\$31.900
Licencias de diseño	\$107.700	\$1.292.400
Arriendo oficina	\$1.200.000	\$14.400.000
Servicios públicos	\$381.133	\$4.573.598
Telefonía celular	\$175.000	\$2.100.000
Pauta redes sociales	\$1.000.000	\$12.000.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$32.882.204</b>	<b>\$394.586.444</b>

Tabla 2. Costo de operaciones del servicio Red Encontrarte. Fuente: Elaboración propia.

©Universidad Ean: SNIES 2812 | Vigilada Mineducación | Personería Jurídica Res. n°. 2898 del Minjusticia - 16/05/69



### 7.2.4.2. Servicio Vitrina Viva

VITRINA VIVA				
DESCRIPCIÓN	CANT	VR UNITARIO MES	TOTAL MES	AÑO
Productor de campo	2	\$3.500.000	\$7.000.000	\$42.000.000
<b>TOTAL COSTOS FIJOS</b>	<b>2</b>		<b>\$7.000.000</b>	<b>\$42.000.000</b>
BOLSA DE PRODUCCIÓN		VALOR UNITARIO	VALOR POR EVENTO	AÑO (3 Eventos)
<b>Personal de apoyo</b>				
Auxiliar primeros	2	\$124.800	\$249.600	\$748.800
Director logístico	1	\$431.400	\$431.400	\$1.294.200
Personal de logística	8	\$129.600	\$1.036.800	\$3.110.400
<b>Personal operativo</b>				
Roadies	10	\$450.000	\$4.500.000	\$13.500.000
<b>Personal técnico</b>				
Sonidista	3	\$600.000	\$1.800.000	\$5.400.000
Luminotécnico	2	\$600.000	\$1.200.000	\$3.600.000
Production Stage Manager	1	\$420.000,00	\$420.000	\$1.260.000
Stage Manager	1	\$600.000,00	\$600.000	\$1.800.000
<b>Personal artístico</b>				
Presentador	2	\$166.200	\$332.400	\$997.200
<b>Producción escénica</b>				
Estructuras	1	\$10.000.000	\$10.000.000	\$30.000.000
<b>Producción técnica</b>				
Luces	1	\$3.000.000	\$3.000.000	\$9.000.000
Sonido	1	\$1.500.000	\$1.500.000	\$4.500.000
<b>Alquiler de espacio</b>				
Transporte de carga	1	\$3.000.000	\$3.000.000	\$9.000.000
<b>TOTAL COSTOS VARIABLES</b>	<b>43</b>		<b>\$37.070.200</b>	<b>\$111.210.600</b>
<b>TOTAL</b>	<b>82</b>			<b>\$153.210.600</b>

Tabla 3. Costo de operaciones del servicio Vitrina Viva. Fuente: Elaboración propia.

Los recursos y costos de operación para el servicio Vitrina Viva contemplan costos variables clasificados dentro de una bolsa de producción que, inicialmente, ha sido calculada teniendo como base de asistentes por evento un promedio de 250-500 personas al día. Cada evento de Vitrina viva tendrá una duración de tres días, y se proyecta la realización de tres eventos al año.

### 7.2.5. Capacidad de prestación del servicio

La capacidad de prestación del servicio Red Encontrarte depende directamente de la cantidad de espacios aliados con los que cuente la plataforma. Para el primer año, se proyecta una red de 90 espacios aliados, cada uno con capacidad de alquilar 10 horas semanales, constituyendo una oferta de 43.200 horas disponibles para alquiler.

TIPO DE ESPACIO	CANT	HORAS POR ESPACIO AÑO	HORAS POR TIPO AL AÑO
A	50	480	24000
B	30	480	14400
C	10	480	4800
<b>TOTAL</b>	<b>90</b>	<b>1440</b>	<b>43200</b>

Tabla 4. Proyección de horas disponibles para alquiler en la plataforma digital Red Encontrarte. Fuente: Elaboración propia.

La capacidad de prestación del servicio Vitrina Viva para su primer año de operaciones se desglosa en la Tabla 5, teniendo en cuenta que se proyecta la realización de tres eventos.

TIPO DE ACCESO	CANTIDAD AÑO
VITRINA VIVA Acceso Showcase A	90
VITRINA VIVA Acceso Showcase B	40
VITRINA VIVA Acceso Showcase C	60
VITRINA VIVA Acceso Stand	60
VITRINA VIVA Pase Público General	4.000

Tabla 5. Proyección de capacidad de Vitrina Viva según tipo de acceso. Fuente: Elaboración propia.

El acceso a Showcase tipo A incluye: showcase para artista independiente, acceso a todas las actividades paralelas, portafolio digital y merchandising. El acceso a Showcase tipo B incluye:

showcase para agrupaciones de 2-6 integrantes, acceso a todas las actividades paralelas, portafolio digital y merchandising. El acceso a Showcase tipo C incluye: showcase para agrupaciones de 7-16 integrantes, acceso a todas las actividades paralelas, portafolio digital y merchandising. El acceso Stand incluye: una mesa, dos sillas, un punto de corriente, acceso a todas las actividades paralelas, portafolio digital y merchandising. Finalmente, el pase Público general incluye acceso a todos los showcase y a la feria de emprendimiento.

### 7.2.6. Tamaño óptimo del proyecto

Los servicios del emprendimiento no están relacionados con una producción en serie; sin embargo, para su operación requieren de la sincronía de talento humano y recursos digitales y físicos para una operación continua; en esa medida, el tamaño óptimo del proyecto es directamente proporcional a la dinámica oferta-demanda de cada servicio.

### 7.2.7. Organización humana

Se plantea que la organización humana de Paralelo Cultural cuente con una asamblea de accionistas, órgano que se relacionará directamente con la junta directiva, que a su vez se conectará con la gerencia de la organización. Los directores y líderes de cada área tendrán comunicación directa con la gerencia y entre sí, estableciendo un modelo basado en la horizontalidad.

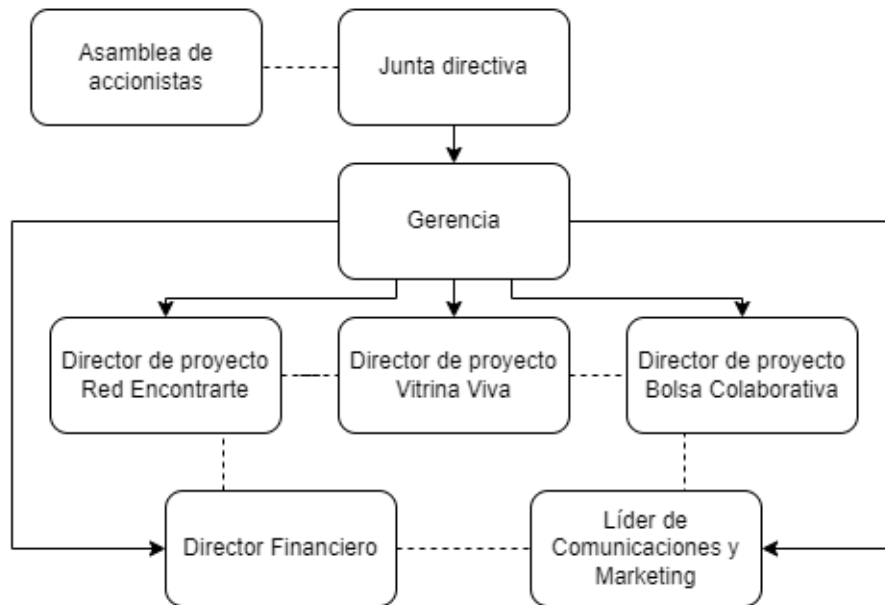


Figura 20. Modelo organizacional de Paralelo Cultural. Fuente: Elaboración propia.

### 7.3. Análisis financiero

El resultado de la simulación financiera (Anexo H) realizada permite observar que, con una inversión inicial para el año 0 de \$958.489.775 pesos, se pone en funcionamiento la compañía y se cubren las necesidades para el desarrollo y puesta en mercado de las dos líneas de producto de Paralelo Cultural.

Bajo las proyecciones de amortización de la deuda, y proyección de ingresos para ambas líneas de producto, se alcanzaría el punto de equilibrio en un periodo de recuperación de cerca de dos años (1,86 años según simulación), con una Tasa interna de retorno del 59,22% y generando un valor presente neto de la compañía para el año 5 de \$1.620.953.847.

El gran potencial identificado en el producto Red Encontrarte se traduce en la centralización de la gran oferta de horas de alquiler de espacios para la creación y formación en las artes escénicas que hay disponible, solo en la ciudad de Bogotá. Cumpliendo las proyecciones de número de afiliados a la Red en el primer año, atendiendo a la comisión del 10% al espacio afiliado y del 5% al usuario de la plataforma, la proyección de ingresos al año por este producto se puede sintetizar en las siguientes tablas:

TIPO <sup>1</sup>	COSTO BASE POR HORA <sup>2</sup>	COMISIÓN 10% <sup>3</sup>	COMISIÓN 5% <sup>4</sup>	TOTAL PARA PARALELO POR COMISIONES	TOTAL TARIFA A PÚBLICO POR HORA <sup>5</sup>
ALIADO A	\$25.000,00	\$2.500,00	\$1.250,00	\$3.750,00	\$26.250,00
ALIADO B	\$45.000,00	\$4.500,00	\$2.250,00	\$6.750,00	\$47.250,00
ALIADO C	\$75.000,00	\$7.500,00	\$3.750,00	\$11.250,00	\$78.750,00

<sup>1</sup> Clasificación de aliados según su tipo de espacio. Tipo A: espacios pequeños. Tipo B: espacios medianos. Tipo C: espacios grandes.

<sup>2</sup> Costo promedio de alquiler por hora en cada tipo de espacio (Ditrambo. 2021).

<sup>3</sup> Comisión sobre el valor base de la hora que Paralelo Cultural cobra al espacio aliado por cada hora alquilada a través de la plataforma.

<sup>4</sup> Comisión sobre el valor base de la hora que Paralelo Cultural cobra al usuario por cada hora alquilada a través de la plataforma.

<sup>5</sup> Precio de venta al público, tarifa de costo de alquiler promedio por hora para cada tipo de espacio.

*Tabla 6. Sistema de comisiones servicio Red Encontrarte para cada tipo de espacio aliado.  
Fuente: Elaboración propia.*

PROYECCIÓN INGRESOS RED ENCONTRARTE AÑO 1					
TIPO DE ESPACIO	CANT	HORAS POR ESPACIO AÑO	HORAS POR TIPO AL AÑO	VALOR HORA	VENTAS
A	50	480	24000	\$ 26.250	\$ 630.000.000
B	30	480	14400	\$ 47.250	\$ 680.400.000
C	10	480	4800	\$ 78.750	\$ 378.000.000
<b>TOTAL</b>	<b>90</b>	<b>1440</b>	<b>43200</b>		<b>\$1.688.400.000</b>

Tabla 7. Proyección de ventas de Red Encontrarte para el primer año de operaciones. Fuente: Elaboración propia.

Si bien el valor proyectado en ventas es de \$1.688.400.000 al año, hay que recordar que por el modelo de Red propuesto, el 15% corresponde a la comisión para Paralelo Cultural, y que en este caso equivaldría a un ingreso de \$253.260.000/año.

Con un costo operacional proyectado de \$394.586.444 para este producto (mencionado en la Tabla 3), se encuentra entonces que el producto ofrece un margen de ganancias de \$141.326.444/año, es decir, un margen neto del 64%.

Por otra parte, el producto Vitrina Viva tiene la siguiente proyección de ingresos al año, considerando las distintas fuentes de ingreso, dependiendo del tipo de participación en cada evento presencial. Se desglosa a continuación:

TIPO DE ACCESO	CANTIDAD AÑO	PRECIO DE VENTA	INGRESOS
VITRINA VIVA Acceso Showcase A	90	\$120.000	\$10.800.000
VITRINA VIVA Acceso Showcase B	40	\$250.000	\$10.000.000
VITRINA VIVA Acceso Showcase C	60	\$400.000	\$24.000.000
VITRINA VIVA Acceso Stand	60	\$500.000	\$30.000.000
VITRINA VIVA Pase Público General	4.000	\$30.000	\$120.000.000
<b>TOTAL</b>			<b>\$194.800.000</b>

Tabla 8. Proyección de ventas de Vitrina Viva para el primer año de operaciones. Fuente: Elaboración propia.

De esta forma, con un costo operacional calculado de \$153.210.600/año (mencionado en la Tabla 3), el producto Vitrina Viva ofrece al año un margen de \$41.589.400/año. Dentro del plan de escalamiento de Paralelo Cultural se proyecta la búsqueda de fondos vía herramientas de

política pública como recursos de fomento o recursos de apoyo vía incentivos de Economía Naranja.

#### 7.4. Plan de estructuración

Para el diseño del plan de estructuración se han identificado ciertas debilidades y/o puntos vitales para la sostenibilidad del modelo.

- a) Es menester aunar esfuerzos para llevar a cabo una investigación de campo que nos oriente a un entendimiento más profundo de los segmentos de clientes con los que Paralelo se proyecta; esto no solo porque beneficia y robustece el entendimiento de nuestro público objetivo, sino también porque el sector carece de informes y reportes que den cuenta de la realidad del ecosistema, y los matices con los que los actores que lo conforman se interpelan y crean sus propias dinámicas, lo que hace que esta investigación de campo sea retadora e imprescindible.
- b) Gestión eficiente de la información recogida en la investigación de campo, con la construcción de la red de posibles clientes de Paralelo Cultural, para ambos servicios.
- c) Entendimiento y apropiación del paso a paso para la constitución de la empresa.
- d) Entendimiento y apropiación del paso a paso del registro de marca y signos distintivos de Paralelo Cultural.
- e) Construcción y detalle de reglamentos de espacios (investigar seguros de responsabilidad civil) para cada línea A, B y C.
- f) Definición y descripción de los detalles para poner en marcha el modelo de bolsa colaborativa sostenible y eficiente.
- g) Definición de cuáles serán los medios y las formas con las cuales se va a hacer el registro a nuestros servicios Red Encontrarte y Vitrina Viva (documentos de registro detallados).
- h) Definición y descripción detallada de los términos, condiciones y/o estatutos para el relacionamiento claro y transparente entre Paralelo y sus clientes.
- i) Construcción de red inicial de espacios interesados en ofertar sus servicios a través de la plataforma que ofrece Paralelo Cultural, y en ese sentido potenciar un sólido nacimiento del servicio Red Encontrarte.



- j) Robustecimiento y detalle del modelo financiero, para continuar con la concreción del monto de inversión inicial.

## 8. CRONOGRAMA

Para llevar a cabo eficientemente cada uno de los objetivos propuestos en el plan de estructuración, se sugieren desarrollar las actividades descritas a continuación.

### 8.1. Investigación de campo

- a) Conversaciones con emprendedores, agrupaciones e independientes de las artes escénicas. No solo cuestionarios y entrevistas, sino también espacios como foros y debates que permitan la observación y revelación a mayor profundidad de los intereses y las dinámicas con que el sector ha resuelto históricamente las necesidades para un óptimo desarrollo en las prácticas artísticas y toda su cadena de valor; todo esto para lograr el propósito de definir y delimitar las conductas e instrumentos más populares que lideran el sector.
- b) Puesta en marcha de un modelo de levantamiento de información comparable, a través de un cuestionario de preguntas donde se debe responder SÍ o NO concretamente, y dónde además se encontrará un enfoque hacia la diferenciación de características y requerimientos (condiciones a satisfacer con nuestros servicios) medibles y comprobables; esto con la finalidad de que estos requisitos se encuentren en estado óptimo antes de entrar a la fase de ejecución del modelo.
- c) Levantamiento y análisis de la información. Recopilación de los hallazgos más importantes en un informe.
- d) Creación de una *check list*, para guiar y recordar los puntos que deben ser inspeccionados en función de los conocimientos aquí recogidos. La *check list* se construirá en torno a 4 ejes: 1) infraestructura y bienes físicos (instalaciones, máquinas y objetos, etc.), 2) entorno ambiental (ruido, iluminación, temperatura, condiciones, etc.), 3) las características personales de los trabajadores (conocimientos, aptitudes, habilidades, y 4) la empresa u organización (formación, métodos, procedimientos, etc.).

### 8.4. Red de posibles clientes

Para desarrollar con éxito estas actividades es imprescindible el uso del informe obtenido de la investigación de campo.

- a) Consolidación de la red piloto de clientes.
- b) Conversaciones con los interesados, y validación de respuesta a la propuesta.
- c) Ajustes necesarios al modelo, en torno a las retroalimentaciones de las conversaciones con los integrantes de la red piloto.
- d) Construcción de red final.

### 8.3. Constitución de empresa

Desarrollo teórico para tener solucionados todos los documentos requeridos para la constitución de Paralelo y en ese sentido estar a solo un paso para el registro real.

- a) Recopilación de todos los documentos requeridos para la constitución de Paralelo Cultural.
- b) Constitución de la Asamblea general de accionistas y redacción de:
  - a. Reglamento para adopción de decisiones.
  - b. Condiciones de acceso a información.
  - c. Reglas de protección de propietarios en caso de transformación, fusión, etc.
  - d. Acuerdo entre socios para no realizar de manera independiente acciones que puedan afectar el crecimiento de la empresa.
  - e. Definición del alcance de las funciones de la asamblea general de accionistas.
  - f. Definición de reunión ordinaria trimestral, con la participación de un representante de los espacios como accionista minoritario.
- c) Constitución de Junta directiva: dada la naturaleza del emprendimiento se debe evaluar la posibilidad y viabilidad de que para el caso de Paralelo sea la misma Asamblea general.
  - a. Construcción de manual de manejo y toma de decisiones.
  - b. Definición de reunión bimestral o trimestral.
  - c. Definición de gerencia, el equipo directivo y sus funciones y actividades.
  - d. Determinación de planes y metas claras por cumplir en un término definido, así como los mecanismos de control y evaluación de lo estipulado.
  - e. Selección de Equipo general idóneo y capacitado, que esté alineado con el equipo directivo y su filosofía.
  - f. Definición de remuneraciones.

- g. Descripción de mecanismos de evaluación para el cumplimiento del plan de trabajo.
- h. Desarrollo del manual de colaboradores: el resumen de la empresa, presentación e historia, su misión, su visión y propuesta de valor. Descripción de las políticas de seguridad, diversidad e igualdad y el código de conducta.

#### **8.4. Registro de marca y signos distintivos**

- a) Documentos y requerimientos para el registro legal de la marca y signos distintivos del emprendimiento.
- b) Plan estratégico de marketing y posicionamiento.
- c) Consolidación de marca.

#### **8.5. Reglamentos de espacios A, B y C**

- a) Comparación y análisis de modelos ya existentes y los reglamentos presentes en los acuerdos con espacios en otros servicios similares. Dentro de esto es de gran importancia tener en cuenta las estrategias con las que se reducen los percances en el modelo de alquiler de espacios.
- b) Análisis y entendimiento de seguros de responsabilidad civil.
- c) Proyección de borrador de reglamento para cada línea (A, B y C).
- d) Consolidación del reglamento final para cada línea (A, B y C).

#### **8.6. Modelo de bolsa colaborativa**

- a) Definición del modelo final, con reglas y condiciones.
- b) Diseño de un material explicativo para los potenciales aliados.

#### **8.7. Registro a servicios**

- a) Definición de conducto regular y documentos para afiliación de servicios Paralelo.
- b) Definición de medios por los cuales se hace el registro.

#### **8.8. Términos y condiciones**

- a) Proyección de borrador de términos y condiciones para el usuario del sitio web y la plataforma digital.
- b) Consolidación de documento final de términos y condiciones para el usuario del sitio web y la plataforma digital.

### **8.9. Red inicial de espacios**

Para desarrollar con éxito estas actividades es imprescindible el uso del informe obtenido de la investigación de campo.

- a) Consolidación de red piloto de espacios.
- b) Conversaciones con los interesados, y validación de respuesta a la propuesta.
- c) Ajustes necesarios al modelo, en torno a las retroalimentaciones de las conversaciones con los integrantes de la red piloto.
- d) Construcción de red final.

### **8.10. Modelo financiero**

En el cronograma se plantea un trabajo transversal con el modelo financiero, para tener constantes revisiones y validaciones con todas las actividades que se desarrollen en el trabajo de grado.

Actividades a desarrollar	Tiempo del proyecto en meses														
	Mes 1		Mes 2		Mes 3		Mes 4		Mes 5		Mes 6				
1 Investigación de campo	X	X	X	X	X	X									
2 Red de posibles clientes							X	X	X	X					
3 Constitución de la empresa							X	X	X						
4 Registro de marca y signos distintivos								X	X	X	X				
5 Reglamentos de espacios (A, B Y C)							X	X	X	X					
6 Modelo de bolsa colaborativa								X	X	X	X	X			
7 Registro a servicios										X	X	X	X		
8 Términos y condiciones										X	X	X	X		
9 Red inicial de espacios										X	X	X	X		
10 Modelo financiero	X						X			X		X	X	X	X

Figura 21. Cronograma de actividades proyecto de grado Paralelo Cultural. Fuente: Elaboración propia.



## REFERENCIAS

- Arango, K. (2014). *Tendencias en investigación cualitativa en comportamiento del consumidor* [Libro, Universidad EAN]. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10882/1606>.
- Artecultorio. (s.f.) Recuperado de <https://artecultorio.com/>
- Banco de la República de Colombia. (2021). *Tasa representativa del mercado (TRM – Peso por dólar)*. Recuperado de <https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/trm>
- Blockchain, BBVA. (20 de julio de 2021). *Qué es un token y para qué sirve*. Recuperado de <https://www.bbva.com/es/que-es-un-token-y-para-que-sirve/>
- BOMM (s.f.) *Bogotá Music Market*. Recuperado de <https://www.bogotamusicmarket.com/>
- Cámara de Comercio de Bogotá CCB, Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte SCR.D. (2016). *Caracterización de Industrias Culturales y Creativas de Bogotá*. Recuperado de <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/handle/11520/23124>
- Cea D'Ancona, M. A. (1996). *Metodología cuantitativa: Estrategias y técnicas de investigación social*. Madrid, España: Síntesis.
- Circularart. (s.f.) Recuperado de <https://indd.adobe.com/embed/6c326371-ffed-4af7-a5ed-962d01851176?startpage=1&allowFullscreen=true>
- Conexiones Creativas. (s.f.) Recuperado de <https://cccreativas.com/quienes-somos/>
- Congreso de Colombia. (31 de diciembre de 2020). *Ley Reactivate*. [Ley 2070 de 2020]. Recuperado de <https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/LEY%202070%20DEL%2031%20DE%20DICIEMBRE%20DE%202020.pdf>
- Congreso de Colombia. (26 de diciembre de 2011). *Ley de Espectáculos Públicos*. [Ley 1493 de 2011]. Recuperado de [https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma\\_pdf.php?i=45246](https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=45246)
- Consejo Nacional de Economía Naranja – CNEN. (2020). *Política Integral de Economía Naranja*. Recuperado de <https://economianaranja.gov.co/media/y40abohn/poli-tica-integral-economi-a-naranja.pdf>
- Consejo Nacional de Economía Naranja – CNEN. (2020). *Monitoreo y medición. Política Integral de Economía Naranja Colombia*. Recuperado de <https://economianaranja.gov.co/media/lgohuw21/monitoreo-y-medicio-n.pdf>

Departamento Nacional de Estadística – DANE. (23 de julio del 2021). *Boletín Técnico Cuenta Satélite de Cultura y Economía Naranja (CSCEN)*. Recuperado de [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/sateli\\_cultura/2014-2020/boletin-CSCEN-2019prv-2020pre.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/sateli_cultura/2014-2020/boletin-CSCEN-2019prv-2020pre.pdf)

Departamento Nacional de Estadística, DANE. (2021). *Quinto Reporte de Economía Naranja*. Recuperado de [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/sateli\\_cultura/economia-naranja/5to-reporte-economia-naranja.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/sateli_cultura/economia-naranja/5to-reporte-economia-naranja.pdf)

Departamento Nacional de Planeación – DNP. (2019). *Plan Nacional de Desarrollo 2018-2020 Pacto por Colombia, pacto por la equidad*. Recuperado de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/PND-Pacto-por-Colombia-pacto-por-la-equidad-2018-2022.pdf>

Díaz de Rada, V. (2005). *Manual del trabajo de campo en la encuesta* [versión PDF Document]. Recuperado de <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaean/52013?page=3>

Ditirambo Teatro. (2021). *Programe sus eventos con nosotros y en nuestras salas*. Recuperado de <https://teatroditirambo.com/servicios/>

Ehmke, C; Fulton, J. y Akridge, J (s.f) *Industry Analysis: The Five Forces*. Purdue Agriculture. (Traducción). Recuperado de <https://www.extension.purdue.edu/extmedia/ec/ec-722.pdf>

Finca Raíz. (2021). *Oficina en arriendo*. Recuperado de <https://www.fincaraiz.com.co/inmueble/oficina-en-arriendo/barrios-unidos/bogota/6693540>

Fondo Mixto Nacional de Promoción de la Cultura y las Artes – Colombia Crea Talento. (8 de febrero de 2021). *Convocatoria CoCrea 2021*. Recuperado de <https://drive.google.com/file/d/1hWdn-WpDLhkDXhX4eGAXEWnVS7b3k7YI/view>

Instituto Distrital de las Artes – IDARTES. (s.f.) *Corredores Artísticos para la Reactivación*. Recuperado de <https://www.idartes.gov.co/es/lineas-estrategicas/sostenibilidad-ecosistema-artistico/corredores-artisticos>

Instituto Distrital de las Artes – IDARTES. (s.f.) *Directorio ICC*. Recuperado de <https://directorioicc.gov.co/artes-escenicas>

Instituto Distrital de las Artes – IDARTES. (2021). *I Foro Internacional Respira el Arte 2021*. Recuperado de <https://www.idartes.gov.co/es/foro-respira-el-arte>

Kiosko Teatral. (s.f.) Recuperado de <https://kioskoteatral.com/teatros/>

Ministerio de Cultura. (2020). *Abc de la Economía Naranja*. Recuperado de <https://economianaranja.gov.co/media/eojppwrl/abc-econom%C3%ADa-naranja-agosto-2020.pdf>

Ministerio de Cultura. (06 de agosto de 2019). *Inicia nueva fase de registro de creadores y gestores culturales al Programa BEPS*. Recuperado de <https://www.mincultura.gov.co/prensa/noticias/Paginas/Inicia-nueva-fase-de-registro-de-creadores-y-gestores-culturales-al-Programa-BEPS.aspx>

Ministerio de Educación Nacional - Grupo de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano Viceministerio de Educación Superior (diciembre de 2018). *Orientaciones para la consulta de la clasificación nacional de ocupaciones*. Recuperado de [https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-357376\\_recurso\\_1.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-357376_recurso_1.pdf)

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (09 de agosto de 1985). *Creación del Fondo de Seguridad Social de Artista Colombiano*. [Decreto 2166 de 1985]. Recuperado de [https://zh.unesco.org/sites/default/files/colombia\\_decreto\\_2166\\_09\\_08\\_1985\\_spa\\_orof.pdf](https://zh.unesco.org/sites/default/files/colombia_decreto_2166_09_08_1985_spa_orof.pdf)

Recursos Culturales. (s.f) Recuperado de <https://www.recursosculturales.com/>

Redacción Adlatina. (07 de septiembre de 2021). *César Vacchiano: “Las acciones enfocadas en la economía circular son las medidas más utilizadas para cumplir los ODS-12*. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://www.adlatina.com/marketing/c%C3%A9sar-vacchiano:-las-acciones-enfocadas-en-la-econom%C3%ADa-circular-son-las-medidas-m%C3%A1s-utilizadas-para-cumplir-los-ods-12>

Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte – SCR.D. (15 de septiembre de 2021). *Encuentra aquí todo lo que debes saber de Es Cultura Local 2021*. Recuperado de <https://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/es/encuentra-aqui-todo-lo-que-debes-saber-de-es-cultura-local-2021-natmon>

Universidad EAN. Impacta - Programa de Incubación. (s.f.). Instructivo Mapa de Sistema de Negocio. Recuperado de <https://virtual.universidadean.edu.co/courses/10157/files/5138402/download?wrap=1>

UNESCO. (2009). *Ciclo Cultural*. Recuperado de <http://www.unesco.org/new/es/culture/themes/cultural-diversity/cultural-expressions/programmes/global-alliance-for-cultural-diversity/culture-cycle/>

## Anexo A. Entrevista a segmentos de cliente

### ENTREVISTA DE USUARIO PARALELO CULTURAL

1. ¿Cómo es un día típico?
2. ¿Cuáles son las principales dificultades que encuentra a la hora de ejercer su profesión?
3. ¿Hace parte de alguna asociación gremial? ¿Cuál?
4. ¿En qué dimensión considera que desarrolla la mayor parte de sus ingresos? (Creación, producción, difusión, circulación, exhibición, investigación, formación, otro ¿cuál?) ¿Aquellos que no maneja o maneja pero no son su actividad principal dificultan el desarrollo óptimo de los otros? ¿Podría tercerizarlos?
5. ¿Cuál considera que es un factor que brinda estabilidad a su sector?
6. ¿Qué recursos, además de públicos (convocatorias), conoce y/o maneja a la hora de desarrollar sus proyectos?
7. Desde el inicio de la pandemia, ¿ha diversificado su ejercicio profesional? (Otros campos relacionados, nuevas aproximaciones al ejercicio artístico, otro tipo de actividades que demandan de una u otra forma su conocimiento artístico).
8. ¿Considera que de contar con asesoría en los siguientes temas su ejercicio profesional le brindaría más y/o mejores oportunidades de estabilidad financiera? (Gestión financiera, relacionamiento profesional (networking), derechos de autor, diseño de proyectos, seguridad social, contratación.)
9. ¿Cómo se ve en tres años a nivel profesional?
10. Teniendo en cuenta el panorama actual de su sector, ¿se considera optimista, pesimista o indiferente respecto a las proyecciones futuras del sector? ¿Por qué?

## Anexo B. Enlace a Análisis de resultados de la Encuesta Perfil de Usuario Potencial

<https://docs.google.com/forms/d/1ESAu8E3YjniqyfZRSg7aIbFOj8c727wzI5fxhkKCndQ/viewanalytics>

## Anexo C. Enlace a Soporte Audiovisual de Entrevistas a Usuarios Potenciales de los Segmentos de Clientes Independientes, Colectivos y Emprendedores

<https://drive.google.com/drive/folders/12Jn7MZg01HfHb1ymX2cYKU8FWFppPDet?usp=sharin>

g



**Anexo D. Enlace a resultados de la encuesta en la investigación “Diagnóstico y análisis del Consumo Cultural de los Jóvenes Bogotanos durante la Pandemia por el Covid-19”, desarrollada por los autores**

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1MQTgGuSafj4zAh-kYfckaDSxWgqVyDNv/edit?usp=sharing&oid=102211803133645796063&rtpof=true&sd=true>  
e

## Anexo E. Enlace a la Guía para analizar la posición competitiva de la Startup 5 Fuerzas de Porter para Paralelo Cultural y gráficos

<https://docs.google.com/document/d/1Ajc3ZmXQFfreDvSttr4C86AKVMXuKPP7/edit?usp=sharing&oid=114878001681348123355&rtpof=true&sd=true>

#	Enumere los tipos de clientes que usted tiene o espera tener.	¿Qué alternativas podrían tener estos clientes para su producto?	¿Cómo puede crear lealtad para su producto o servicio reduciendo el poder de negociación con los clientes?
1	Artistas independientes	BOMM, CULTUR, Redlat	Enriquecimiento de factor diferencial que soporte la propuesta de valor.
2	Agrupaciones	BOMM, CULTUR, Redlat	Enriquecimiento de factor diferencial que soporte la propuesta de valor.
3	Emprendimientos	BOMM, CULTUR, Redlat	Diversificación de redes para el seguimiento de clientes en su proceso dentro de la cadena de valor.

### Poder de negociación de los compradores

1. ¿Cómo afectaría un nuevo competidor a su negocio?	Implicaría la destinación de recursos al desarrollo de estrategias para la mitigación de las consecuencias provocadas por nuevos entrantes, afectando el flujo de caja. En el caso particular del servicio Encontrarte, con su modelo de bolsa colaborativa, afectaría si el competidor encuentra otro modelo que amenace el valor social desarrollado con nuestro modelo hasta el momento.
2. ¿Qué harán sus competidores si hay un nuevo competidor en su mercado?	Si bien el grado de concentración de competidores es alto, como la cantidad es baja y el grado de diferenciación de productos y servicios es alto, en un sector de crecimiento reciente, un nuevo competidor no constituiría una amenaza en el corto o mediano plazo.
3. ¿Cómo va a responder a un nuevo competidor?	Dentro del modelo de negocio que se planea estructurar para Paralelo Cultural, la cooperación es un lineamiento principal, eje de los servicios ofertados. Ante un nuevo competidor, siguiendo este lineamiento, Paralelo Cultural formularía y plantearía alianzas estratégicas para la transformación del nuevo competidor en un aliado en pro de la reactivación y desarrollo del sector.

### Amenaza Nuevos Competidores

#	Enumere los posibles productos sustitutos que sus clientes podrían utilizar en lugar de su producto.	¿Qué tan fácil sería para su cliente considerar esta alternativa?	¿Cómo puede diferenciar sus productos o fidelizar a los clientes para manejar la amenaza de los productos sustitutos?
1	<u>Cultur</u>	Medio.	Cumpliendo la propuesta de valor y estableciendo mecanismos de medición y seguimiento que permitan demostrar su impacto a los clientes.
2	<u>Circulart</u>	Poco	
3	Directorio ICC	Poco	

**Amenaza Productos Sustitutos**

## Anexo F. Enlace a entrevistas estratégicas para la validación del modelo de negocio de Paralelo Cultural

<https://drive.google.com/drive/u/0/folders/1LjeGyn8Els9nHPi1-159H5PA0krZ8vLo>

## ANEXO G. Matriz DOFA de Paralelo Cultural

MATRIZ D.O.F.A. Y ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS			
Factores	Factores internos	FORTALEZAS	DEBILIDADES
		F1-Propuesta de valor: Paralelo te conecta.	D1-Efectividad de actividades para la generación de confianza.
		F3-Experiencia técnica y profesional del equipo emprendedor.	D3-Control sobre acuerdos de contraprestación.
		F4-Factor innovador en la prestación de los servicios.	D4-Falta de información de segmentos de clientes.
OPORTUNIDADES	O1- Políticas de apoyo a emprendimientos de la Economía Naranja	<b>Explotar fortalezas para aprovechar oportunidades:</b> - <b>F1O4:</b> Diseñar e implementar planes de relacionamiento y fidelización con los espacios para el aumento de clientes. - <b>F2O3:</b> Disposición de un espacio digital desde el plan de comunicaciones para visibilizar las acciones de Paralelo en términos de sostenibilidad, para su posicionamiento con la promoción de iniciativas que generan valor ambiental. - <b>F3O2:</b> Transversalizar estrategias de gestión cultural con prácticas sostenibles para la articulación de ODS y la medición del impacto de estas acciones. - <b>F4O1:</b> Potenciar la innovación para el apalancamiento de recursos vía fomento.	<b>Corregir debilidades con oportunidades:</b> - <b>D1O4:</b> Diseñar programas desde el trabajo colaborativo para mejorar la efectividad de actividades para la generación de confianza. - <b>D2O1:</b> Aprovechamiento de recursos vía fomento para la mejora de recursos digitales. - <b>D3O4:</b> Definir con claridad las estrategias de trabajo colaborativo que se orienten al incremento de control de Paralelo sobre los acuerdos de contraprestación. - <b>D4O4:</b> Aprovechar las estrategias de trabajo colaborativo para la recolección de información de nuestros segmentos de clientes.
	O2-Articulación de Objetivos de Desarrollo Sostenible		
	O3-Promoción de iniciativas de valor ambiental		
	O4-Nuevas estrategias de trabajo colaborativo		
AMENAZAS	A1- Informalidad del sector	<b>Mantener fortalezas para reducir amenazas:</b> - <b>F1A2:</b> Aprovechamiento de la propuesta de valor para la apropiación de herramientas digitales por parte de los segmentos de clientes. - <b>F2A3:</b> Aplicación de estrategias de comunicación para el incremento del consumo cultural desde las prácticas sostenibles. - <b>F3A4:</b> Implementación de estrategias de gestión cultural para reducir el impacto por cambios de administración. - <b>F4A2:</b> Medición y evaluación del enfoque innovador para el desarrollo y apropiación de la infraestructura tecnológica.	<b>Afrontar debilidades para evitar amenazas:</b> - <b>D1A2:</b> Generar indicadores de desempeño de la plataforma que incrementen la confianza de los aliados potenciales. - <b>D2A2:</b> Diseñar estrategias para la mejora técnica y operacional de nuestros recursos digitales. - <b>D3A1:</b> Levantamiento de acuerdos escritos de contraprestación. - <b>D4A1:</b> Levantamiento de datos de segmentos de clientes.
	A2-Bajo nivel de desarrollo y apropiación de infraestructura tecnológica		
	A3-Bajos niveles de consumo cultural		
	A4-Incertidumbre de continuidad de políticas culturales ante cambios de administración		

Fuente: Elaboración propia.

## ANEXO H. Simulador financiero de Paralelo Cultural

[https://docs.google.com/spreadsheets/d/1w1-pWyQ3Hb5xK\\_-](https://docs.google.com/spreadsheets/d/1w1-pWyQ3Hb5xK_-)

[05eydSuV2Y5nyMoGu/edit?usp=sharing&oid=111184931605499626382&rtpof=true&sd=true](https://docs.google.com/spreadsheets/d/1w1-pWyQ3Hb5xK_-05eydSuV2Y5nyMoGu/edit?usp=sharing&oid=111184931605499626382&rtpof=true&sd=true)



Sugerencia (1) de director de trabajo de grado:

Información del  
docente

Nombre:

Correo institucional:

Sugerencia (2) de director de trabajo de grado:

Información del  
docente

Nombre:

Correo institucional: