



UNIVERSIDAD EAN  
FACULTAD DE ESTUDIOS EN AMBIENTES VIRTUALES  
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PLAN DE NEGOCIO  
RED CULTURAL PLATINO

AUTOR  
FREDY ACOSTA GUTIÉRREZ

DIRECTORA DE TRABAJO DE GRADO  
SANDRA JENNINA SÁNCHEZ PERDOMO  
CO-DIRECTORA DE TRABAJO DE GRADO  
AMALIA NOVOA

BOGOTA D.C, 21 DE JUNIO DE 2017

Dedico este trabajo a mi familia,  
mi fuente de inspiración y motivación.

Agradezco a mi Directora de trabajo, quién me brindó su valiosa y desinteresada guía en el momento más oportuno.

## **Resumen Ejecutivo**

El presente documento contiene todos los aspectos relacionados con la formulación de un Plan de Negocios que evidencia las oportunidades y riesgos asociados a la inversión en la conformación y puesta en marcha de una empresa. El negocio abordado se denomina Red Cultural Platino el cual implica la organización de eventos orientados a promover la sana competencia entre Instituciones de Educación Superior en torno a la cultura en la ciudad de Bogotá.

La empresa empleará una estrategia de innovación y excelencia en el servicio al cliente, buscando a través de la eficiencia operacional y administrativa su sostenibilidad a largo plazo. Se proyecta desde el primer año de funcionamiento una utilidad bruta del 44% y una utilidad operativa del 10%, alcanzando una rentabilidad superior a través del tiempo, teniendo en cuenta que la inversión inicial es baja. El valor presente neto es de \$27.860.365 y la tasa interna de retorno es del 39.93%.

## Contenido

1. INTRODUCCIÓN .....	1
2. CAPÍTULO 1 CONCEPTUALIZACIÓN .....	3
2.1 Concepto del negocio.....	3
2.2 Justificación y Antecedentes .....	4
2.3 Objetivos .....	6
2.4 Estado actual del negocio. ....	6
2.5 Descripción de los servicios. ....	7
2.6 Potencial del mercado en cifras.....	9
2.7 Ventajas competitivas.....	11
2.8 Resumen de inversiones requeridas. ....	12
2.9 Proyecciones de ventas y rentabilidad.....	13
2.10 Conclusiones financieras.....	15
2.11 Equipo de trabajo. ....	15
3. CAPÍTULO 2 ASPECTOS DE MERCADEO. ....	17
3.1 Análisis del sector.....	17
3.1.1 Caracterización de sector .....	18
3.1.2 Barreras de entrada y salida.....	20
3.2 Análisis y estudio de mercado.....	21
3.2.1 Tendencias del mercado.....	21

3.2.2 Segmentación del mercado. ....	23
3.2.3 Descripción de los consumidores. ....	25
3.2.4 Estudio de mercado. ....	27
3.2.5 Riesgos y oportunidades de mercado.....	44
3.3 Análisis de la competencia. ....	45
3.4 Estudio de precios. ....	49
3.5 Plan de mercadeo. ....	51
3.5.1 Concepto del producto o servicio.....	52
3.5.2 Estrategias de distribución.....	53
3.5.3 Estrategias de precio. ....	53
3.5.4 Estrategias de comunicación.....	54
3.5.5 Estrategias de servicio.....	55
3.5.6 Presupuesto de la mezcla de mercadeo.....	56
3.6 Proyección de ventas. ....	56
3.7 Plan de introducción al mercado. ....	57
3.8 Conclusiones del capítulo.....	57
4. CAPÍTULO 3 ASPECTOS TÉCNICOS .....	59
4.1 Ficha técnica del servicio. ....	61
4.2 Descripción del proceso. ....	65
4.3 Necesidades y requerimientos. ....	68

4.3.1 Materias primas y suministros.....	69
4.4 Localización.....	69
4.5 Plan de producción.....	70
4.5.1 Procesamiento de órdenes y control de inventarios. ....	70
4.5.2 Escalabilidad de operaciones. ....	71
4.5.3 Capacidad de producción. ....	72
4.6 Planes de control de calidad. ....	73
4.7 Procesos de investigación y desarrollo. ....	76
4.8 Plan de compras.....	77
4.9 Costos de producción.....	78
4.10 Infraestructura. ....	79
4.11 Mano de obra requerida. ....	79
4.12 Conclusiones del capítulo.....	80
5. CAPÍTULO 4 ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES .....	81
5.1 Análisis estratégico.....	81
5.1.1 Misión. ....	81
5.1.2 Visión. ....	81
5.1.3 Análisis DOFA.....	81
5.2 Estructura organizacional. ....	84
5.2.1 Perfiles y funciones.....	85

5.2.2 Organigrama.....	89
5.2.3 Esquema de contratación y remuneración.....	89
5.2.4 Esquema de gobierno corporativo.....	100
5.3 Aspectos legales.....	101
5.3.1 Estructura jurídica y tipo de sociedad.....	101
5.3.2 Costos administrativos.....	102
5.3.3 Gastos de personal.....	102
5.3.4 Gastos de puesta en marcha.....	103
5.3.5 Organismos de apoyo.....	103
5.4 Conclusiones del capítulo.....	104
6. CAPÍTULO 5 ASPECTOS FINANCIEROS .....	105
6.1 Proyecciones financieras.....	105
6.1.1 Supuestos generales.....	105
6.1.2 Balance general.....	106
6.1.3 Estado de resultados.....	107
6.1.4 Flujo de efectivo.....	109
6.1.5 Análisis del punto de equilibrio.....	109
6.2 Indicadores financieros.....	110
6.2.1 TIR y VPN.....	110
6.2.2 Liquidez .....	111

6.2.3 Capital de trabajo .....	111
6.2.4 Nivel de endeudamiento .....	112
6.2.5 Nivel de endeudamiento financiero .....	112
6.2.6 Nivel de carga financiera .....	113
6.2.7 Nivel de cobertura de intereses .....	113
6.2.8 Nivel de apalancamiento total .....	113
6.2.9 Margen bruto.....	114
6.2.10 Margen operacional .....	114
6.2.11 Margen antes de impuestos.....	115
6.2.12 Margen neto.....	115
6.2.13 Rentabilidad.....	116
6.3 Fuentes de financiación.....	117
6.4 Evaluación financiera general. ....	117
7. CAPÍTULO 6 ENFOQUE HACIA LA SOSTENIBILIDAD.....	118
7.1 Dimensión Social.....	118
7.2 Dimensión Ambiental.....	119
7.3 Dimensión Económica.....	119
8. BIBLIOGRAFÍA.....	121
9. ANEXOS .....	125
9.1 Anexo 1 .....	125

9.2 Anexo 2 .....	126
9.3 Anexo 3 .....	131

## Índice de Tablas

Tabla 1 Listado preliminar de eventos que se programarán desde la Red Cultural Platino. ....	7
Tabla 2 Listado de eventos que se realizarán en la fase final.....	8
Tabla 3 Relación de inversiones iniciales del plan de negocio. ....	12
Tabla 4 Clasificación del costo de los eventos.....	13
Tabla 5 Ingresos por ventas del primer año Red Cultural Platino. ....	14
Tabla 6 Proyección de ingresos por ventas en los primeros 5 años de operación de la Red Cultural Platino.....	14
Tabla 7 Flujo de caja libre del proyecto.....	15
Tabla 8 VPN y TIR del proyecto.....	15
Tabla 9 Clasificación de las industrias culturales.....	18
Tabla 10 Redes culturales universitarias. ....	20
Tabla 11 Instituciones de Educación Superior en Colombia. ....	23
Tabla 12 Instituciones de Educación Superior ubicadas en la ciudad de Bogotá y legalmente reconocidas por el Ministerio Nacional de Educación Superior. ....	24
Tabla 13 Distribución por pregrado y posgrado de los estudiantes matriculados en Universidades de Bogotá en el año 2015. ....	24
Tabla 14 Comparativo de crecimiento de la matrícula universitaria nacional y la matrícula universitaria en Bogotá y la tasa de cobertura. ....	25
Tabla 15 Riesgos o amenazas para la Red Cultural Platino. ....	44
Tabla 16 Análisis de capacidades.....	46

Tabla 17 Relación de competidores.....	47
Tabla 18 Matriz de perfil competitivo .....	47
Tabla 19 Relación de precios establecidos por Ascun Cultura por paquetes .....	49
Tabla 20 Relación de precios establecidos por Ascun Cultura por evento. ....	49
Tabla 21 Relación de precios establecidos por la Red OUN por evento. ....	50
Tabla 22 Proyección de ventas anuales del proyecto.....	56
Tabla 23 Ficha técnica para los eventos clasificatorios que se realizarán en Bogotá.....	62
Tabla 24 Ficha técnica para los eventos de la fase final que se realizarán fuera de la ciudad. ....	63
Tabla 25 Requerimientos de infraestructura y equipos.....	68
Tabla 26 Requerimientos de recurso humano .....	68
Tabla 27 Procesamiento de órdenes de servicio .....	70
Tabla 28 Procesamiento de órdenes de compra y alquiler .....	71
Tabla 29 Capacidad de producción – cronograma de eventos.....	72
Tabla 30 Matriz de riesgos del procedimiento.....	74
Tabla 31 Encuesta de satisfacción general con los eventos.....	75
Tabla 32 Plan de adquisiciones para un evento. ....	77
Tabla 33 Costo de producción en un evento de mayor valor.....	78
Tabla 34 Costo de producción en un evento de mediano valor. ....	78
Tabla 35 Costo de producción en un evento de menor valor.....	79
Tabla 36 Análisis DOFA de la Red Cultural Platino. ....	81
Tabla 37 Estrategias combinadas.....	84
Tabla 38 Descripción del cargo de Director Administrativo y Comercial.....	85

Tabla 39 Descripción del cargo del Coordinador Logístico. ....	85
Tabla 40 Descripción del cargo del Profesional en Comunicaciones. ....	86
Tabla 41 Descripción del cargo de Asistente General. ....	87
Tabla 42 Descripción del cargo de Auxiliar logístico. ....	88
Tabla 43 Evaluación integral por competencias. ....	96
Tabla 44 Salarios mensuales de la Red Cultural Platino. ....	99
Tabla 45 Costos operativos del proyecto. ....	102
Tabla 46 Gastos de personal del proyecto. ....	102
Tabla 47 Gastos de puesta en marcha del proyecto. ....	103
Tabla 48 Balance general del proyecto. ....	107
Tabla 49 Estado de resultados del proyecto. ....	108
Tabla 50 Flujo de efectivo del proyecto. ....	109
Tabla 51 Punto de equilibrio. ....	110
Tabla 52 Flujo de caja del proyecto: ....	111
Tabla 53 TIR y TIR Verdadera ....	111
Tabla 54 Indicador de liquidez del proyecto. ....	111
Tabla 55 Indicador de capital de trabajo del proyecto. ....	112
Tabla 56 Indicador de nivel de endeudamiento del proyecto. ....	112
Tabla 57 Indicador de endeudamiento financiero del proyecto. ....	112
Tabla 58 Indicador de carga financiera del proyecto ....	113
Tabla 59 Nivel de cobertura de intereses. ....	113
Tabla 60 Indicador de nivel de apalancamiento total del proyecto. ....	114
Tabla 61 Indicador de margen bruto del proyecto. ....	114
Tabla 62 Indicador de margen operacional del proyecto. ....	114

Tabla 63 Indicador de margen antes de impuestos del proyecto.....	115
Tabla 64 Indicador de margen neto del proyecto.....	115
Tabla 65 Indicador de rentabilidad sobre los activos del proyecto.....	116
Tabla 66 Indicador de rentabilidad sobre el patrimonio del proyecto. ....	116
Tabla 67 Financiación del proyecto. ....	117

## Índice de Gráficas

Grafica 1 Percepción por parte de los directores de bienestar y coordinadores de cultura sobre la red cultural a la cual pertenecen actualmente.....	11
Grafica 2 Distribución por roles de las personas encuestadas. ....	29
Grafica 3 Cantidad de años de experiencia en el sector cultural de las personas encuestadas. ....	30
Grafica 4 Nivel de formación de las personas encuestadas. ....	31
Grafica 5 Tipo de compromiso institucional frente a la promoción cultural. ....	31
Grafica 6 Presupuesto asignado a la promoción cultural. ....	32
Grafica 7 Incremento del presupuesto destinado a la gestión cultural. ....	33
Grafica 8 Expresiones culturales promocionadas al interior de las universidades. ....	34
Grafica 9 cantidad de estudiantes que componen los grupos representativos de las universidades. ....	35
Grafica 10 Distribución por modalidad de estudio. ....	35
Grafica 11 Vinculación a otras redes culturales. ....	36
Grafica 12 Redes culturales a las cuales pertenecen las universidades. ....	37
Grafica 13 Interés de las universidades por ser parte de otra red. ....	38
Grafica 14 Principales requisitos que debe cumplir la red cultural platino para su conformación. ....	39
Grafica 15 Infraestructura de las universidades para la promoción cultural y su facilidad de préstamo a la Red Cultural Platino. ....	40

Grafica 16 Preferencias de precios en eventos de menor valor.....	41
Grafica 17 Preferencias de precios en eventos de mediano valor .....	41
Grafica 18 Preferencias de precios en eventos de mayor valor .....	42
Grafica 19 Cadena de valor de la Red Cultural Platino.....	59
Grafica 20 Diagrama de flujo de actividades de la Red Cultural Platino. ....	65
Grafica 21 Organigrama de la Red Cultural Platino. ....	89
Grafica 22 Dirección basado en resultados. ....	90
Grafica 23 Modelos para movilizar la dedicación individual. ....	94
Grafica 24 Modelo para construir capacidad organizacional.....	98
Grafica 25 Modelo de gobierno corporativo. ....	100
Grafica 26 Cifras financieras generales .....	117

## **Índice de Anexos**

Anexo 1 Listado de Instituciones de Educación Superior Legalmente reconocidas por el Ministerio de Educación Nacional, ubicadas en la ciudad de Bogotá. ....	125
Anexo 2 Encuesta del proyecto. ....	126
Anexo 3 Planilla de inscripción. ....	131



## 1. INTRODUCCIÓN

Las profundas y rápidas transformaciones que experimenta el mundo en aspectos como la política, la sociedad, la economía y la cultura por consecuencia de la globalización, exige la construcción de nuevos espacios, en los que las Instituciones de educación superior sean formadores de actores culturales, que no solo hagan parte de un programa o una actividad, sino que, sean parte de la solución de las problemáticas del desarrollo de los países en los que viven, de la formación de nuevas ciudadanías, sustentadas en el sentido de respeto y valoración de los derechos culturales, antesala para la construcción cotidiana de un mundo incluyente, en equidad y coexistencia pacífica. (Universidad de Antioquia, 2013).

Así, se estructura la Red Cultural Platino como un proyecto cultural que involucra pensar en un lugar exclusivo para la cultura, que satisfaga la necesidad de expresión de nuestras comunidades universitarias en la ciudad de Bogotá y en un futuro en todo el país.

“Las representaciones sociales, los simbolismos y las identidades desempeñan un rol fundamental, por lo que es necesario garantizar la construcción y la práctica colectiva de esos referentes, la participación y la reinención cotidiana de los espacios, las acciones y las posturas plurales frente a la convivencia en sociedad, en un juego de asombro y reinterpretación de la realidad que en sí misma es diversa” (Universidad de Antioquia, 2013).

El estudiante debe encontrar en la universidad una plataforma para la generación de nuevas formas de participación en la vida cultural, no solo en los salones de clase, sino también fuera de ellos; deben ser imaginativas en la adopción de mecanismos para visibilizar las prácticas culturales, valorar, estimular y cualificar la creación cultural y artística, entendiendo los nuevos significados de la cultura, que asegure la reducción de las desigualdades y de la falta de cohesión social (Estados Iberoamericanos, 2010).

El Plan de Negocios busca presentar y desarrollar todos los aspectos de orden administrativo, técnico y operativo, de mercadeo, legal, organizacional y financiero, que se requiere abordar previo a la puesta en marcha del proyecto empresarial denominado Red Cultural Platino.

Si bien la promoción de actividades culturales para los grupos representativos universitarios se encuentra monopolizada por dos redes, que entre otras, no satisfacen las necesidades del sector, tampoco cuenta con gran información derivada de estudios, investigaciones, análisis y seguimientos de entidades especializadas, que evidencien el desarrollo y dinámica del mismo; llevando a inferir que esto describe una situación llena de vacíos derivada de una administración bastante opaca.

## **2. CAPÍTULO 1 CONCEPTUALIZACIÓN**

### **2.1 Concepto del negocio**

La Red Cultural Platino será una empresa especializada en la organización de eventos orientados a promover la sana competencia entre Instituciones de Educación Superior en torno a la cultura.

Estos eventos se encuentran enmarcados en actividades artísticas como el teatro, la canción, la música, la danza y las nuevas tendencias culturales. Por mencionar algunos shows se encuentran el festival de rock y pop, los encuentros de danza contemporánea y folclórica, el festival coros, el encuentro de narración oral, el festival de orquestas.

La Red Cultural Platino dará realce a la presentación de los diferentes artistas, haciendo una fase clasificatoria a nivel distrital, para posteriormente hacer un encuentro final de 5 días, fuera de la ciudad para dar reconocimiento a los más virtuosos dentro de sus categorías.

Se desplegará la logística suficiente en cada actividad, a través de aliados estratégicos, quienes cuentan con el servicio de alquiler de equipos audiovisuales con las características técnicas necesarias para brindar un buen espectáculo.

Se contará con personal de experiencia, quienes pasarán por un proceso de selección ajustado a las necesidades de la empresa, para ser contratados de acuerdo al cronograma de eventos que se establezcan con las Instituciones de Educación Superior participantes.

Para complementar, se desarrollará toda una estrategia de medios, a través de las redes sociales (Facebook e Instagram) para potencializar el alcance y reconocimiento de la empresa, aprovechando el talento de los mismos participantes y por supuesto el desarrollo logístico que lleva implícito cada evento.

## 2.2 Justificación y Antecedentes

[...] en su sentido más amplio, la cultura puede considerarse actualmente como el conjunto de los rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o un grupo social. Ella engloba, además de las artes y las letras, los modos de vida, los derechos fundamentales al ser humano, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias (Unesco, 1982).

El Ministerio de Cultura (2015) en su libro *Cultura a la Medida*, referencia al manual metodológico del Convenio Andrés Bello, donde definen al campo cultural como “un conjunto de actividades humanas y sus productos cuya razón de ser consiste en crear, expresar, interpretar, conservar y transmitir contenidos simbólicos”

La Ley 30 de 1992 promulgada por el Congreso de la República de Colombia (1992), reconoce que el patrimonio y la memoria cultural constituyen una responsabilidad Institucional, al afirmar en el artículo 6, que uno de los objetivos de la educación superior es “conservar y fomentar el patrimonio cultural del país”. Dicha memoria está constituida por los bienes de interés cultural y las expresiones culturales reconocidas socialmente por los universitarios.

En este mismo orden, la Ley 30 de 1992 define en su artículo 117: “que las Instituciones de educación superior deben adelantar programas de bienestar entendidos como el conjunto de actividades que se orienten al desarrollo físico, psico-afectivo, espiritual y social de los estudiantes, docentes y personal administrativo”, entendiéndose que el Bienestar Universitario se ha convertido en un instrumento poderoso para apoyar el proceso del desarrollo humano, concebido éste como un proceso integral que incluye planes, programas, proyectos y actividades conducentes a propiciar un ambiente adecuado, para el desarrollo integral y el bienestar de las personas que integran la comunidad de estudiantes, docentes, colaboradores y egresados, tomando como referencia al ser humano entendido como ser sistémico, universal, multicultural y en permanente evolución; y asumiendo que “a través de la cultura el hombre se expresa, toma conciencia, de sí mismo, pone en cuestión sus propias realizaciones, busca incansablemente nuevas significaciones y crea obras que lo trascienden” (Unesco, 1982).

Por lo que, dentro de la Instituciones podemos encontrar un sinnúmero de manifestaciones culturales con diferentes teorías, que cada día representan un reto más para la formación de los estudiantes y muchas veces estas manifestaciones no solo se fundamentan en memorias, costumbres e intereses históricos con ideologías basadas en realidades, si no en modas y tendencias sociales, en la multiplicidad, evolución y apertura en estilos y géneros de expresión e interpretación.

De acuerdo con lo anterior, es aquí donde las redes culturales (empresas privadas) significan un aporte significativo al desarrollo de actividades de las Instituciones de educación superior, ya que se convierten en un importante aliado para la promoción de la cultura, generando y gestionando espacios que permiten vincular a una gran cantidad de grupos culturales representativos de las diferentes universidades, en torno a una sana competencia entre ellas, congregando las diferentes manifestaciones y expresiones artísticas que se suscitan al interior de cada alma mater.

Las redes culturales universitarias son instrumentos que se enmarcan en múltiples necesidades, reforzando las líneas de trabajo de interés común y apoyando el trabajo de las Instituciones vinculadas, para fortalecer la diversidad cultural y abrir una puerta de acceso a concursos nacionales, a aquellos estudiantes que conforman grupos con habilidades artísticas sobresalientes.

Gazzola (2008) citada por Galo (2010), en su reporte “Surgimiento e Importancia de las Redes Universitarias en América Latina y el Caribe” cita a, quién dice que “para todas las personas que trabajamos en el ámbito académico, educativo y universitario ha quedado claro que la mejor manera de actuar es a través de la creación de redes. El trabajo colaborativo y solidario, busca satisfacer las necesidades de multiculturalidad y pluralidad”.

Las redes culturales se adaptan permanentemente a las vicisitudes de las Instituciones de educación superior y de la sociedad, para idear mejores maneras de participación de las comunidades universitarias y de los futuros graduados, independientemente del área de formación que estos hayan elegido para el desarrollo de su vida profesional y productiva, teniendo en cuenta que, la cultura en perspectiva, abre las puertas al

mundo, convirtiéndose en una herramienta que facilita el desarrollo de actitudes críticas y realistas hacia la valoración de lo propio con un tinte internacional. La cultura da voz y sentido a lo local y a lo global.

De este modo, las redes son vistas de tres distintas maneras:

- Como un escenario ideal para la comunidad cultural universitaria.
- Como una herramienta de gestión para los coordinadores culturales de las Instituciones de Educación Superior apoyada en una filosofía solidaria en la transmisión del conocimiento y las expresiones
- Como una oportunidad para desarrollar potenciales mercados culturales.

### **2.3 Objetivos**

#### **General**

Desarrollar el plan de negocios para la empresa “Red Cultural Platino”, que se dedica a la organización de eventos orientados a promover la sana competencia entre Instituciones de Educación Superior en torno a la cultura.

#### **Específicos**

- Identificar el estado actual del mercado y los competidores.
- Identificar los aspectos legales que enmarcan el funcionamiento de la Red Cultural Platino.
- Identificar la estructura organizacional adecuada para el funcionamiento de la Red Cultural Platino.
- Identificar la viabilidad financiera del emprendimiento.

### **2.4 Estado actual del negocio.**

El negocio actualmente no se encuentra en marcha, sin embargo con este plan de negocios, se pretende establecer la viabilidad económica para su desarrollo.

Paralelamente se lleva a cabo el fortalecimiento de relaciones públicas y acercamientos con las Instituciones de Educación Superior, las cuales son potenciales clientes por diversos factores, tales como tamaño (cantidad de estudiantes en grupos culturales), posición financiera (aquellas que invierten en los programas culturales) e infraestructura (aquellas que cuentan con auditorios o salas para eventos).

## 2.5 Descripción de los servicios.

La Red Cultural Platino organizará eventos orientados a promover la sana competencia entre Instituciones de Educación Superior en torno a la cultura

Los eventos se realizarán en dos fases, una distrital en la ciudad de Bogotá y la otra en una ciudad alterna.

La primera será clasificatoria, con el siguiente listado de eventos (preliminar y ajustable a las necesidades de las Instituciones de Educación Superior participantes).

Tabla 1 Listado preliminar de eventos que se programarán desde la Red Cultural Platino.

<b>FESTIVAL Y/O ENCUENTRO</b>	<b>GRUPAL</b>	<b>DÚOS O TRIOS</b>
Encuentro Regional Universitario de Tunas	X	
Encuentro Regional Universitario de Música Tradicional Colombiana	X	
Encuentro Regional Universitario de Rock y Pop	X	
Encuentro Regional de Danza Contemporánea	X	
Festival Regional Universitario de Teatro	X	X
Festival Regional Universitario de la Canción	X	X
Festival Regional de Narración Oral		X
Festival Regional de Coros Universitario	X	
Festival Regional Universitario de Danza Urbana, Moderna y del Mundo	X	
Festival de Salsa.		X
Festival de Tango.		X
Encuentro Regional Universitario de Orquestas	X	
Festival Regional Universitario de Danza Folclórica	X	

Fuente: Elaboración propia.

Estos eventos estarán organizados con escenografías acordes a una temática específica, con la cual se enmarcan las diferentes presentaciones de los grupos representativos. Para la participación por parte de las Instituciones Educativas, deben inscribirse previamente para preparar los shows correspondientes.

Cada evento contará con una serie de requisitos a cumplir para generar equidad en la participación y así mismo, contará con jueces especializados quienes tomarán atenta nota de los puntos a evaluar.

Estos puntajes, sumado al tráfico que logren realizar cada grupo en redes sociales de su presentación, le otorgará los puntos necesarios para clasificar a la segunda fase de las competencias, las cuales se realizarán en la ciudad alterna.

De cada evento, únicamente clasificarán los cinco primeros grupos a la fase final.

En esta fase final, además de competir por los tres primeros puestos en su categoría, competirán también por el campeón general, otorgándole el galardón mayor a la institución que representan. Para ello, cada presentación que realicen (debe ser diferente a la presentación que realicen en la primera fase), acumulará puntos que se suman de forma general.

Es importante mencionar que cada fase tiene costos asociados diferentes, los cuales se informarán oportunamente a las Instituciones participantes. La inscripción a la fase distrital incluirá el derecho a competir, la escenografía (infraestructura), juzgamiento, premiación e informes. La inscripción a la segunda fase incluirá derecho a competir, transporte terrestre ida y regreso, alojamiento, alimentación, la escenografía (infraestructura), juzgamiento, premiación e informes.

Tabla 2 Listado de eventos que se realizarán en la fase final.

FESTIVAL Y/O ENCUENTRO	GRUPAL	DÚOS O TRIOS
Encuentro Final de Tunas	X	
Encuentro Final de Rock y Pop	X	
Festival Final de Danza Urbana, Moderna y del Mundo	X	
Festival Final de Salsa.		X
Festival Final de Tango.		X
Encuentro Final de Orquestas	X	
Festival Final de Danza Folclórica	X	

Fuente: elaboración propia.

## 2.6 Potencial del mercado en cifras.

En la ciudad de Bogotá, existen dos redes que realizan eventos culturales de tipo competitivo para los estudiantes de las universidades, La Asociación Colombiana de Universidades – Ascun, a través del nodo regional y su área temática de “Cultura y Ciudadanía” y la Red de Universidades del Norte – Red OUN.

Ascun Cultura, fue creado en el año 2008, mediante el acuerdo 2 de la Asociación Colombiana de Universidades, con los objetivos de contribuir con el desarrollo y fortalecimiento del bienestar y para desarrollar programas y proyectos de conformidad con los parámetros nacionales (Asociación Colombiana de Universidades, 2008).

Esta área temática, en adelante “Ascun Cultura”, está conformada por los gestores culturales de las diferentes universidades asociadas o afiliadas de la capital y dirigida por un comité gestor elegido entre las mismas universidades miembro, quienes son elegidos por un periodo de dos años para definir el norte de la red y por supuesto, fortalecer y consolidar los servicios en cada región (Asociación Colombiana de Universidades, 2008).

La Red OUN nace en el año 2000 con la presencia de ocho universidades, con el fin de interactuar en beneficio de la formación integral y el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad universitaria, a favor del desarrollo de la docencia, la investigación y la extensión, concibiéndose como una organización abierta que facilita

el intercambio de experiencias, conocimientos e iniciativas de personas, instituciones y redes (Red OUN, 2000).

Esta red cuenta con un coordinador para sus diferentes áreas de trabajo Salud Integral y Desarrollo Humano, Arte y Cultura, Deporte y Recreación, Académica, Administrativa y Financiera y Comunicaciones, quienes generan los cronogramas de eventos bajo el hilo conductor de la integralidad.

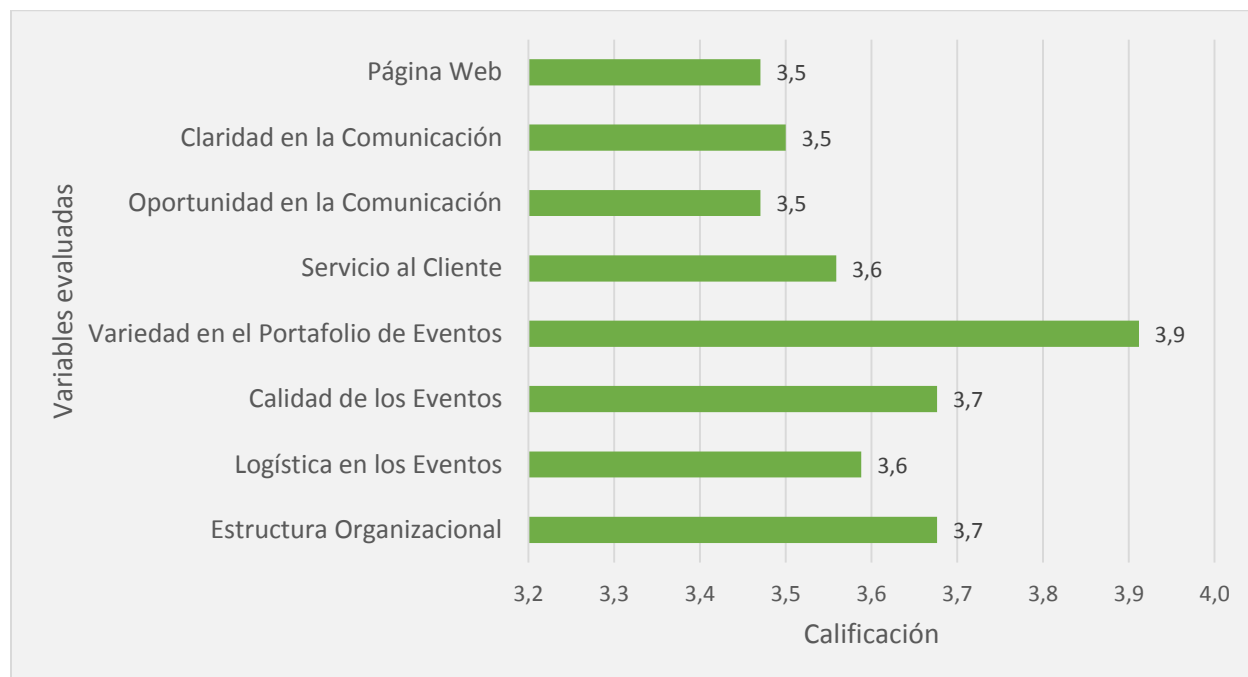
Ascun Cultura y la Red OUN, son redes de trabajo colaborativo, dirigidas por los mismos directores de bienestar y/o coordinadores y gestores culturales de las universidades miembro, diferente al sector deportivo universitario, donde si existen redes deportivas privadas, manejadas como empresas que ofrecen un amplio y serio portafolio de servicios.

Por otro lado, en Bogotá actualmente existen 119 Instituciones de Educación Superior (Sistema Nacional de Información de la Educación Superior, 2015), y para esta investigación, se tendrá como grupo objetivo 45 de ellas (anexo 1), las cuales promocionan los procesos formativos culturales en el marco del bienestar universitario, cuentan con grupos representativos que participan en los eventos que se programan anualmente por las redes que actualmente existen y además cuentan con espacios físicos para el desarrollo de eventos culturales.

Con la red de Ascun Cultura en el año 2015, participaron 28 universidades con un total de 870 estudiantes, es decir un promedio de 31 por cada IES (Ascun Cultura, 2015). En la Red OUN participaron 15 universidades, con 180 estudiantes aproximadamente (Ospina, 2017).

Según las encuestas aplicadas a los Directores de Bienestar y Coordinadores de Cultura de las universidades seleccionadas, frente a la percepción que los encuestados tienen sobre la gestión realizada por las redes culturales a las cuales pertenecen actualmente (Ascun Cultura y Red OUN), en promedio, todas las calificaciones estuvieron por debajo de 4 puntos sobre 5 posibles. El aspecto mejor evaluado es la variedad en el portafolio de eventos y las más bajas la página web, la claridad y la oportunidad en la comunicación.

Grafica 1 Percepción por parte de los directores de bienestar y coordinadores de cultura sobre la red cultural a la cual pertenecen actualmente.



Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de la investigación.

Estos resultados presuponen un excelente punto de partida para el desarrollo del plan de negocio, puesto que la competencia que actualmente existe, presenta deficiencias administrativas que han desembocado en una imagen no tan positiva como la desean.

## 2.7 Ventajas competitivas.

La Red Cultural Platino sustentará sus ventajas competitivas en:

- **Cultura organizacional enfocada a la excelencia en el servicio al cliente:** teniendo en cuenta que la competencia no cuenta con una estructura organizacional empresarial, la primera estrategia estará enfocada en prestar una atención cálida, oportuna y efectiva con nuestros clientes.
- **Innovación:** siempre estar a la vanguardia en nuestros eventos, analizando tendencias culturales, aprovechando los avances tecnológicos para dar realce a los shows que realizan los grupos universitarios. Así mismo, realizar una fase final fuera de la ciudad, para brindar la posibilidad a los grupos más sobresalientes de las diferentes Instituciones de Educación Superior, en competir

en un espacio de mayor altura con los mejores de sus categorías, enalteciendo su esfuerzo.

- **Equipo de trabajo:** En la Red Cultural Platino, el talento humano es el recurso más valioso y se velará por contar con un equipo motivado y alineado con la estrategia de la organización, buscando masificar los eventos a través de las redes sociales y generar tráfico con los jóvenes participantes, obteniendo mayores recursos para ser reinvertidos en los eventos y en los mismos participantes, de tal modo que genere mayor reconocimiento de los artistas a nivel nacional e internacional, y gestionando vínculos con empresas del sector que fortalezcan los servicios y a su vez que deseen captar talentos.

## 2.8 Resumen de inversiones requeridas.

Las inversiones que permiten iniciar las operaciones de la empresa son las siguientes, las cuales se resumen en tres partes fundamentalmente, donde la tercera es la que implica un mayor valor:

Tabla 3 Relación de inversiones iniciales del plan de negocio.

<b>Descripción</b>	<b>Valor</b>
<b>Equipos de oficina</b>	<b>\$ 1.800.000</b>
Computador	\$ 1.000.000
Teléfono	\$ 80.000
Escritorio	\$ 350.000
Silla	\$ 120.000
Otros elementos	\$ 250.000
<b>Marketing inicial</b>	<b>\$ 6.808.000</b>
Portafolios	\$ 2.508.000
Tarjetas	\$ 500.000
Página web	\$ 3.800.000
<b>Total</b>	<b>\$ 8.608.000</b>

Fuente: elaboración propia

De acuerdo con lo anterior, la inversión inicial no es alta, puesto que el objetivo de la red es trabajar con los recursos de las universidades inscritas. Los equipos de oficina corresponden a elementos de fácil uso en cualquier sitio, así como elementos básicos de oficina; los elementos de mercadeo como los portafolios y tarjetas se utilizarán para

generar el primer acercamiento a las diferentes instituciones de educación y se entregarán a los Directores de Bienestar y Gestores Culturales. La página web para publicar toda la información de los eventos que se programen.

## 2.9 Proyecciones de ventas y rentabilidad.

Teniendo en cuenta lo descrito en el punto 2.5 “Descripción de los servicios”, los eventos presentan un costo de producción igual si se realiza para una o varios clientes, debido a que los requerimientos técnicos exigen tener un estándar alto de calidad. En este orden de ideas, tenemos eventos que presentan costos iguales de acuerdo con la proyección de universidades participantes que se espera. Para su análisis, se agrupan de la siguiente manera.

Tabla 4 Clasificación del costo de los eventos.

Nº	NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	CLASIFICACIÓN POR COSTO	UNIVERSIDADES PROYECTADAS A PARTICIPAR
1	Encuentro Regional Universitario de Tunas	Eventos de menor valor 1	14
2	Encuentro Regional Universitario de Música Tradicional Colombiana		14
3	Encuentro Regional Universitario de Rock y Pop		14
4	Encuentro Regional de Danza Contemporánea		14
5	Festival Regional Universitario de Danza Urbana, Moderna y del Mundo		14
6	Festival Regional Universitario de la Canción	Eventos de menor valor 2	12
7	Festival de Salsa.		12
8	Festival de Tango.	Eventos de menor valor 3	8
9	Festival Regional de Narración Oral	Eventos de menor valor 4	10
10	Festival Regional Universitario de Danza Folclórica	Eventos de mediano valor 1	13
11	Festival Regional de Coros Universitario	Eventos de mediano valor 2	10
12	Encuentro Regional Universitario de Orquestas	Eventos de mayor valor 1	12
13	Festival Regional Universitario de Teatro	Eventos de mayor valor 2	12
14	Fase final	Evento final	340

Fuente: elaboración propia a partir de las proyecciones de la empresa.

Así mismo, se proyecta el evento final, el cual a diferencia de los demás, se realizaría fuera de la ciudad de Bogotá, presentando un costo de participación por persona (estudiante, delegado, profesor y/o entrenador), puesto que implica costos adicionales de transporte, alimentación, hidratación y derechos de participación.

En este sentido, se estima en la fase final, se organicen únicamente siete eventos dentro del mismo (encuentro final de tunas, encuentro final de rock y pop, festival de danza urbana, moderna y del mundo, festival final de salsa, festival final de tango, encuentro final de orquestas y festival final de danza folclórica), donde interactuarían aproximadamente 340 personas.

En la tabla 5, se puede observar la proyección de ingresos por ventas en el primer año de operación. De acuerdo con la proyección de las ventas, la utilidad bruta en el primer año sería de \$106.819.501 millones de pesos aproximadamente.

Tabla 5 Ingresos por ventas del primer año Red Cultural Platino.

<b>NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO</b>	<b>CANTIDADES</b>	<b>PRECIO DE VENTA UNITARIO SIN IVA</b>	<b>INGRESOS TOTALES</b>
Eventos de menor valor 1	70	\$ 499.999	\$ 34.999.930
Eventos de menor valor 2	24	\$ 499.999	\$ 11.999.976
Eventos de menor valor 3	8	\$ 499.999	\$ 3.999.992
Eventos de menor valor 4	10	\$ 499.999	\$ 4.999.990
Eventos de mediano valor 1	13	\$ 899.999	\$ 11.699.987
Eventos de mediano valor 2	10	\$ 899.999	\$ 8.999.990
Eventos de mayor valor 1	12	\$ 1.499.999	\$ 17.999.988
Eventos de mayor valor 2	12	\$ 1.499.999	\$ 17.999.988
Fase final	340	\$ 499.999	\$ 169.999.660
		<b>TOTAL</b>	<b>\$ 282.699.501</b>

Fuente: elaboración propia a partir del simulador financiero.

Para el segundo año de operación, se proyecta un incremento del 2% en las ventas y en adelante se suma un punto cada año, hasta lograr el 5%. Se proyecta una inflación del 6% para cada año y un IPP del 4%. Se estima un impuesto a la renta del 34%.

Tabla 6 Proyección de ingresos por ventas en los primeros 5 años de operación de la Red Cultural Platino.

<b>AÑO</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>VENTAS ANUALES</b>	\$ 282.699.501	\$ 305.654.700	\$ 333.713.802	\$ 367.886.095	\$ 409.457.224

Fuente: elaboración propia a partir del simulador financiero.

## 2.10 Conclusiones financieras.

Las proyecciones a nivel financiero de la Red Cultural Platino presentan cifras favorables que brindan confianza para realizar la inversión requerida para la puesta en marcha del negocio. El flujo de caja del proyecto muestra números positivos luego del primer año de operación, lo que presupone buena liquidez para el desarrollo del proyecto.

Tabla 7 Flujo de caja libre del proyecto.

FLUJO DE CAJA DE PROYECTO		
INVERSIÓN AÑO 0	-\$	60.733.833
2016	\$	5.342.085
2017	\$	13.397.938
2018	\$	19.286.720
2019	\$	26.865.108
2020	\$	36.546.748

Fuente: elaboración propia a partir del simulador financiero.

Con un costo de oportunidad del 20%, la TIR y el VPN muestran que el proyecto puede ser aceptado.

Tabla 8 VPN y TIR del proyecto.

<b>VALOR PRESENTE NETO DEL PROYECTO</b>	<b>\$253.961</b>
<b>TASA INTERNA DE RETORNO</b>	<b>15,14%</b>

Fuente: elaborado propia a partir del simulador financiero.

## 2.11 Equipo de trabajo.

Para iniciar el funcionamiento de la Red Cultural Platino se contará con un staff de 4 personas, quienes se contratarán por orden de prestación de servicio así:

- Director Administrativo y Comercial.
- Coordinador Logístico.
- Profesional en Comunicaciones.
- Asistente General.

Además se contará con los servicios de personal extra para el desarrollo de los eventos, quienes serán contratados a través de una empresa especializada en logística.

- Auxiliares logísticos.

### **3. CAPÍTULO 2 ASPECTOS DE MERCADEO.**

Más allá de las características de un servicio, existen factores que influyen en su comportamiento frente a la población objetiva. El entorno, en particular sus variables externas, como lo son las leyes y la cultura influyen en la aceptación, rechazo o bien su aceptación.

Estas variables que están fuera de nuestro alcance, deben ser observadas con sumo cuidado porque pueden generar una influencia tal, que lleven el producto al fracaso. Sin duda esto obliga también a monitorear las que efectivamente si están a nuestro alcance para evitar que la calidad, el costo o el precio se salgan de los márgenes de competitividad necesarios para estar en el juego.

Desde el punto de vista de necesidad a satisfacer, podría no ser un secreto que un sector como el cultural universitario, la necesidad es una realidad. Pero, ¿existe el deseo de cambio? Como romper el paradigma que sigue en la secuencia de actividades, ¿cómo generar esa sensibilidad? La tarea no es para nada sencilla pero alguien tiene que hacerla, y es esa la oportunidad que se debe observar e ir por ella. Así que tener un “evento bonito” y de “calidad” son elementos que no se pueden descuidar. Esto es, el producto no solo debe ser de calidad sino también parecerlo, esto es la percepción y el inicio de que los clientes se quieran subir en esa onda.

Un estudio de la población potencialmente interesada no es menos importante. Aquí juega un papel muy importante todas las variables del entorno. Una carga impositiva puede ser un enemigo silencioso que podría llevar el producto o servicio al fracaso. El análisis de competidores no será lo de menos. ¿Conocer con quien se compite?, ¿que tienen? ¿Cómo lo venden? ¿Cómo lo entregan? ¿Cuánto vale? son algunos de los puntos a tener en cuenta.

#### **3.1 Análisis del sector**

Con base en la información disponible, es imprescindible identificar la situación y dinámica del sector en el que tiene afectación directa este emprendimiento, de tal modo

que se pueda analizar los factores de riesgo asociados a la inversión, así como las barreras de entrada y salida del negocio.

### **3.1.1 Caracterización de sector**

La Unesco (1998) señala que las industrias culturales, tienen las siguientes características:

- Su materia prima es una creación protegida por derechos de autor y fijada sobre un soporte tangible o electrónico.
- En ellos se incluyen los bienes y servicios culturales fijados sobre soportes tangibles o electrónicos y producidos, conservados y difundidos en serie, con circulación generalmente masiva.
- Poseen procesos propios de producción, circulación y apropiación social.
- Están articulados a las lógicas de mercado y a la comercialización o tienen el potencial para entrar en ellas.
- Son lugares de integración y producción de imaginarios sociales, conformación de identidades y promoción de ciudadanía.

Por otro lado, Duque Escobar, Corredor, & Ramírez (2007) mencionan que la industria cultural, es una actividad del sector terciario de la economía o de los servicios, que se dedican a producir y a gestionar actividades que implican este derecho.

Dentro de la industria cultural se puede encontrar: la televisión, la radio, los diarios y revistas, industrias cinematográficas, discográficas, las editoriales, compañías de teatro o danza, las redes, etc., empresas que establecen parámetros que buscan incrementar el consumo de sus productos, a través de la modificación de los hábitos sociales, en todos los individuos sin excepción. En este sentido, relacionan en su artículo la clasificación de la industria cultural según el Ministerio de la Cultura.

Tabla 9 Clasificación de las industrias culturales

N°	Actividad económica
1	Edición de libros, folletos, partituras y otras publicaciones.
2	Edición de periódicos, revistas y publicaciones periódicas.
3	Edición de materiales grabados.
4	Investigación y desarrollo experimental en el campo de las ciencias sociales y las humanidades
5	Publicidad
6	Actividades de fotografía
7	Producción y distribución de películas y videocintas
8	Actividades de radio y televisión
9	Actividades de grabación y producción de discos
<b>10</b>	<b>Actividades teatrales, musicales y otras actividades artísticas</b>
11	Actividades de bibliotecas y archivos
12	Actividades de museos y preservación de lugares y edificios históricos.

Fuente: Ministerio de Cultura de la República de Colombia.

De acuerdo con esto, la actividad número 10, enmarca la actividad comercial de las redes culturales universitarias, las cuales, promueven la cultura y su sana competencia, a través de la planeación y ejecución de eventos artísticos.

No obstante, de acuerdo con la clasificación que realiza la Cámara de Comercio de Bogotá, la sección R reúne todas las actividades artísticas, de entretenimiento y recreación. Dentro de esta sección, se encuentra la división 90 y el grupo 900 - actividades creativas, artísticas y de entretenimiento. Teniendo en cuenta lo anterior, el código que rige la actividad económica de la Red Cultural Platino es la 9007 “actividades de espectáculos musicales en vivo”.

Esta clasificación incluye la producción para el público en general de conciertos, para una o más funciones. Las actividades pueden ser realizadas por orquestas y bandas, pero también pueden consistir en funciones de músicos, autores, intérpretes, entre otros; las actividades conexas, como las de manejo de la escenografía, los telones de fondo y el equipo de iluminación y de sonido, la gestión de las salas de conciertos, teatro y otras instalaciones similares, las actividades de productores o empresarios de eventos o espectáculos artísticos en vivo, aporten ellos o no, las instalaciones.

En Bogotá, este sector a nivel universitario está representado por dos redes, las cuales se destacan por la siguiente información.

Tabla 10 Redes culturales universitarias.

Nº	Empresa – Red	Cantidad de Instituciones de Educación Superior que convoca	Cantidad de estudiantes aproximadamente que convoca.
1	Ascun Cultura	28	870
2	Red OUN	15	180

Fuente: elaboración propia a partir de informe de gestión Ascun Cultura (2015) y de la Red OUN (2015).

Ascun Cultura y la Red OUN, son organizaciones sin ánimo de lucro y nacen con la intención de fortalecer el bienestar universitario (el deporte y la cultura principalmente). Estructuralmente están conformadas por el pleno de Instituciones de Educación Superior que se afilian a ellas, de donde se eligen a aquellas que a través de sus directores de bienestar y coordinadores de cultura, deseen liderar el comité directivo y por ende el rumbo de la organización.

### 3.1.2 Barreras de entrada y salida

#### A. De entrada

- Monopolio: actualmente el negocio es manejado por dos redes, las cuales cuentan con la participación de las más importantes universidades de Bogotá, congregando así una gran cantidad de estudiantes en torno a sus grupos representativos culturales.
- Infraestructura: la realización de los eventos requiere, el uso de escenarios especializados lo suficientemente grandes para aglomerar un número importante de participantes, además de necesitar espacios para atender la logística de este tipo de actividades y por supuesto un plan elaborado de atención de emergencias.
- Posicionamiento en el mercado: Las redes que actualmente existe, a pesar de no contar con una buena imagen ante los directores de bienestar y gestores culturales de las universidades, cuentan con un reconocimiento en el medio, que sin duda genera peso al momento de tomar la decisión para participar en los eventos que generen.

## **B. De salida**

- Planes de desarrollo a largo plazo: Este tipo de empresas genera proyectos aún más grandes de lo que inicialmente se tiene proyectado, puesto que se puede generar alianzas de tipo internacional para promover la multiculturalidad y generar oportunidades a los mismos estudiantes – artistitas que se forman a partir de estos espacios.
- Emocionales: todos los eventos se desarrollan en conjunto con los gestores culturales de las Instituciones de Educación Superior y los actores principales de cada show (los estudiantes), pudiéndose generar lazos fraternales entre la organización y los clientes.

### **3.2 Análisis y estudio de mercado.**

#### **3.2.1 Tendencias del mercado.**

Rodriguez Tons (2017) menciona en su Blog de tendencias culturales 2017 que, a nivel internacional, los gobiernos nacionales están enfocando su gestión entre otras cosas en la participación y la gestión ciudadana, la Educación y la Cultura. Lo primero, hace referencia que a partir de la combinación de procesos participativos y la cultura ciudadana arraigada a las costumbres y patrimonios de un país se logran modelos más efectivos de transformación nacional. Lo segundo, menciona que la cultura es un instrumento fabuloso para enseñar. La educación artística como parte integrada de la educación reglada, desde la escuela a la Universidad, empieza a tomar forma. Con ello se espera que los ciudadanos integren en sus necesidades vitales hábitos culturales, pensamiento crítico y en definitiva más herramientas para poder vivir en sociedades más justas.

Colombia no se encuentra alejada de estas tendencias, en la constitución política en su artículo 71 menciona entre otras cosas que... “El Estado creará incentivos para personas e instituciones que desarrollen y fomenten la ciencia y la tecnología y las demás manifestaciones culturales, y ofrecerá estímulos especiales a personas e instituciones que ejerzan estas actividades”. Por ello el gobierno nacional ha desarrollado estrategias encaminadas a construir cimientos sólidos que le permita dejar legados encaminados a transformar la sociedad, partiendo desde la infancia. (Consejo Superior de la Judicatura, 1991)

Las últimas contribuciones en términos de políticas culturales fueron expuestas en el documento Visión Colombia 2019, segundo centenario de la independencia (Compendio de Políticas Culturales, 2010), en donde se manifiesta:

- Fortalecer los procesos de creación cultural en condiciones de equidad y reconocimiento de la diversidad cultural.
- Fortalecer los procesos de protección, valoración y reconocimiento de las distintas formas de memoria.
- También se contempla el acceso a bienes y servicios que impulsen la apropiación social de contenidos culturales.
- Propiciar el reconocimiento y valoración de la diversidad étnica y pluralidad ciudadana.
- Mejorar las condiciones de sostenibilidad que estimulan y potencian la actividad cultural.

Lo anterior ha hecho que en nuestros días, la tendencia nacional se concentre en “fomentar y fortalecer las industrias culturales y creativas propias, basadas en la valoración y valorización de los activos culturales locales, caracterizados por la pluralidad en las manifestaciones, siendo una oportunidad para alcanzar el desarrollo sostenible de la población del país” (Compendio de Políticas Culturales, 2010).

En este sentido, el programa nacional de estímulos, el programa nacional de concertación, las convocatorias para artistas, gestores y organizaciones culturales son grandes iniciativas enfocadas en fortalecer un sector que requiere sumar esfuerzos para rescatar mucho de lo que hemos perdido y para investigar mucho de lo que ha surgido.

Por otro lado y alineado con estas tendencias, se encuentran las instituciones de educación superior, donde se gestan una serie de programas que fomentan las expresiones artísticas y culturales, dirigidas a la creciente demanda de estudiantes universitarios que se preocupan por favorecer la construcción de ciudadanía, desde el reconocimiento de sus raíces y de su patrimonio, pasando por el respeto en la diversidad de expresiones y finalizando en la construcción de conocimiento a partir del dialogo.

En la tabla N° 14 se puede observar como el número de estudiantes matriculados en los programas de pregrado han presentado un incremento constante año tras año, sin dejar a un lado que con ello también se presenta un aumento significativo en las nuevas manifestaciones culturales diferentes a las tradicionales, subiéndole la dificultad al reto de rescatar y hacer perdurar lo autóctono.

Ahora se hace necesario sumar la tecnología (Smartphone, Tablet, Apps, redes sociales, etc.) a esta complicada ecuación, puesto que tiene un peso muy determinante en la sociedad, porque su influencia puede ser negativa y/o positiva, dependiendo de la óptica por la cual se observe. Esta tecnología acrecienta en una proporción importante las opciones no sólo de creatividad cultural, sino también de difusión y masificación de la cultura. Según Espuny Vidal & y Otros (2012), a partir de las recomendaciones emanadas en el informe elaborado por European SchoolNet por Balanskat, Blamire y Kefala en el año 2006, el cual analizó el impacto de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) en las escuelas de Europa, "es justo reconocer que constituye un reto que merece estudio y reflexión desde las diferentes perspectivas, así como desde los diferentes agentes que intervienen en este proceso".

En este sentido, combinar la promoción de las expresiones culturales y artísticas de los estudiantes universitarios con el uso de la tecnología, se muestra como una alternativa interesante que sin duda podría generar grandes frutos.

### 3.2.2 Segmentación del mercado.

De acuerdo con la tabla 11, en Colombia existen legalmente reconocidas por el Ministerio de Educación Nacional, 287 Instituciones de Educación Superior.

Tabla 11 Instituciones de Educación Superior en Colombia.

Carácter	Oficial	No Oficial	Régimen Especial	Total
Universidad	31	50	1	82
Institución universitaria/Escuela tecnológica	16	92	12	120
Institución tecnológica	6	39	6	51
Institución técnica profesional	9	25		34
<b>Total general</b>	<b>62</b>	<b>206</b>	<b>19</b>	<b>287</b>

Fuente: (Sistema Nacional de Información de la Educación Superior, 2015)

Del total, 119 pertenecen a la ciudad de Bogotá, distribuidas de la siguiente manera:

Tabla 12 Instituciones de Educación Superior ubicadas en la ciudad de Bogotá y legalmente reconocidas por el Ministerio Nacional de Educación Superior.

<b>Carácter</b>	<b>Oficial</b>	<b>No Oficial</b>	<b>Total</b>
Universidad	6	24	30
Institución universitaria/Escuela tecnológica	11	42	53
Institución tecnológica	2	17	19
Institución técnica profesional	1	16	17
<b>Total general</b>	<b>21</b>	<b>100</b>	<b>119</b>

Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos de Instituciones de Educación Superior emitida por el Ministerio de Educación Nacional (2016).

Se puede mencionar que según el Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (2015), en Bogotá se matricularon 1.458.927 estudiantes, correspondiente al 61% del total nacional; de estos, 1.329.891 pertenecen a programas de pregrado y los restantes 129.036 a posgrado. Del dato inicial, el 48% corresponden a estudiantes de Universidad (según la clasificación del SNIES), quienes presentan la siguiente distribución porcentual:

Tabla 13 Distribución por pregrado y posgrado de los estudiantes matriculados en Universidades de Bogotá en el año 2015.

<b>Programas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Pregrado	599.552	86%
Posgrado	96.958	14%
Total	696.510	100%

Fuente: estadísticas de Educación Superior del Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (2015).

Teniendo en cuenta que los estudiantes de pregrado de las diferentes Universidades, son el principal grupo poblacional que hace uso de los programas (culturales, deportivos y de orientación psicológica, entre otros), promovidos por las direcciones de bienestar de estas instituciones, debido a que cuentan con disponibilidad de tiempo para conformar los grupos que representan a cada una de sus Alma Mater en los eventos programados por las redes.

Vale la pena resaltar que comparativamente, esta población estudiantil (estudiantes de pregrado) en Colombia y en Bogotá por supuesto, ha crecido de una forma constante, según se muestra en la siguiente tabla, demostrando con ello la importancia incrementar también los espacios de bienestar promocionados a través de las redes culturales.

Tabla 14 Comparativo de crecimiento de la matrícula universitaria nacional y la matrícula universitaria en Bogotá y la tasa de cobertura.

Año	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Matrícula Nacional en Pregrado	1.045.133	1.159.512	1.218.816	1.296.123	1.369.149	1.431.983
Matrícula en Pregrado - Bogotá	326.124	359.741	381.539	413.636	442.999	465.501

Fuente: elaboración propia a partir de Estadísticas de Educación Superior del Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (2015).

En este orden de ideas, la ciudad de Bogotá cuenta con una importante cobertura de esta población, lo que favorece el desarrollo y aceptación de los eventos programados por la red.

### 3.2.3 Descripción de los consumidores.

Como lo menciona el Ministerio de Educación Nacional en su página web, las Instituciones de Educación Superior (IES) son las entidades que cuentan, con arreglo a las normas legales, con el reconocimiento oficial como prestadoras del servicio público de la educación superior en el territorio colombiano. Las IES se clasifican en: A, según su carácter académico, y B, según su naturaleza jurídica.

#### Clasificación A

El carácter académico constituye el principal rasgo que desde la constitución (creación) de una institución de educación superior define y da identidad respecto de la competencia (campo de acción) que en lo académico le permite ofertar y desarrollar programas de educación superior, en una u otra modalidad académica. Según su carácter académico, las Instituciones de Educación Superior (IES) se clasifican en:

- Instituciones Técnicas Profesionales
- Instituciones Tecnológicas
- Instituciones Universitarias o Escuelas Tecnológicas

- Universidades

Ese último carácter académico (el de universidad) lo pueden alcanzar por mandato legal (Art. 20 Ley 30) las Instituciones que, teniendo el carácter académico de Instituciones universitarias o escuelas tecnológicas, cumplan los requisitos indicados en el artículo 20 de la Ley 30 de 1992, los cuales están desarrollados en el Decreto 1212 de 1993.

### **Clasificación B**

Según la naturaleza jurídica, la cual define las principales características que desde lo jurídico y administrativo distinguen a una y otra persona jurídica y tiene que ver con el origen de su creación. Es así que con base en este último aspecto las Instituciones de educación superior son privadas o son públicas.

Las Instituciones de educación superior de origen privado deben organizarse como personas jurídicas de utilidad común, sin ánimo de lucro, organizadas como corporaciones, fundaciones o Instituciones de economía solidaria. Estas últimas aún no han sido reglamentadas.

Por otro lado, organizacionalmente, al interior de las Instituciones de Educación Superior, encontramos las Direcciones de Bienestar o también llamadas Direcciones del Medio Universitario (término utilizado por algunas Universidades), quienes dentro del core del negocio de la institución, son unidades misionales, porque aportan al proceso formativo del estudiantado.

En este sentido, su objetivo se enfoca en promocionar la integralidad de toda la comunidad universitaria y generar hábitos y estilos de vida saludable, a través de actividades deportivas, culturales, de salud y de psicología.

Esta promoción del bienestar estudiantil hace parte de un cumplimiento legal en la ley 30 (Congreso de la República de Colombia, 1992) y más recientemente, ha hecho parte integral de los planes estratégicos de las Instituciones Educativas, las cuales en su estrategia de lograr acreditaciones académicas o por mejorar su posicionamiento en el mercado, muestran de puertas hacia afuera toda la oferta extracurricular a la cual puede acceder un estudiante o egresado cuando hace parte de ella.

Esta comunidad universitaria (mencionada en el párrafo anterior), cuenta con 4 tipos de stakeholders bien definidos:

- Estudiantes (pregrado y posgrado, presencial y virtual)
- Docentes
- Colaboradores
- Egresados

Los estudiantes de pregrado presencial, son los principales protagonistas de estos procesos formativos promovidos por las direcciones de bienestar y/o de cultura. Tienen edades que oscilan entre los 17 y los 21 años y según las estadísticas de educación superior emitidas a finales por el SNIES (2015), en Bogotá se encontraban matriculados en pregrado 599.552 estudiantes de todos los semestres, de estos, de acuerdo con el estudio de mercado, 7101 aproximadamente hacen parte activa de las bases de datos reportadas por los líderes de estas áreas, lo que significa, 1,18% de cobertura.

#### **3.2.4 Estudio de mercado.**

La entrada a un mercado trae consigo un gran trabajo de análisis y por supuesto un levantamiento de información que permita tomar decisiones adecuadas. Entender al consumidor, analizar las características del servicio para ese consumidor y definir el precio, son algunos de los aspectos a tener en cuenta. Esto se complejiza cuando pensamos en pasar la frontera de lo que conocemos con mayor profundidad, es decir, nuestro propio país, nuestra propia cultura, nuestras propias costumbres, esto teniendo en cuenta que la globalización tiene su cuota en este análisis, debido a que las tendencias culturales ya rompieron las barreras de nuestra mente.

Es por esto que el estudio de mercado del presente plan de negocios es considerado como la herramienta fundamental para la identificación de las oportunidades para la creación y puesta en marcha de la Red Cultural Platino. Una vez analizada la información se lograrán significativas y únicas conclusiones sobre las posibilidades reales de éxito del emprendimiento, las características que este debe tener para su implementación, el potencial del negocio y la orientación de las diversas estrategias de acuerdo a las características del segmento de mercado escogido.

### **A. Objetivo del estudio**

- Identificar si en las universidades objeto de la investigación se realiza promoción cultural y si esta promoción hace parte de un plan estratégico institucional.
- Identificar cuáles son las expresiones culturales que promocionan al interior de cada una de las universidades.
- Identificar las Universidades objeto de la investigación, hacen parte de una red cultural y conocer su opinión frente a la gestión que esta realiza.
- Indagar si las Universidades objeto de la investigación les interesaría hacer parte de otra red que promueva espacios de sana competencia en torno a las expresiones culturales y cuáles serían los principales requisitos que esta red debería tener para tomar la decisión de unirse a ella.
- Determinar los valores máximos que pagaría cada una de las universidades para participar de estas competencias universitarias.

### **B. Cálculo de la muestra**

De las 119 Instituciones de Educación Superior que actualmente existen en Bogotá, para esta investigación, se tomó como grupo objetivo 45 de ellas (30 Universidades y 15 Fundaciones Universitarias), por tres motivos principalmente: destinan partidas presupuestales para la promoción de procesos formativos culturales en el marco del bienestar universitario, cuentan con grupos representativos<sup>1</sup> que participan en los eventos que se programan anualmente por las redes que actualmente existen y además cuentan con espacios físicos para el desarrollo de eventos culturales.

En este orden de ideas, tomando el tamaño de la población como 45 instituciones, el tamaño de la muestra es de 41, teniendo la siguiente ficha técnica de muestreo:

95% de confiabilidad

Error de estimación del 5%

---

<sup>1</sup> Grupos que son conformados por jóvenes que se inscriben en los procesos de formación artística promovidos por las direcciones de bienestar, para participar y representar a la universidad en los eventos desarrollados por las redes culturales.

Fórmula para variables cualitativas con  $P = Q = 0,5$ .

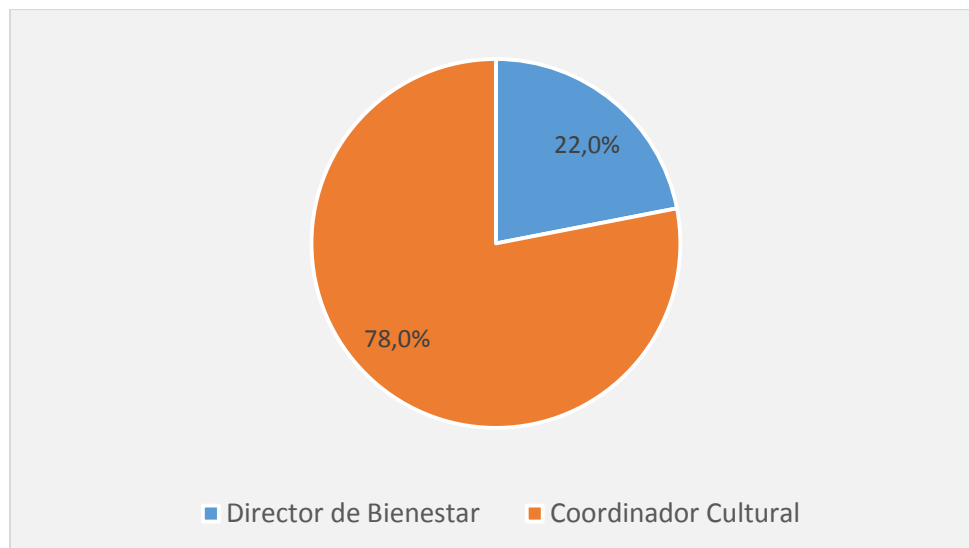
$$n = \frac{z^2 \times p \times q \times N}{z^2 \times p \times q + d^2 (N - 1)} = \frac{1,96^2 \times 0,5 \times 0,5 \times 45}{1,96^2 \times 0,5 \times 0,5 + 0,05^2 (45 - 1)} = 41$$

### C. Resultados

Una vez aplicada la encuesta (anexo 2), se contó con la participación de 41 instituciones de acuerdo con la siguiente gráfica, donde el 22% de los encuestados fueron directores de bienestar, es decir, aquellos líderes de las universidades que establecen los planes de acción para dar cumplimiento a la macroestrategia definida para el bienestar universitario.

El restante 78% corresponde a los coordinadores culturales, quienes trabajan de la mano con los directores de bienestar y son quienes ejecutan los programas y actividades que se emanan de los planes de acción. Estas personas, mantienen contacto directo y constante con todos los estudiantes que hacen parte de los grupos representativos culturales de las universidades.

Gráfica 2 Distribución por roles de las personas encuestadas.

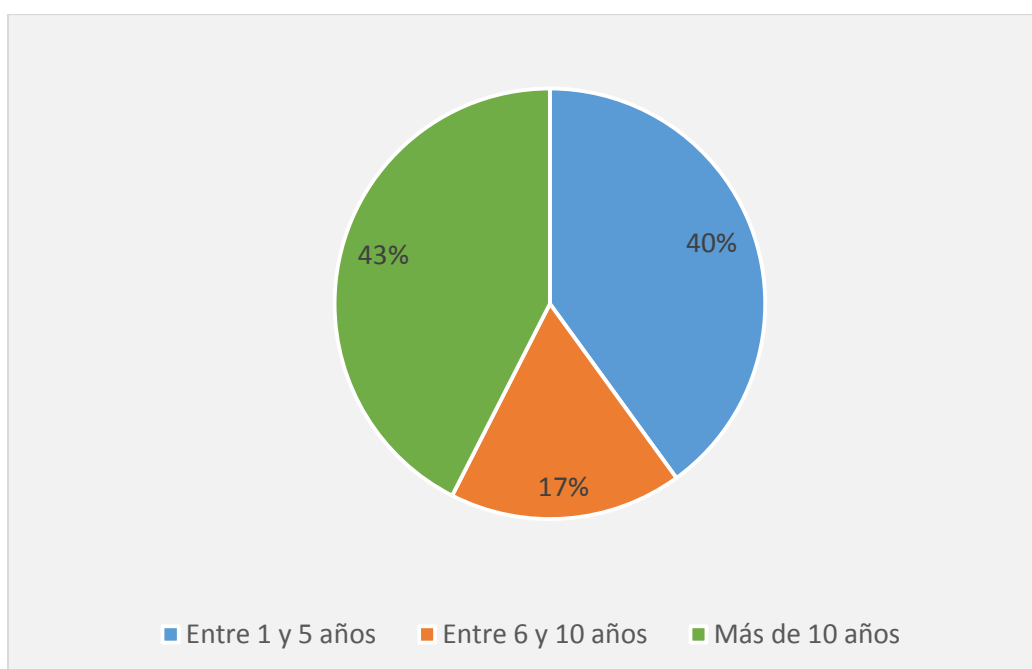


Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de la investigación.

El contar con la opinión de ambos roles, nos da una perspectiva más amplia sobre lo que se requiere para la investigación. Sumado a esto, la formación académica y la experiencia son dos factores preponderantes que sin duda dan una mayor credibilidad.

Del total de los encuestados y según la siguiente gráfica, vale la pena resaltar que el 40% cuentan con más de 10 años de experiencia en el sector cultural universitario; de este grupo, el 29% son directores de bienestar y el restante 71% son coordinadores culturales, mostrándose con esto, que las personas que tienen las riendas frente a estos lineamientos en las universidades cuentan con una trayectoria importante, lo que además, permite inferir que han influido de alguna manera el camino que ha tenido las redes culturales que conforman (Ascun Cultura o la Red OUN), teniendo en cuenta que estos mismos directores y coordinadores son los que tienen voz y voto al momento de tomar decisiones preponderantes sobre el desarrollo de las estrategias anuales de operación.

Grafica 3 Cantidad de años de experiencia en el sector cultural de las personas encuestadas.

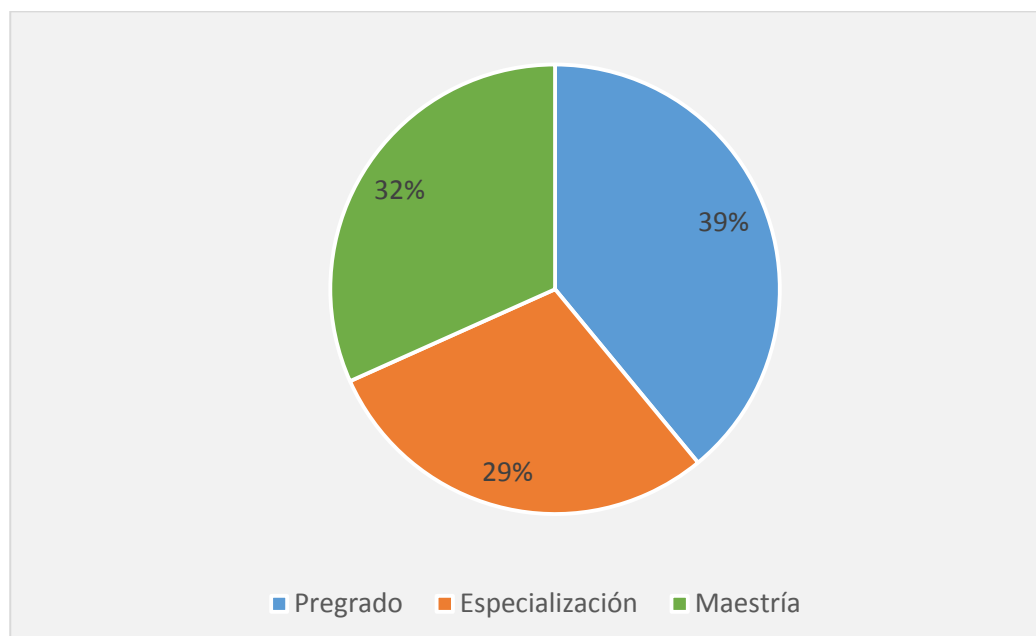


Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de la investigación.

Acompañado a lo anterior, del 32% de los encuestados que cuenta con estudios superiores de maestría y del 29% que cuentan con estudios de especialización, 7 de

ellos son directores de bienestar y los restantes 18 de ellos son coordinadores culturales.

Grafica 4 Nivel de formación de las personas encuestadas.

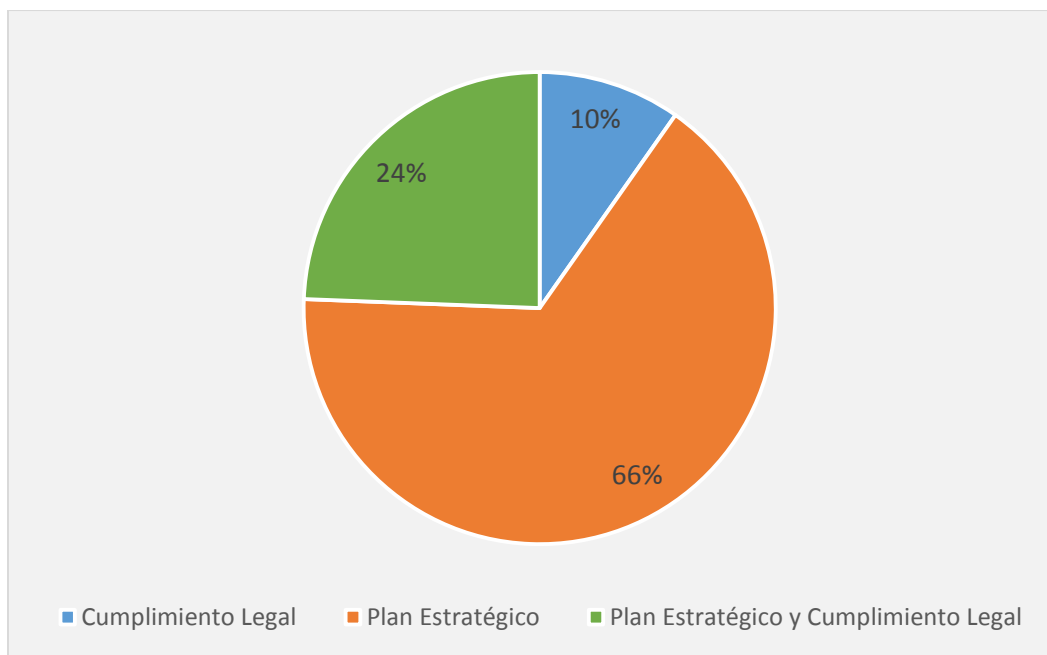


Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de la investigación.

A nivel institucional, se puede observar que más allá de ser solo un requisito legal para demostrar ante el Ministerio de Educación Nacional cuando se requiera, la promoción cultural hace parte de un plan estratégico institucional que aporta a la formación integral y a consolidar un perfil de un egresado ideal, de acuerdo con los principios y valores que le guían.

Vale la pena mencionar que contar con los programas de bienestar dirigidos a estudiantes, docentes, colaboradores y egresados también aporta al cumplimiento de los estándares de validación para las acreditaciones de los programas académicos y para la acreditación institucional, el cual es un proceso voluntario de compromiso con la alta calidad.

Grafica 5 Tipo de compromiso institucional frente a la promoción cultural.

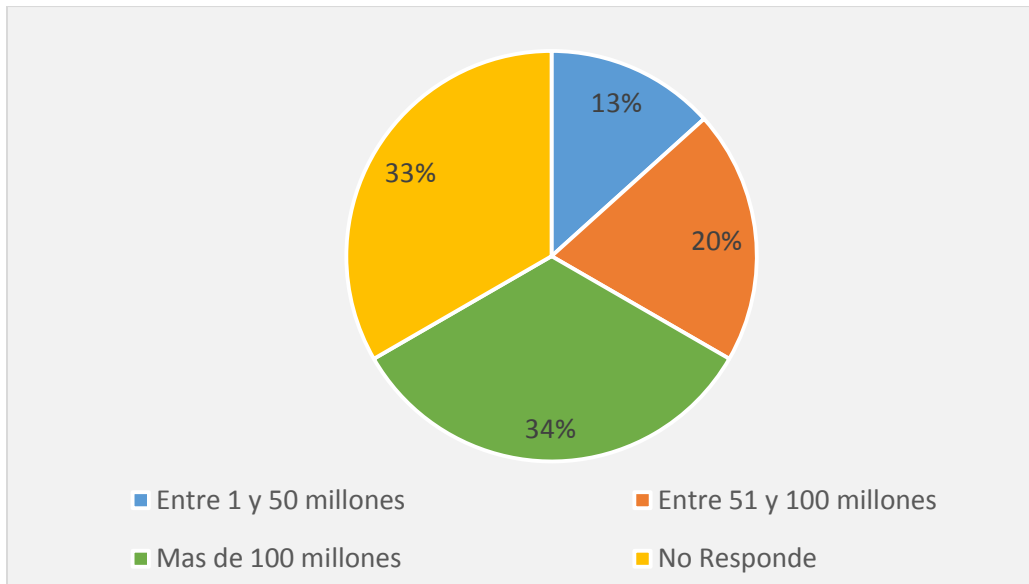


Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de la investigación.

Todas las instituciones universitarias que hicieron parte de la investigación, cuentan con una partida presupuestal asignada anualmente para el desarrollo de todos los programas y actividades culturales, la cual por ley debería ser el 2% del total del presupuesto operacional. A pesar que el 33% no nos entregaron el dato aproximado de esta cifra, debido a que ello hace parte de una información institucional confidencial, se destaca que el 34% de ellas, supera la barrera de los 100 millones de pesos anuales, destinados para la promoción de programas y actividades.

Estos presupuestos, no incluyen los rubros asignados para el mantenimiento preventivo o correctivo de la infraestructura ni la compra o adquisición de nuevos equipos o instrumentos musicales, puesto que estas asignaciones las maneja la Dirección Financiera, tendiendo a ser mayores y en ocasiones reasignadas en caso que tal que durante el año no se presenten eventualidades para su uso.

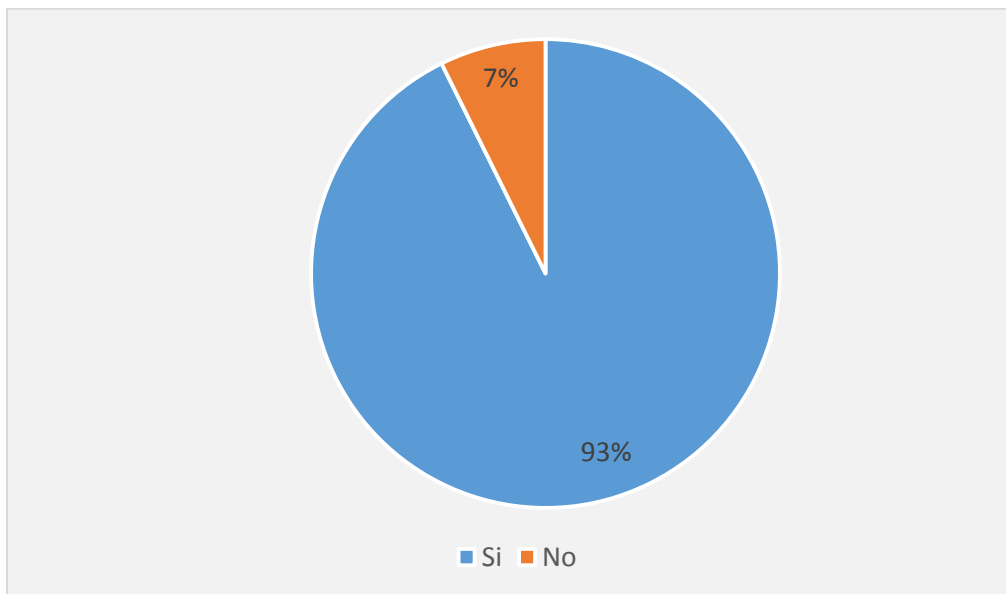
Grafica 6 Presupuesto asignado a la promoción cultural.



Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de la investigación.

Para el 93% de las entidades encuestadas este rubro presenta un incremento anualmente, el cual generalmente corresponde al mismo IPC.

Gráfica 7 Incremento del presupuesto destinado a la gestión cultural.

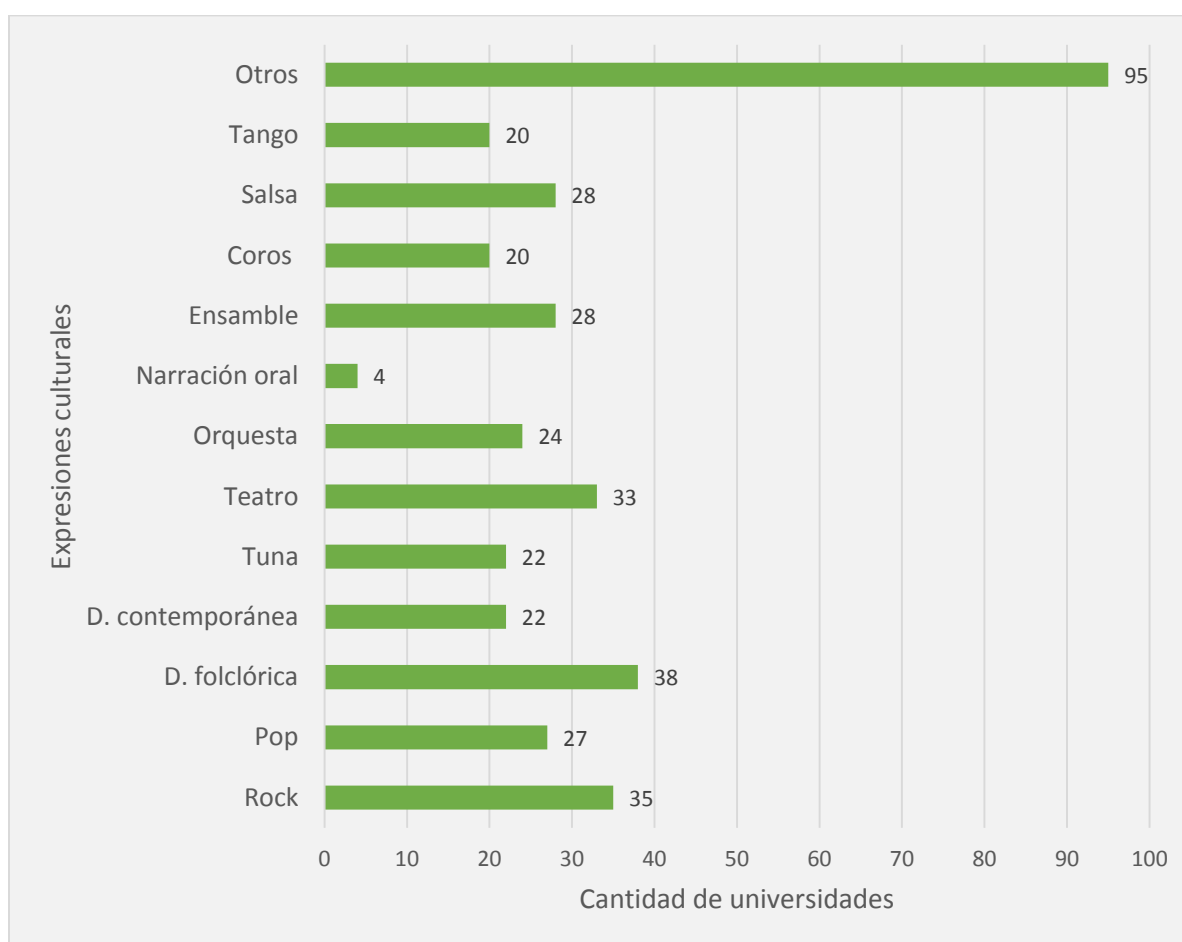


Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de la investigación.

Dentro de los programas que se gestan en el seno de las direcciones de bienestar de las universidades, se encuentra la conformación de grupos representativos en

diferentes expresiones culturales, las cuales podemos ver en la gráfica siguiente. Según los encuestados, 3 de ellas son promocionadas en más de 30 universidades y las restantes, excepto narración oral en más de 20 universidades. Adicionalmente, coincidieron en otras actividades que promocionan tales como fotografía, pintura o dibujo y arte experimental. Vale rescatar de esto, que anualmente el cronograma de actividades se puede establecer acorde a las necesidades y expectativas de los clientes, en este caso las universidades.

Grafica 8 Expresiones culturales promocionadas al interior de las universidades.

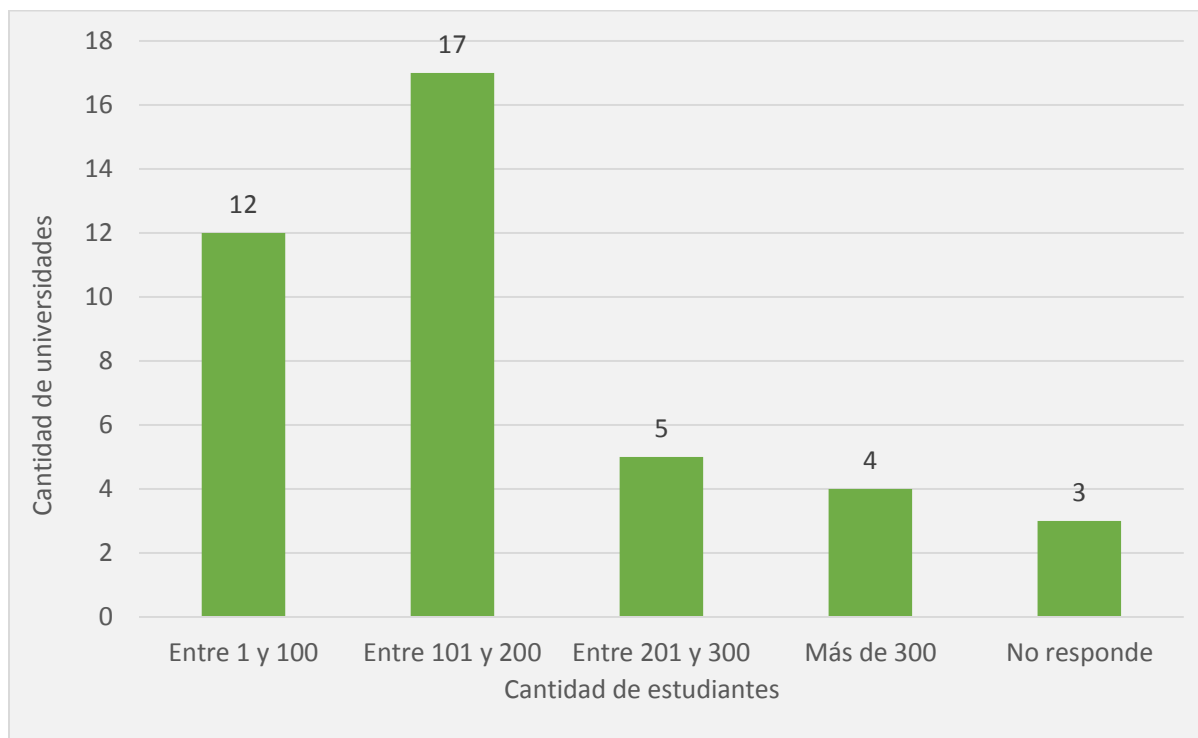


Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de la investigación.

En este sentido, es relevante mencionar que la cantidad de estudiantes que conforman estos grupos representativos es alta. 9 de las universidades tienen más de 200 estudiantes, lo que presupone que cuentan en promedio con 16 integrantes por grupo;

así mismo, 17 universidades cuentan con más de 100 estudiantes en sus grupos, es decir un promedio de 8 integrantes por grupo. Lo anterior, tomando como referencia las expresiones culturales mencionadas en la investigación.

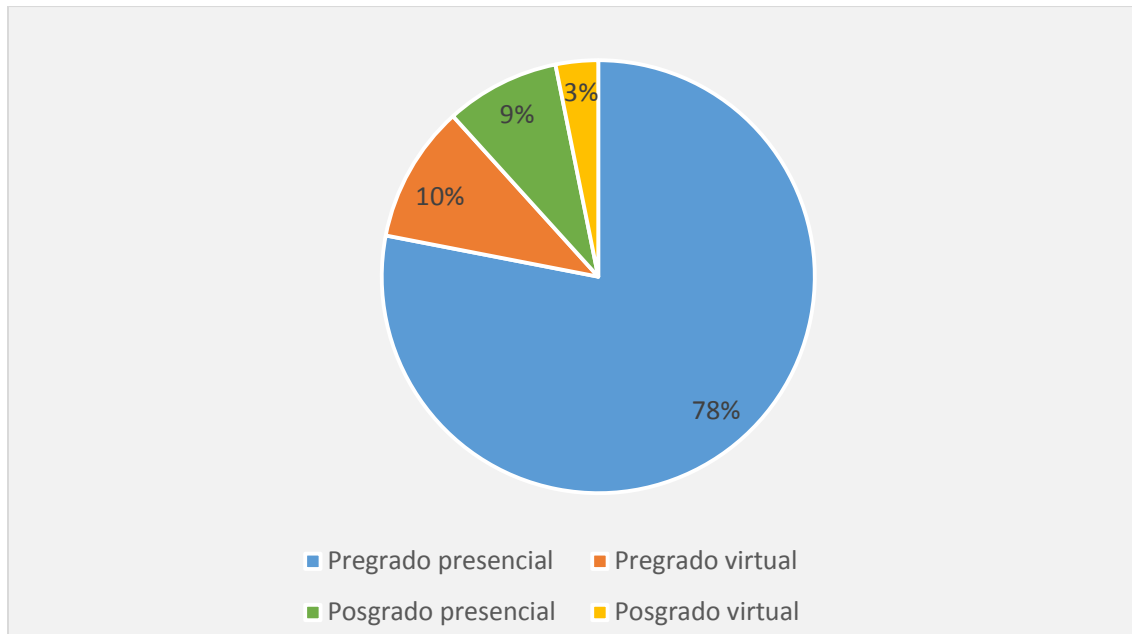
Grafica 9 cantidad de estudiantes que componen los grupos representativos de las universidades.



Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de la investigación.

Los estudiantes que conforman estos grupos representativos, son principalmente de pregrado presencial, teniendo en cuenta que este segmento poblacional es el que cuenta con una mayor disponibilidad de tiempo para participar en los programas y actividades promocionadas por las direcciones de bienestar, así como para desplazarse a los diferentes sitios donde son realizados los eventos programados por las redes culturales.

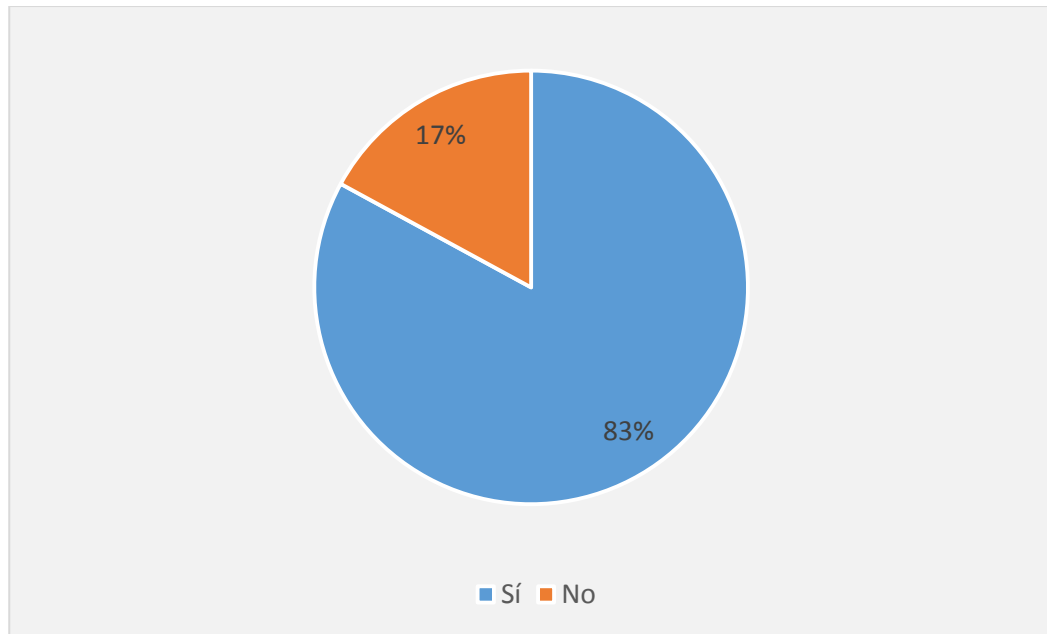
Grafica 10 Distribución por modalidad de estudio.



Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de la investigación.

Para complementar esta promoción cultural que inicia con las prácticas y ensayos intramurales, las universidades se vinculan a redes culturales, las cuales tienen como misión, generar espacios de sana competencia interuniversitaria. De acuerdo con esto, el 83% menciona hacer parte de redes culturales tales como Ascun Cultura y Red OUN; el restante 17% no se vincula a ninguna de ellas por los costos de participación y/o porque prefieren hacer parte de los eventos que en algunas ocasiones realizan otras instituciones para convocar a las universidades amigas. Lo triste de esto, es que un grupo que ensaya todo el año una presentación podría quedarse sin realizar una show formal, conllevando con ello la desestimulación de la práctica y la deserción de los grupos representativos.

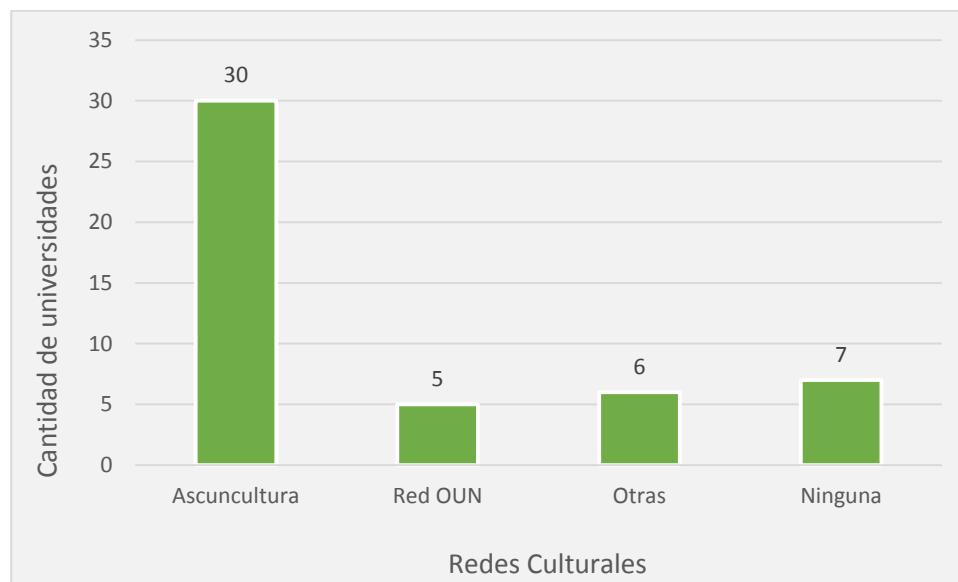
Grafica 11 Vinculación a otras redes culturales.



Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de la investigación.

En la siguiente gráfica se puede observar claramente la hegemonía que tiene Ascun Cultura frente a la Red OUN.

Gráfica 12 Redes culturales a las cuales pertenecen las universidades.



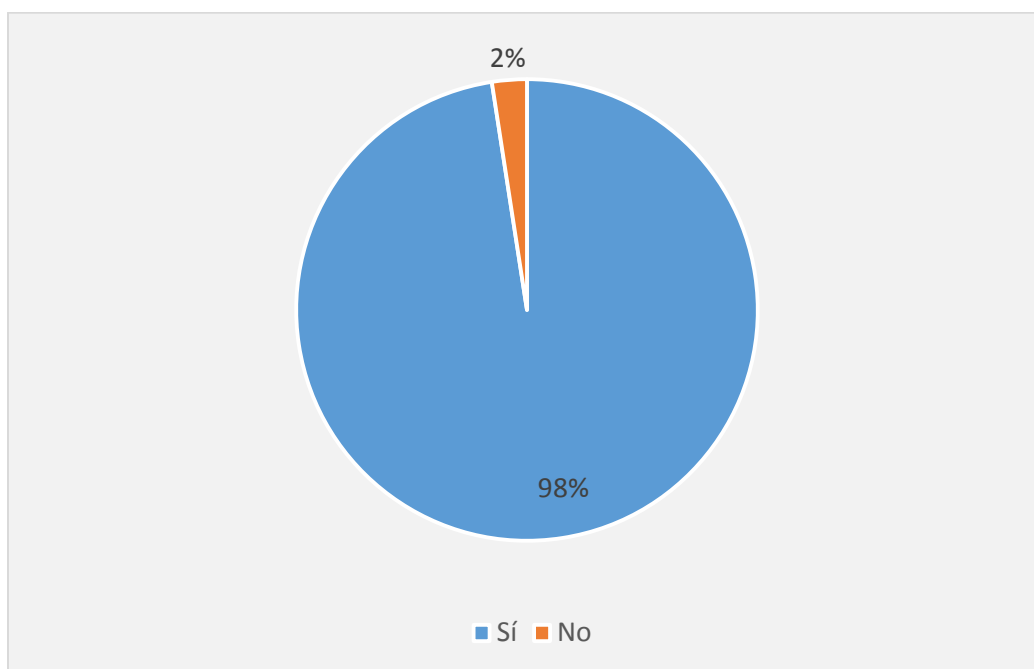
Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de la investigación.

La decisión de las universidades sobre no vincularse a alguna red cultural radica en varios factores:

- Por la burocracia que se maneja al interior de la red.
- Por los altos costos de participación.
- Por falencias en la comunicación.

Adicional a esto, al preguntar que si estarían interesados en ser parte de otra red cultural, el 98% menciona que sí, lo que abre la puerta para al proyecto de creación de la Red Cultural Platino.

Grafica 13 Interés de las universidades por ser parte de otra red.



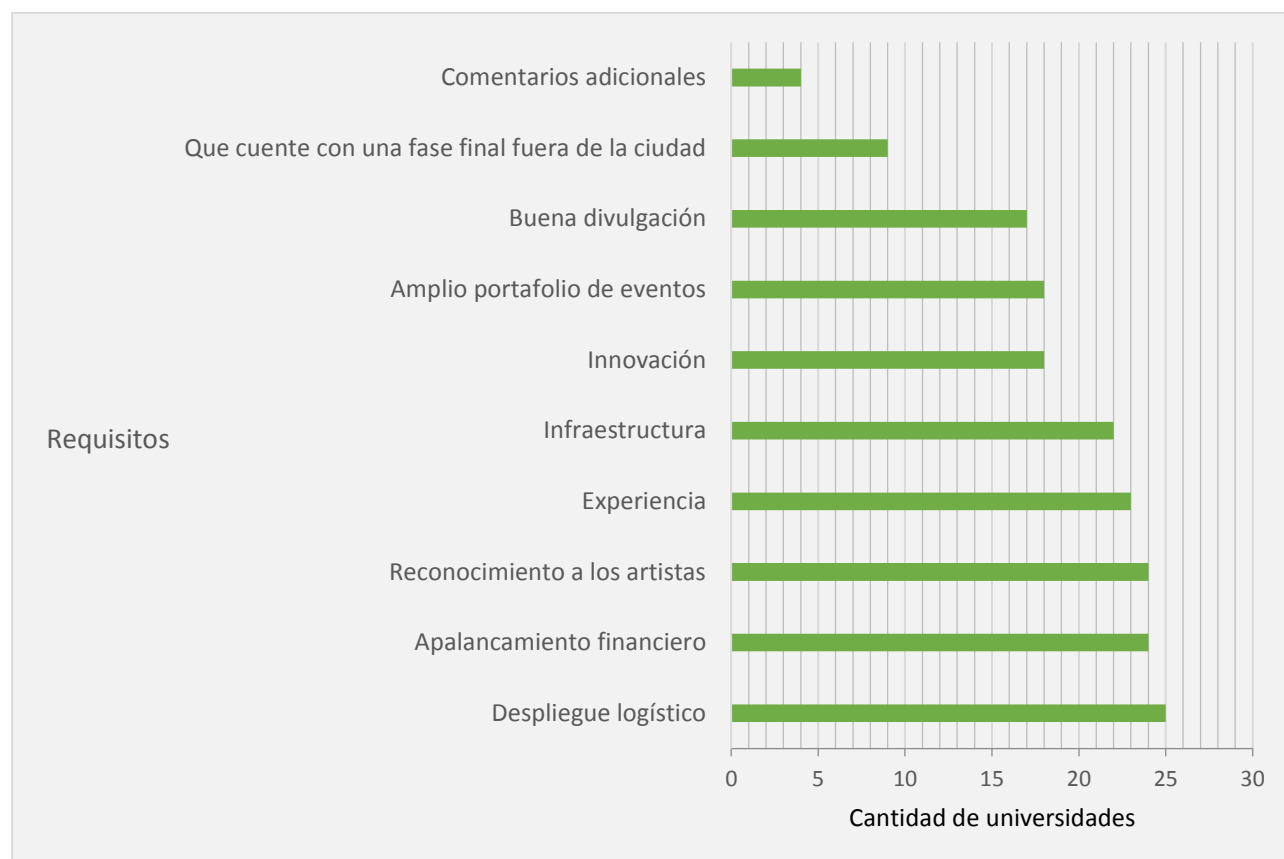
Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de la investigación.

Para la creación y consolidación de la empresa, los encuestados manifiestan que los tres requisitos más importantes que debe tener en cuenta la Red Cultural Platino son el despliegue logístico durante los eventos, un buen apalancamiento financiero y dar un reconocimiento a los artistas.

Este último aspecto hace referencia a la distinción que los estudiantes – artistas que participan esperan lograr, al ser más visibles en el sector cultural. Esto, no es tenido en

cuenta por las redes culturales existentes, puesto que, como se menciona anteriormente, Ascun Cultura y la Red OUN poseen una estructura organizacional conformada por los mismos coordinadores de cultura de las universidades que hacen parte de los eventos, generando con ello, poca innovación y una pobre gestión.

Grafica 14 Principales requisitos que debe cumplir la red cultural platino para su conformación.

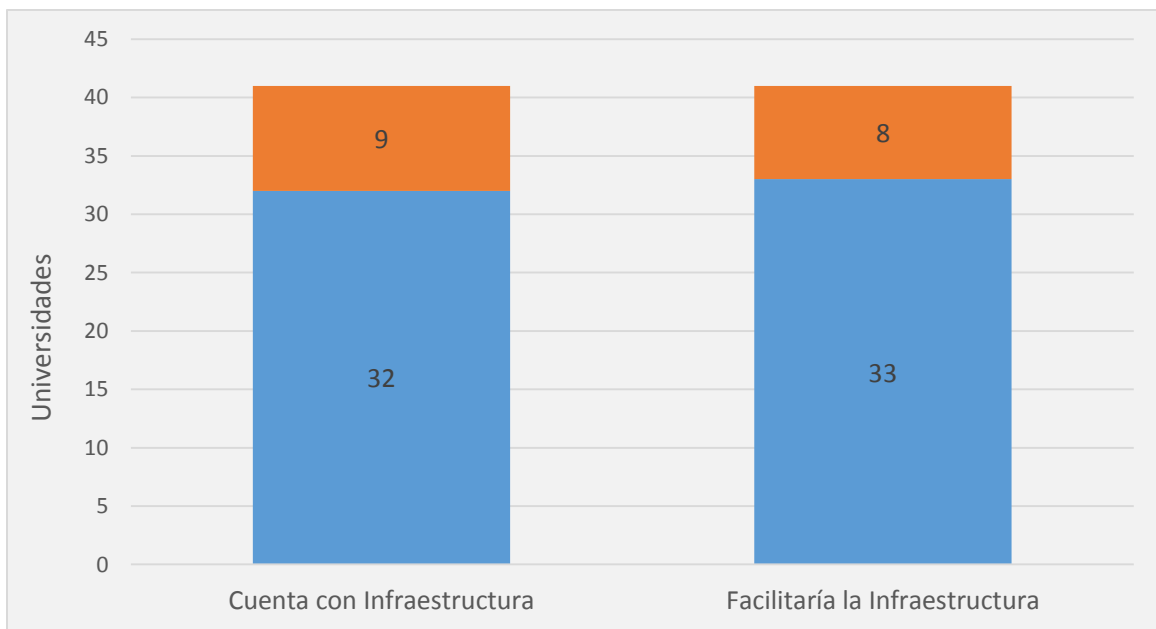


Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de la investigación.

En la siguiente gráfica, se puede observar que en las 41 universidades encuestadas, el 78% cuenta con infraestructura para la realización de eventos y el 80% de ellas estaría dispuesta a facilitarla para la realización de los eventos programados por la Red Cultural Platino.

Esta infraestructura, hace referencia a teatros, teatrinos, auditorios, plazoletas, medias tortas, salones culturales, coliseos, entre otros, los cuales cuentan con capacidades que oscilan entre 100 y 2000 personas y con equipos audiovisuales necesarios para la producción, tales como sonido, back line, luces, telones, etc.

Grafica 15 Infraestructura de las universidades para la promoción cultural y su facilidad de préstamo a la Red Cultural Platino.



Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de la investigación.

Parte importante sobre el proceso investigativo, era saber las preferencias de los directores y coordinadores sobre los costos que estarían dispuestos a pagar para participar en los eventos programados por la Red Cultural Platino.

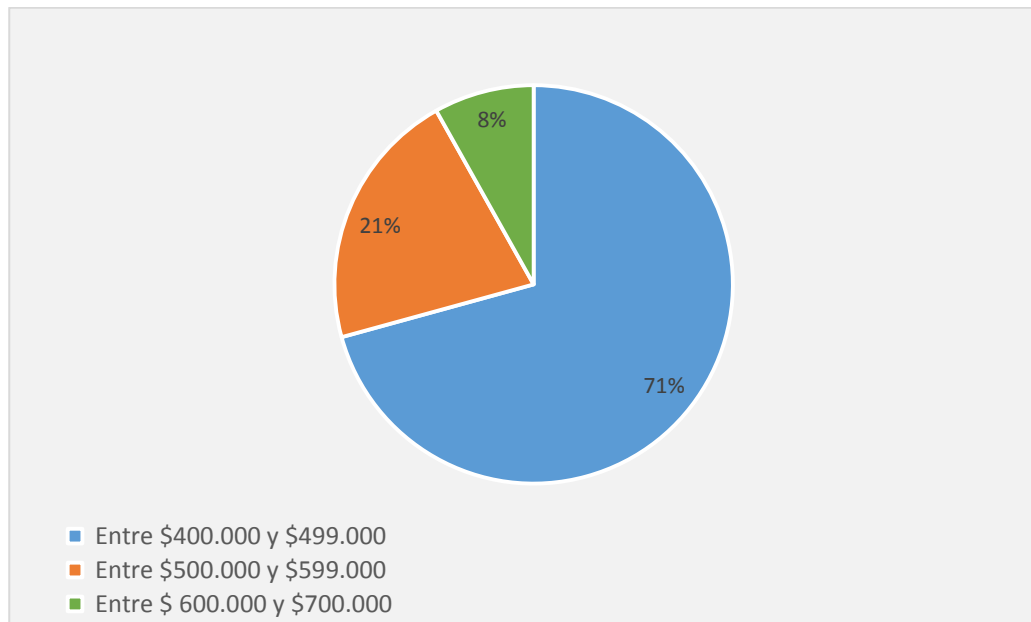
Estos eventos relacionados en la tabla 4, tienen tres rangos de valores diferentes y para el análisis de los resultados, se agruparon en tres grupos denominados eventos de menor valor, eventos de mediano valor y eventos de mayor valor.

En los tres grupos, las preferencias sobre los costos de participación, estuvieron inclinadas en mayor medida hacia el primer rango de valores. En los eventos de menor valor, el 71% de los encuestados prefieren pagar entre \$400.000 y \$499.000 por participar con un grupo en certámenes como Tunas, Música Tradicional Colombiana, Tango y Salsa entre otros. Vale la pena resaltar dos cosas:

- Este 71% correspondería a 261 inscripciones, es decir unos ingresos aproximados de 104 millones de pesos al año.

- El restante 29% manifestaron estar de acuerdo en pagar un poco más por participar en los eventos de la red, lo que presupone que existiría la posibilidad de incrementar los costos de participación.

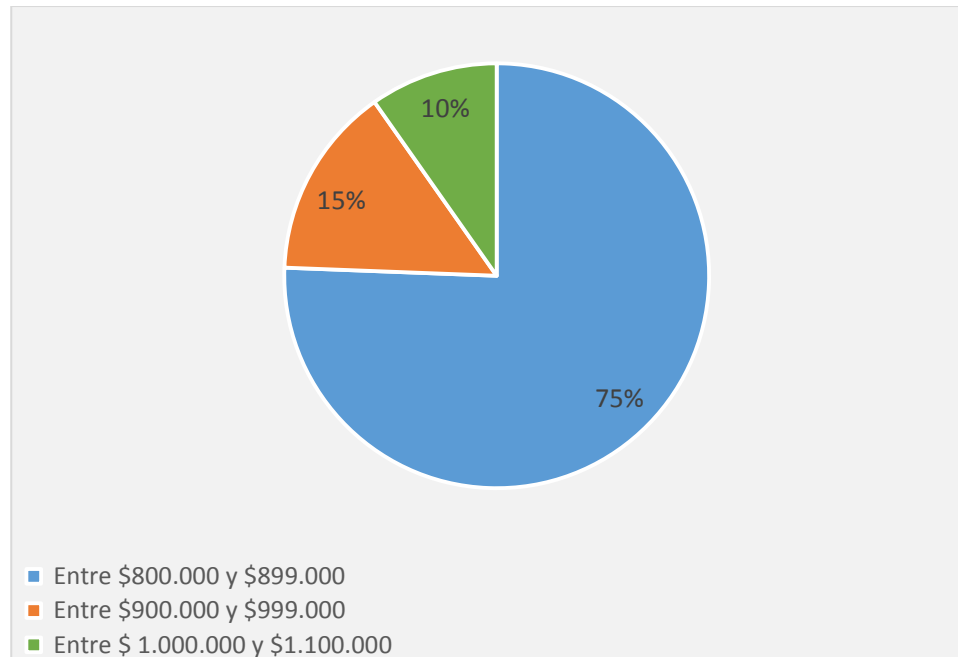
Grafica 16 Preferencias de precios en eventos de menor valor



Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de la investigación.

Frente a los eventos de mediano valor, donde encontramos certámenes como el de coros y danza folclórica, se mantiene la misma tendencia. La preferencia se masifica en el primer rango (entre \$800.000 y \$899.000) con un 75%. Se puede inferir que el restante 25% tiene conocimientos sobre los costos asociados al desarrollo de un evento de este tipo.

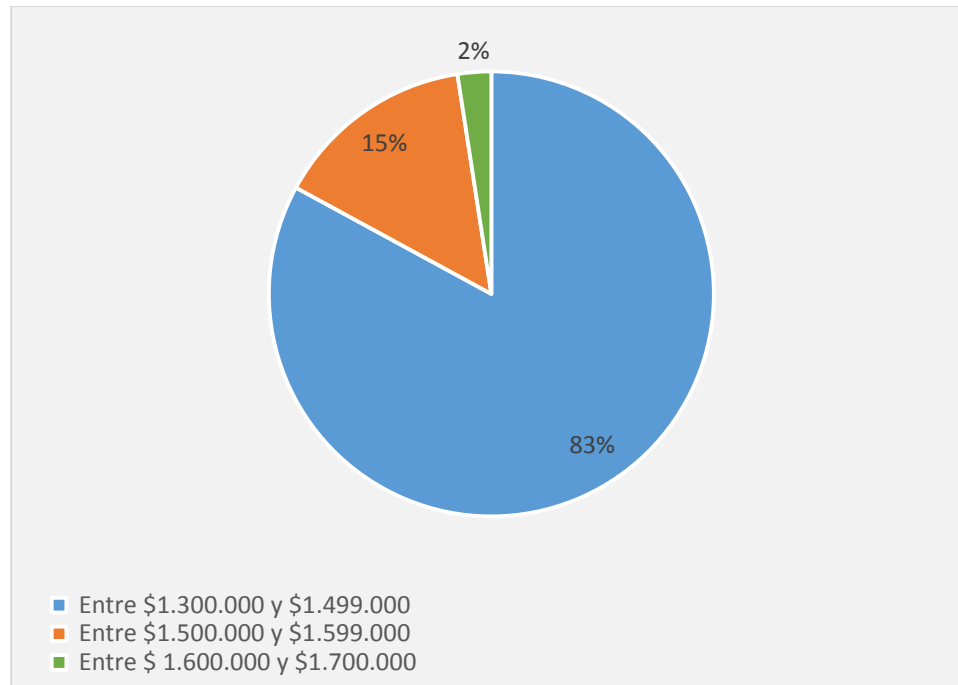
Grafica 17 Preferencias de precios en eventos de mediano valor



Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de la investigación.

Por último, se puede observar que esta misma preferencia se conserva en los eventos de mayor valor, eventos que por su despliegue logístico y duración requieren un tratamiento diferente y por supuesto los costos asociados al desarrollo del mismo son más altos.

Grafica 18 Preferencias de precios en eventos de mayor valor



Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de la investigación.

#### ***D. Conclusiones del Estudio***

De acuerdo con el estudio de mercado, la creación de la Red Cultural Platino es totalmente viable teniendo en cuenta que el 98% de Directores de Bienestar y/o Gestores Culturales manifiestan un interés en querer pertenecer a una nueva red y además en facilitar los espacios (infraestructura) destinada a la promoción cultural, para el desarrollo de los eventos programados, teniendo en cuenta que estos lugares ya cuentan con los equipos necesarios para los espectáculos, tales como sonido, back line, luces, telones, etc.

Ese interés de participar en otras redes, está acompañado de una asignación presupuestal que anualmente incrementan para la gestión, el 34% de las universidades encuestadas cuentan con más de 100 millones de pesos y el 64% de estas cuentan con más de 100 estudiantes en estos grupos, los cuales diariamente se preparan para participar en los eventos que generalmente solo se realizan una vez al año, siendo esto una necesidad insatisfecha.

Todo lo anterior, enmarcado en que actualmente por ley, las Instituciones de Educación Superior deben:

- Desarrollar programas bienestar para estudiantes, docentes, colaboradores y egresados.
- Destinar el 2% del presupuesto total de operación para el desarrollo de los programas de bienestar.

### **3.2.5 Riesgos y oportunidades de mercado.**

De acuerdo con el modelo Pestel, los riesgos asociados a cualquier empresa están ligados a factores, económicos, políticos, legales, tecnológicos y culturales o sociales. Por lo que tenerlos plenamente identificados se convierte un escenario controlado, considerando que a raíz de este análisis se puede establecer acciones preventivas y tomar decisiones que minimicen los efectos negativos de los mismos.

Por supuesto, este análisis, también permite identificar factores claves que, conocerlos pueden incidir en el éxito del negocio, de tal modo que se generen planes de acción orientados a lograr ventajas sobre la competencia y contar con una organización resiliente para afrontar la fuerte dinámica que envuelve el mundo de los negocios.

Tabla 15 Riesgos o amenazas para la Red Cultural Platino.

Factores	Oportunidades	Riesgos o Amenazas
Factores culturales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las universidades y los entes gubernamentales se encuentran adelantando acciones para rescatar y mantener la cultura del país y de las regiones.</li> <li>Surgimiento de nuevas expresiones artísticas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pocas investigaciones del sector cultural universitario, lo que dificulta contar con información o datos relevantes para emprender nuevas acciones.</li> </ul>
Factores económicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>El sector educativo se encuentran en auge en la actualidad, por lo que una de las principales metas de cualquier ciudadano es el hecho de formarse profesionalmente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La desaceleración de la economía puede generar ausencia y/o deserción estudiantil y baja en las metas de matrículas, por lo que la disminución de estudiantes en las universidades provoca una disminución en la participación en eventos culturales.</li> <li>La aparición de nuevas empresas que tengan como objetivo realizar las mismas actividades de la Red Cultural Platino, generando mayor distribución de los clientes potenciales.</li> </ul>
Factores políticos y legales	<ul style="list-style-type: none"> <li>El Ministerio de Educación Superior de Colombia, tiene reglamentado que las instituciones de educación superior deben destinar el 2% del presupuesto operacional para actividades de bienestar, entre las cuales se encuentra la cultura y por ende la participación en eventos culturales.</li> <li>Para que las universidades logren contar con la acreditación institucional (máximo reconocimiento del Ministerio de Educación Nacional para la Educación Superior), deben cumplir con todo los factores que se encuentran estipulados para tal fin, entre estos factores se encuentra el del bienestar universitario.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El cumplimiento de la ley habla de desarrollar programas de bienestar, estos programas incluyen actividades de salud, deportivas, cultura y consejería estudiantil, por lo que pueden invertir más en una que en las otras indistintamente.</li> </ul>
Factores tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>La Red Cultural Platino no adquirirá equipos audiovisuales que entren en obsolescencia o depreciación.</li> <li>El uso de las redes sociales será una herramienta económica y de gran potencial para fortalecer la imagen de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La correcta administración de las redes sociales son factor clave de éxito, por lo que son susceptibles de malas interpretaciones que se pueden convertir en tendencia negativa para la empresa.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia a partir del modelo Pestel.

### 3.3 Análisis de la competencia.

La competencia la integran todas las organizaciones dedicadas al diseño y desarrollo de eventos culturales universitarios en la ciudad de Bogotá, quienes podrían incidir sobre el proyecto en la disminución de la participación en el mercado proyectado o en la diversificación de los eventos ofrecidos.

Para analizar la competencia de la Red Cultural Platino, previamente se aplica el modelo VRIO (Value Rarity Inimitably Organization) para determinar las capacidades que tiene la red como referentes estratégicos frente a Ascun Cultura y la Red OUN.

Tabla 16 Análisis de capacidades

N°	CONCEPTO	VALOR	RARO	INIMITABLE	ORGANIZADO	IMPLICACIÓN ESTRATÉGICA
1	Servicio al cliente	SI	NO	NO	SI	Ventaja competitiva temporalmente
2	Innovación	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenida
3	Cultura organizacional	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenida
4	Buena reputación de la marca	SI	NO	NO	SI	Ventaja competitiva temporalmente
5	Control de la calidad	SI	SI	NO	SI	Ventaja competitiva aun por explotar
6	Equipo de trabajo	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenida
7	Mercadeo	SI	NO	NO	SI	Ventaja competitiva temporalmente
8	Alianzas estratégicas	SI	SI	NO	NO	Ventaja competitiva temporalmente
9	Posición financiera	SI	NO	NO	NO	Paridad competitiva

Fuente: Elaboración propia a partir de Barney (1991).

De acuerdo con la tabla 16, tres aspectos se identifican como las ventajas competitivas de la Red Cultural Platino, la innovación, la cultura organizacional y el equipo de trabajo. Ello se debe a que Ascun Cultura y la Red OUN son organizaciones dirigidas por los coordinadores de cultura de las universidades, lo que significa que su atención se encuentra principalmente en las labores de su trabajo principal, dejando muchos procesos inconclusos en las redes. A raíz de esto, nunca se logrará tener cultura organizacional que le de identidad, tampoco un equipo de trabajo consolidado que genere nuevas ideas, brinde un excelente servicio al cliente o un control de calidad antes, durante y después de los eventos desarrollados.

Con base en la información obtenida, se usará la matriz de perfil competitivo, como herramienta para identificar a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Aspectos tales como el servicio al cliente, el control de la calidad de los servicios, el mercadeo, las alianzas estratégicas, la innovación, la posición financiera y la reputación de la marca fueron definidos como los factores claves de éxito, puesto que son componentes básicos que determinan la supervivencia

de cualquier empresa; y la definición del competidor para el análisis es elemental, puesto que actualmente solo existen dos.

Tabla 17 Relación de competidores.

Nº	Nombre de la Red	Criterio de selección
1	Asociación Colombiana de Universidades - Eje temático Cultura.	Principal competidor.
2	Red de Universidades del Norte - Red OUN.	Oferta similar.
2	Red Cultural Platino.	Plan de negocio.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 18 Matriz de perfil competitivo

Factores Claves de Éxito	Ponderación	Ascun Cultura		Red OUN		Red Cultural Platino	
		Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje
Servicio al cliente	30%	4	1,20	4	1,20	5	1,50
Control de Calidad de los servicios	20%	4	0,80	4	0,80	5	1,00
Mercadeo	15%	3	0,45	2	0,30	4	0,60
Alianzas estratégicas	15%	5	0,75	5	0,75	2	0,30
Posición financiera	5%	5	0,25	5	0,25	1	0,05
Reputación de la Marca	5%	4	0,20	4	0,20	0	0,00
Innovación	10%	2	0,20	2	0,20	5	0,50
<b>TOTALES</b>	<b>100%</b>	<b>27</b>	<b>3,85</b>	<b>26</b>	<b>3,70</b>	<b>22</b>	<b>3,95</b>
<b>Escala</b>							
(-)      (+)							
1            5							

Fuente: elaboración propia.

La ponderación otorgada a la calidad de los servicios y el servicio al cliente es la más alta por su incidencia relevante para el éxito del negocio. La Red Cultural Platino será

una empresa orientada hacia el cliente, con una estructura organizacional sólida para dar soporte a las necesidades que se presenten con los usuarios.

La percepción que se tiene acerca del portafolio de servicios ofrecido por Ascun Cultura y la Red OUN presenta una calificación promedio de 3,9 sobre 5 puntos máximo, evidenciado en las encuestas aplicadas a los directores de bienestar y gestores culturales. No obstante, la innovación está íntimamente relacionada con el portafolio de servicios que presta una empresa y es bien sabido que desde hace varios años realizan los mismos tipos de eventos, sin tener en cuenta las nuevas tendencias culturales que marcan el rumbo de los gustos en los estudiantes universitarios.

Por otro lado, el mercadeo y comunicación (promoción de los eventos, uso de redes sociales, presentación de resultados, reconocimiento de los artistas) en estas dos redes también se presenta como una oportunidad de mejora, considerando que su estructura organizacional y presupuestal no estipula inversiones en este aspecto.

La posición financiera es el aspecto más relevante dentro de las redes existentes en la actualidad, reflejo de lo sostenible de este tipo de organizaciones, apalancadas en las mismas instituciones que las componen.

Con relación a la Red Cultural Platino, su reputación es nula porque es apenas un proyecto en construcción, sin embargo buscará el posicionamiento a nivel universitario, a través de un buen programa de fidelización (involucrando tanto a entidades educativas como a los mismos estudiantes) y mediante la constante innovación de nuestros eventos (analizando tendencias culturales, escuchando a nuestros clientes).

Esto sumado a factores diferenciadores como:

- Contar con una fase final fuera de la ciudad, con los grupos más sobresalientes de las diferentes Instituciones de Educación Superior.
- Contar con patrocinadores para los eventos, de tal modo que genere visibilidad de los artistas.
- Masificar los eventos a través de las redes sociales.
- Crear alianzas con empresas del sector que deseen captar talentos.

### 3.4 Estudio de precios.

El estudio de precios de la competencia tiene una gran relevancia dentro del proyecto de la Red, puesto que, referencia los diferentes límites con los que se cuenta para poder establecer el precio propio. Sí es demasiado alto, se comete el error de cerrar las puertas para las instituciones pequeñas que desean participar en eventos culturales y que por su músculo financiero no les es posible. Sí es demasiado bajo, se podría atender con la rentabilidad del negocio o incluso en competencia desleal.

Para este caso, se estudiaron los precios de las dos redes que actualmente existen en el mercado, Ascun Cultura y la Red OUN.

Precios Ascun Cultura:

- La primera forma de pago hace referencia a la anualidad obligatoria que debe pagar cualquier Institución de Educación Superior por pertenecer a la Asociación Colombiana de Universidades, en su área temática Ascun Cultura. Esta anualidad está establecida en \$1.120.000.
- La segunda forma de pago está en la posibilidad de pagar un paquete de inscripción, el cual cubre la participación con o sin límite de participación, tal cual como se describe a continuación.

Tabla 19 Relación de precios establecidos por Ascun Cultura por paquetes

<b>Paquetes</b>	<b>Asociadas</b>	<b>No Asociadas</b>
Con límite de participación	\$7.000.000	\$11.000.000
Sin límite de participación	\$10.000.000	\$15.000.000

Fuente: informe de plenaria de Ascun cultura de febrero de 2016.

- La tercera está asociada a la posibilidad de pagar únicamente los eventos culturales programados que le interese a la Institución, para que sus grupos representativos, conformados por los estudiantes, se preparen y participen.

Tabla 20 Relación de precios establecidos por Ascun Cultura por evento.

FESTIVAL Y/O ENCUENTRO	IES ASOCIADAS		NO ASOCIADAS	
	UN GRUPO	DOS GRUPOS	UN GRUPO	DOS GRUPOS
Encuentro Regional Universitario de Tunas	\$500.000	\$900.000	\$650.000	\$1.300.000
Encuentro Regional Universitario de Música Tradicional Colombiana	\$500.000	\$900.000	\$650.000	\$1.300.000
Encuentro Regional Universitario de Rock y Pop	\$500.000	\$900.000	\$650.000	\$1.300.000
Encuentro Regional de Danza Contemporánea	\$500.000	\$900.000	\$650.000	\$1.300.000
Festival Regional Universitario de Teatro	\$1.500.000	N/A	\$2.000.000	N/A
Festival Regional Universitario de la Canción	\$500.000	\$900.000 Hasta 6 part	\$1.500.000	
	Hasta 3 part		Hasta 6 part	
Festival Regional de Narración Oral	\$500.000	N/A	\$800.000	N/A
	Hasta 2 part		Hasta 2 part	
Festival Regional de Coros Universitario	\$900.000	N/A	\$1.500.000	N/A
Festival Regional Universitario de Danza Urbana, Moderna y del Mundo	\$500.000	\$1.000.000	\$800.000	\$1.000.000
	Hasta 2 grupos	Hasta 4 grupos	Hasta 2 part	Hasta 4 part
Festival de Salsa en pareja.	\$500.000			
	Hasta 2 parejas			
Festival de Tango en pareja	\$500.000	\$1.000.000	\$800,00	\$1.000.000
	Hasta 2 parejas	grupo	Hasta 2 parejas o grupos	Hasta 4 parejas o grupos
Encuentro Regional Universitario de Orquestas	\$900.000	N/A	\$650.000	N/A
Festival Regional Universitario de Danza Folclórica	\$1.000.000	N/A	\$1.500.000	N/A

Fuente: informe de plenaria de Ascun cultura de febrero de 2016.

**La Red OUN, presenta dos alternativas de participación, descritas de la siguiente manera:**

- La primera es un paquete anual de participación que tiene un costo de \$10.000.000 que incluye actividades de cultura, deportes y desarrollo humano.
- La segunda es la opción de participar en los eventos que programen anualmente:

Tabla 21 Relación de precios establecidos por la Red OUN por evento.

N°	Evento	Costo
1	Festival de orquestas.	\$400.000
2	Festival de grupos y solistas.	\$400.000
3	Festival de teatro.	\$400.000
4	Festival de narración oral	\$400.000
5	Exposición de artistas.	\$400.000
6	Festival de danza.	\$400.000

Fuente: Mario Calderón, coordinador de cultura para la Red OUN y coordinador de cultura de la Universidad Agraria de Colombia.

### Comentarios

- El pago de una membresía o anualidad en Ascun Cultura incluye el derecho a participar activamente en las áreas temáticas que esta tiene (deporte y recreación, cultura y ciudadanía, promoción y desarrollo humano), sin embargo, nunca ha sido bien percibida por parte de las universidades, porque son recursos que se utilizan para la operación de la red.
- Los paquetes de participación para universidades afiliadas son una opción que toma solo unas pocas universidades. Estos paquetes sumados al costo de la anualidad suman un costo similar al tomar los eventos uno a uno.
- Los paquetes de participación para universidades no afiliadas suman lo mismo que tomarlos por separado.
- Los eventos programados por la RED OUN son escasos y subsidiados por las mismas universidades sede de cada evento, generando costos adicionales a las instituciones de educación
- La diferencia de los costos para universidades afiliadas y no afiliadas desestimula la participación e integración de nuevos interesados en promover la cultura en el medio universitario.

### 3.5 Plan de mercadeo.

En la búsqueda de llegar a clientes o usuarios con los servicios, las compañías definen caminos y la manera de utilizarlos para cumplir con este objetivo. Este camino es

denominado como el plan de mercadeo y su influencia llega hasta el valor final que paga el cliente.

Según las características del mercado objetivo, se debe tener en cuenta el diseño del concepto del servicio, los canales de distribución, los precios para el consumidor, la divulgación y la prestación del servicio. El primer pensamiento que puede venir a la mente es que el servicio es un producto intangible determinado por la percepción del cliente directo o indirecto, todo esto no ocurre, pero en la realidad no es así.

Es por esto, que se debe ser muy hábil a la hora de dividir el mercado y definir una estrategia adecuada para cada uno de los segmentos y lo más importante, definir para cada uno de ellos un canal y un medio para llegar con efectividad.

### **3.5.1 Concepto del producto o servicio.**

La Red Cultural Platino es un proyecto que pretende promover la cultura y las expresiones artísticas a una mayor cantidad de universidades de manera duradera y significativa.

Su logo, un colibrí, quién demuestra la perfección de los movimientos, puesto que su aleteo es a una gran velocidad, aislando perfectamente su restante cuerpo para poder llegar a las flores sin dañarlas; en el ámbito artístico, la técnica utilizada combina una gran fuerza y energía con una gran delicadeza y exactitud.

Este colibrí, solo cuenta con dos colores, azul y verde los cuales orientan la gestión de la red hacia el concepto de la sostenibilidad.

Los eventos programados serán ajustados a la medida de la cantidad de participantes, brindando un tinte profesional en toda la escenografía, con el objetivo de realzar las presentaciones. Los nombres de los eventos guardarán respeto por la tradición y a su vez estarán alineados por las nuevas tendencias nacionales e internacionales.

El servicio cliente será fundamental en todo el ciclo de operación, enmarcado en el respeto, la comunicación asertiva y efectiva, la oportunidad y la calidad, con el objetivo de generar una buena experiencia.

El precio por paquete de eventos y por eventos individuales, será el mismo de la competencia, con la diferencia que no se cobrará membresía o anualidad.

### **3.5.2 Estrategias de distribución.**

Dado que se trata de un servicio, el cual por sus características no requiere intermediarios para llegar al usuario final, la distribución se realizará en forma directa, con el objetivo de realizar una gestión comercial más eficiente y efectiva, incentivando a los potenciales clientes y por supuesto generando fidelización de los mismos.

Para ello se realizará:

- Rotación de los eventos en los diferentes campus de las universidades, de tal modo que se genere más apropiación de estos por parte de los estudiantes universitarios.
- Publicación en vivo por redes sociales del desarrollo de los eventos.
- Invitaciones a los directivos de las universidades para presenciar las presentaciones de los estudiantes de cada institución.

### **3.5.3 Estrategias de precio.**

Tomando como referencia el estudio de precios realizado a las redes existentes (Ascun Cultura y la Red OUN), la estrategia del precio estará orientada por la competencia, manteniendo costos similares ya establecidos para los diferentes eventos que realizan las redes, con el objetivo principal de evitar reacciones imprevistas de los consumidores ante una subida de precios.

No obstante, contará con dos diferencias:

- Dado que tendrá un evento final fuera de la ciudad, este tendrá valores por persona y serán totalmente diferentes a los establecidos en la fase distrital, puesto que incluyen aspectos tales como: transportes, hospedaje, alimentación e hidratación.

- No se cobrará anualidad o membresía, la cual sí es cobrada por la competencia y frena la participación de instituciones pequeñas que dentro de estructura presupuestal no contemplan este rubro.

Esto brindará a la Red Cultural Platino competitividad en el mercado y le facilitará posicionarse como una alternativa viable que defina la orientación de compra por parte de los clientes finales.

### **3.5.4 Estrategias de comunicación.**

Para la Red Cultural Platino, el mensaje que desea transmitir se enfoca en brindar una solución frente a la necesidad de contar con espacios de sana competencia para los estudiantes que hacen parte de los grupos culturales representativos de las diferentes Instituciones de Educación Superior. Esto, dentro de un marco de calidad en el servicio, integralidad y sostenibilidad.

El proceso de comunicación, se enfoca en crearle la necesidad al Director de Bienestar o al Gestor Cultural sobre los servicios que presta la Red, de tal forma que, dentro de la planeación anual del presupuesto para las diferentes actividades, se incluya los costos asociados a la participación de los grupos culturales en cada una de las competencias que se programen.

Este proceso será planificado, alineado en búsqueda del logro de los objetivos de la organización de tal forma que este en constante evaluación y se defina el éxito del producto en el mercado, a través de un mensaje claro, preciso, coherente y lógico.

### **Selección de medios y medición de efectividad**

Teniendo en cuenta que las personas que toman la decisión de hacer parte de la Red son los Directores de Bienestar y Gestores Culturales, este mercado presenta la ventaja de contar con buenas competencias tecnológicas, lo que facilita el uso de herramientas tecnológicas como las redes sociales, las cuales serán nuestros principales medios de promoción.

En este orden de ideas, la promoción de la empresa se realizará a través de:

- Visitas a los Directores de Bienestar y Gestores Culturales de las diferentes Instituciones de Educación Superior. Estas visitas se realizarán con un portafolio de los servicios y tarjetas de presentación en material reciclable.
- Campañas por correo electrónico. Dirigidos a Directores de Bienestar, Gestores Culturales, con información relevante de la Red Cultural Platino.

El correo electrónico es un medio importante para mantener comunicación constante con las Instituciones de Educación Superior, por donde se enviarán notificaciones, programaciones, reglamentos, resultados, entre otros.

- Campañas por redes sociales. Dirigida tanto a los Directores de Bienestar y Gestores Culturales para mostrarles la información de la red y sus eventos, como a los estudiantes que componen los grupos culturales universitarios, para mantenerlos informados de los resultados de las actividades y con el objetivo de incrementar el tráfico en redes, así como para generar visibilidad de los artistas.

Esta misma dinámica de las redes sociales, permitirá la consecución de patrocinadores que deseen auspiciar los eventos.

- Uso de página web. Todo lo anterior, estará amarrado al uso de la página web.

### **3.5.5 Estrategias de servicio.**

El servicio estará inmerso en tres aspectos fundamentales, los cuales serán el pilar de la empresa para estar a la vanguardia en este mundo exigente y competitivo.

**Las personas y las interacciones:** contemplando no solo a nuestros colaboradores, también a nuestros clientes, prescriptores y proveedores. La estrategia se teje al interior de la organización, con colaboradores felices, fieles y comprometidos, generando menos rotación, menor ausentismo y mayor eficiencia; valorando todo lo que hacen. Hacia afuera, los clientes fieles garantizan su permanencia en la red y recomiendan los eventos (publicidad gratuita), haciendo que el ciclo se retroalimente y los esfuerzos publicitarios de la empresa sean más efectivos. Nuestros prescriptores (los estudiantes y las universidades en general), podrán influenciar positivamente y de

manera masiva los servicios que se prestan en la Red Cultural Platino. Así mismo y no menos importante, los proveedores son pieza fundamental del engranaje de la operación de la empresa, garantizándonos la oportunidad, cantidad y calidad de lo que se requiere.

**Los procesos y los momentos de verdad:** Contar con procedimientos, protocolos, instructivos y guías, son la mejor herramienta de trabajo para garantizar excelentes momentos de verdad con las personas que interactuamos. De este modo no se descuidan los detalles frente al cliente o en el trámite de una factura de un proveedor y garantizaremos relaciones duraderas basadas en la confianza.

**Ética, amabilidad y respeto:** nuestro actuar será basado en estos tres principios, los cuales irradiarán todo el ciclo de operación de la red.

### 3.5.6 Presupuesto de la mezcla de mercadeo.

Se destinarán \$6.806.000 para iniciar la puesta en marcha del proyecto y se destinarán \$4.000.000 para el primer año de operación.

### 3.6 Proyección de ventas.

Tabla 22 Proyección de ventas anuales del proyecto.

PROYECCIONES					
AÑO	2016	2017	2018	2019	2020
<b>VENTAS ANUALES</b>	\$ 299.299.491	\$ 323.602.610	\$ 353.309.329	\$ 389.488.205	\$ 433.500.372

Fuente: elaboración propia a partir del simulador financiero.

En el primer año de operación, se estima contar con un total de 204 inscripciones de universidades en la fase distrital o clasificatoria y 305 inscripciones (N° de personas) en la fase final. En consecuencia, para los años venideros, se proyecta un incremento de un punto anual en las ventas, más la inflación del 6%.

Lo anterior, nos presupone utilidades operacionales entre el 44% y el 48%.

### **3.7 Plan de introducción al mercado.**

La Red Cultural Platino ofrecerá sus servicios de eventos culturales en torno a la sana competencia a las diferentes universidades que existen en la ciudad de Bogotá, realizando reuniones de trabajo con los Directores de Bienestar y Gestores Culturales.

Estas reuniones se realizarían los últimos 4 meses del año inmediatamente anterior al año 1 de operación y estarán enmarcadas en torno a la presentación del proyecto completo, junto al cronograma de desarrollo de actividades.

Al inicio del año 1 de operación se realizará un coctel de lanzamiento del proyecto con la presencia de todas las instituciones que harían parte de arranque de los eventos y se extenderá la invitación a las que son potenciales clientes.

Posterior a ello, se generarán reuniones semanales para coordinar con todos los participantes, los pormenores del desarrollo de los eventos (inscripciones, bases y reglamentos de cada concurso, mecánica de funcionamiento, etc.) y con el objetivo de fortalecer relaciones interinstitucionales y fidelización de los clientes.

Todo lo anterior, estará acompañado de campañas por correo electrónico y redes sociales dirigidas tanto a los Directores de Bienestar y Gestores Culturales, como a los mismos estudiantes que componen los grupos culturales universitarios, para generar expectativas de la Red.

### **3.8 Conclusiones del capítulo**

- El sector cultural universitario es explotado por dos redes únicamente, siendo insuficiente a las necesidades del servicio.
- Ascun Cultura y la Red OUN, son agrupaciones sin ánimo de lucro, que no cuentan con una estructura organizacional sólida que soporten un desarrollo sostenible.
- la creación de la Red Cultural Platino es totalmente viable teniendo en cuenta que el 98% de Directores de Bienestar y/o Gestores Culturales manifiestan un interés en querer pertenecer a una nueva red y además en facilitar los espacios

(infraestructura) destinada a la promoción cultural, para el desarrollo de los eventos programados, teniendo en cuenta que estos lugares ya cuentan con los equipos necesarios para los espectáculos, tales como sonido, back line, luces, telones, etc.

#### 4. CAPÍTULO 3 ASPECTOS TÉCNICOS

Determinar todas las variables que inciden en la prestación de un servicio es un requisito fundamental para que sea exitoso. Tener plenamente identificados aspectos como el talento humano requerido, los planes de producción, la gestión de recursos, las fichas técnicas de los servicios, entre otras cosas más, genera que la eficiencia operacional entregue rendimientos financieros más interesantes, sin afectar la calidad del servicio.

##### Cadena de valor

No encontramos en un mundo altamente competitivo, con clientes cada día más exigentes, por ello, la necesidad latente de constituir y optimizar una ventaja competitiva es una realidad que no se debe dejar a un lado. Por ende, la Red Cultural Platino, trabaja el posicionamiento de su servicio, buscando siempre la mejora continua, reduciendo costos de operación y creando valor o experiencias a nuestros clientes.

Es importante mencionar que el mercadeo para los productos físicos comparte similitudes con el mercadeo para servicios, no obstante, un servicio presenta características únicas que afectan la empresa y su operación, ante esto, (Kotler P. , 2004) explica que los servicios tienen un carácter intangible, inseparable, variable y perecedero, además el criterio de satisfacción es diferente y el cliente participa en el proceso.

Grafica 19 Cadena de valor de la Red Cultural Platino



Fuente: elaboración propia a partir de (Porter, 1986) y (Alonso, 2008).

### ***A. Actividades primarias controlables***

Aquellas actividades que desde nuestra gestión podemos controlar para generar una buena experiencia en nuestros clientes.

#### **Marketing y ventas:**

- Construcción de buenas relaciones con los clientes basados en respeto, amabilidad y ética.
- Gestión comercial directa en las universidades.
- Gestión comercial de alianzas y patrocinadores.
- Consolidación de bases de datos de los clientes reales y potenciales.
- Marketing digital.
- Investigación de nuevas tendencias.
- Investigación de necesidades y expectativas.

#### **Logística y soporte:**

- Desarrollo de cronogramas y reglamentos para los eventos.
- Recolección de datos.
- Organización de programaciones.
- Transmisión de información en forma oportuna y clara.
- Gestión de la infraestructura y los equipos audiovisuales.
- Gestión de los elementos de apoyo.
- Gestión del recurso humano logístico.
- Servicio pos-evento.

### ***B. Actividades primarias no controlables***

Eslabón de la cadena de valor que no controlamos, puesto que culmina en “la percepción” del servicio que se presta, el cual depende de muchos factores y varía con los diferentes clientes e incluso con el mismo cliente en diferentes momentos.

En este mismo sentido de la “percepción”, entran a hacer parte las personas que estuvieron presente durante los eventos (otros clientes), tales como los estudiantes espectadores, delegados y profesores.

**Clientes y otros clientes:**

- Garantizar excelentes momentos de verdad.

**C. Actividades de apoyo**

**Desarrollo estratégico y organizacional:**

- Estructuración e implementación de planes de estratégicos para la empresa.
- Definición de lineamientos administrativos.
- Administración financiera y de inversiones.
- Gestión del cambio.
- Definición de políticas de servicio al cliente.
- Gestión del talento humano.

**Infraestructura**

- Gestionar las alianzas con las universidades para garantizar la consecución de espacios para el desarrollo de los eventos.
- Gestionar los equipos audiovisuales para el desarrollo de los eventos.

**Adquisiciones**

- Gestionar acuerdos comerciales para la adquisición de los elementos y servicios que se requieren para el desarrollo de la operación de la empresa.
- Radicación de las cuentas de cobro por los servicios que la Red Cultural Platino vende.
- Seguimiento al recibido a satisfacción de los elementos o servicios adquiridos.
- Seguimiento al pago de las cuentas de cobro radicadas.

**4.1 Ficha técnica del servicio.**


Se elaboraron dos fichas técnicas para los servicios, la diferencia radica principalmente en que la primera es par los eventos clasificatorios realizados en la ciudad de Bogotá y la segunda para la fase final fuera de la ciudad.

Tabla 23 Ficha técnica para los eventos clasificatorios que se realizarán en Bogotá.

 <b>PROYECTO DE GRADO</b> <b>FICHA TÉCNICA - PLAN DE NEGOCIO</b>	
<b>SERVICIO</b>	
Eventos culturales competitivos clasificatorios:	
Encuentro Regional Universitario de Tunas	
Encuentro Regional Universitario de Música Tradicional Colombiana	
Encuentro Regional Universitario de Rock y Pop	
Encuentro Regional de Danza Contemporánea	
Festival Regional Universitario de Teatro	
Festival Regional Universitario de la Canción	
Festival Regional de Narración Oral	
Festival Regional de Coros Universitario	
Festival Regional Universitario de Danza Urbana, Moderna y del Mundo	
Festival de Salsa.	
Festival de Tango.	
Encuentro Regional Universitario de Orquestas	
Festival Regional Universitario de Danza Folclórica	
<b>EQUIPO HUMANO REQUERIDO</b>	<b>COMPETENCIAS PROFESIONALES</b>
Director del evento	Liderazgo, trabajo en equipo, orientación al cliente y orientación al logro.
Coordinador logístico	Conocimiento en organización de eventos y/o gestión logística.
Profesional en comunicaciones	Conocimiento en el manejo de sonido para conciertos.
Asistente general	
Auxiliares logísticos	
Auxiliares de sonido.	
<b>SITIO DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO</b>	Teatros, teatrinos, auditorios, plazoletas, etc.
<b>MAQUINARIA Y EQUIPO POR UTILIZAR PARA LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO</b>	
Micrófonos, amplificadores, retornos, luces, reproductores de sonido, consolas mezcladoras, cables de conexión, backline, pantallas,	
<b>REQUISITOS LEGALES</b>	<b>REQUISITOS DE LA ORGANIZACIÓN</b>
Pagos vigentes de seguridad social (arl, salud, pensión).	Contar con el pago de las inscripciones
Cumplimiento de las normas en seguridad y salud en el trabajo.	Contar con los datos completos de los participantes (nombres y apellidos, rol, eps, seguro de accidentes, teléfonos de contacto, familiar de contacto.
Cumplimiento de los protocolos de atención de incidentes.	

Fuente: elaboración propia a partir de las proyecciones de la Res Cultural Platino.

Tabla 24 Ficha técnica para los eventos de la fase final que se realizarán fuera de la ciudad.

 <b>PROYECTO DE GRADO</b>	
<b>FICHA TÉCNICA - PLAN DE NEGOCIO</b>	
<b>SERVICIO</b>	
Eventos culturales competitivos finales:	
Encuentro Final de Tunas	
Encuentro Final de Rock y Pop	
Festival Final de Danza Urbana, Moderna y del Mundo	
Festival Final de Salsa.	
Festival Final de Tango.	
Encuentro Final de Orquestas	
Festival Final de Danza Folclórica	
<b>EQUIPO HUMANO REQUERIDO</b>	<b>COMPETENCIAS PROFESIONALES</b>
Director del evento	Liderazgo, trabajo en equipo, orientación al cliente y orientación al logro.
Coordinador logístico	
Profesional en comunicaciones	Conocimiento en organización de eventos y/o gestión logística.
Asistente general	
Auxiliares logísticos	Conocimiento en el manejo de sonido para conciertos.
Auxiliares de sonido.	
<b>SITIO DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO</b>	Teatros, teatrinos, auditorios, plazoletas, fuera de la ciudad.
<b>MAQUINARIA Y EQUIPO POR UTILIZAR PARA LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO</b>	
Micrófonos, amplificadores, retornos, luces, reproductores de sonido, consolas mezcladoras, cables de conexión, backline, pantallas.	
Buses para el desplazamiento a otra ciudad, hoteles para el hospedaje.	
<b>REQUISITOS LEGALES</b>	<b>REQUISITOS DE LA ORGANIZACIÓN</b>
Pagos vigentes de seguridad social (arl, salud, pensión), por parte del personal de la organización.	Contar con el pago de las inscripciones
Cumplimiento de las normas en seguridad vial por parte de los buses contratados.	Autorización y consentimiento informado para los menores de edad.
Cumplimiento de las normas en hotelería y turismo.	Delegados de las universidades para hacer acompañamiento a las delegaciones.
Cumplimiento de las normas en seguridad y salud en el trabajo.	Contar con los datos completos de los participantes (nombres y apellidos, rol, eps,
Cumplimiento de los protocolos de atención de incidentes.	Pago anticipado de los derechos de participación, el cual incluye transporte, hospedaje, alimentación y aspectos técnicos.

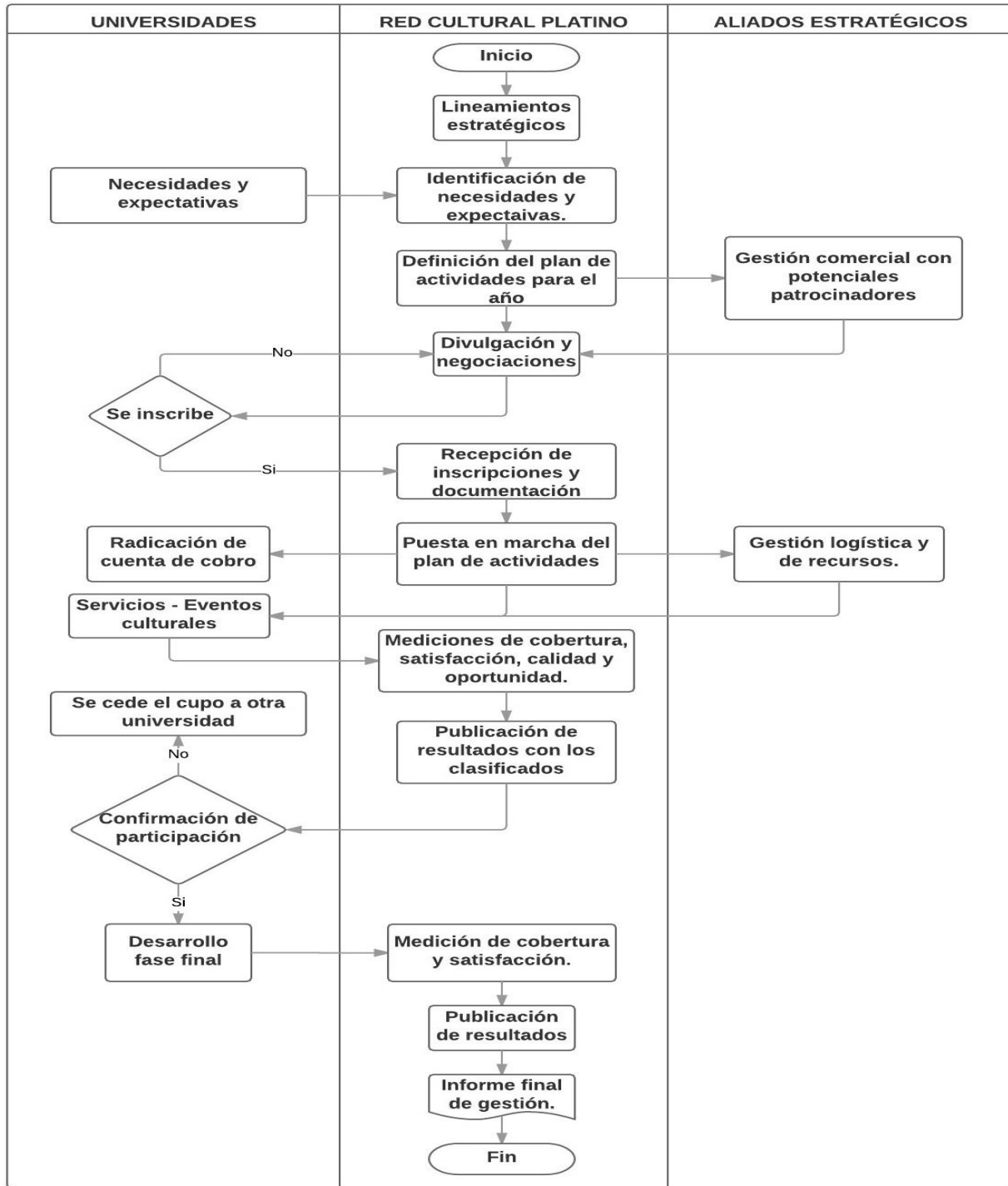
Fuente: elaboración propia a partir de las proyecciones de la Res Cultural Platino.

#### **4.2 Descripción del proceso.**

Orientados por la política de aseguramiento de la calidad en nuestro servicio, el diagrama de flujo muestra la ruta que se seguirá en el back office para

- Determinar el rumbo de la organización de acuerdo con la misión y visión de la misma.
- El constante contacto que se debe tener con los clientes para lograr los ingresos proyectados anualmente.
- La gestión de los recursos que se necesitan para los eventos programados.
- Cumplir la promesa de valor en cada uno de los eventos programados.
- El levantamiento de los indicadores de participación de cada evento para la elaboración de informes finales.
- La medición del nivel de satisfacción por parte de nuestros clientes en cada evento, para establecer las acciones de mejora preventivas o correctivas.
- Garantizar la comunicación de la información obtenida, publicándola en sitios de acceso público y entregándola directamente a los clientes para su trazabilidad y fines pertinentes al interior de cada alma mater.

Grafica 20 Diagrama de flujo de actividades de la Red Cultural Platino.



Fuente: elaboración propia a partir de la proyección de actividades de la empresa.

Parte de la definición de lineamientos estratégicos (metas y objetivos, proyectos para el año, estrategias de fidelización de clientes) para definir las acciones que serán el hilo conductor de la Red.

La investigación de necesidades y expectativas será el insumo principal para determinar el cronograma de eventos del año. Este proceso se realizará en conjunto con las universidades para identificar las expresiones artísticas promocionarán anualmente de tal modo que podamos reforzar las iniciativas que se gestan en cada alma mater.

A partir de este cronograma, se generan las gestiones comerciales con empresas del sector privado que cuentan con presupuesto para apoyar este tipo de eventos y los cuales son una ventana de marketing para posicionar su marca.

Una vez se tenga las inscripciones de las universidades (con cuentas de cobro radicadas), se desarrollan los eventos programados con los insumos adquiridos para tal fin. Esta etapa es quizá el momento de verdad más importante de la gestión de la Red Cultural Platino. Para ello, los espacios destinados para los eventos se tendrán totalmente listos un día antes para realizar pruebas de sonido, luces y toma de tiempos. Así mismo, se dará la oportunidad a los grupos representativos de realizar un único ensayo en el sitio de la competencia.

Previo a la fase distrital, ya se da inicio a la negociación hotelera y de transporte para el desarrollo de la fase final. La cual se ejecuta con los clasificados, quienes deben realizar de nuevo un proceso de inscripción.

Junto al desarrollo de las actividades distritales y finales, se generará registros fotográficos y fílmicos, se tomará asistencia y se medirá el nivel de satisfacción de los participantes, con el objetivo de realizar planes de mejoramiento.

Toda la gestión anual, quedará condensada en un informe de gestión, el cual se compartirá a las universidades participantes para la trazabilidad.

### 4.3 Necesidades y requerimientos.

Los requerimientos para el inicio de operaciones de la red son básicos, puesto que la gestión que se realizará será personalizada, visitando a las universidades.

Tabla 25 Requerimientos de infraestructura y equipos.

Requerimientos	Utilidad y Observaciones
Salas concertadas o teatros, auditorios, salones culturales.	Espacios idóneos para el desarrollo de eventos masivos.
	Espacios que se gestionan mediante alianzas estratégicas con las universidades.
Sonido, luces, telones.	Equipos y elementos que hacen parte de las salas concertadas, teatros o auditorios, necesarios para el desarrollo de un evento.
Computador.	Computador portátil para uso institucional.
	Será adquirido uno para uso de la asistente general.
Teléfono.	Celular de gama media para uso institucional.
	Será adquirido uno para uso de la asistente general.
Silla.	Silla ergonómica para oficina para uso institucional.
	Será adquirido uno para uso de la asistente general.
Escritorio.	Escritorio grande para oficina para uso institucional.
	Será adquirido uno para uso de la asistente general.

Fuente: elaboración propia a partir de las proyecciones de la empresa.

Así mismo, el grupo de colaboradores que requiere la red, son muy puntuales, enfocados a ser muy productivos con su labor, desde la estrategia con el director administrativo y comercial, la logística con el coordinador de logística, el posicionamiento de marca con el profesional en comunicaciones y el servicio al cliente en forma transversal.

Tabla 26 Requerimientos de recurso humano

<b>Recurso Humano</b>	
<b>Rol</b>	<b>Competencias Profesionales y Observaciones</b>
Director Administrativo y Comercial.	Administrador de Empresas, Licenciado en Humanidades o carreras afines, con especialización en gerencia logística, de servicios o de proyectos.
Coordinador Logístico	Profesional, o tecnólogo en administración logística o carreras afines.
Profesional en Comunicaciones.	Profesional, o tecnólogo en comunicación social, periodismo, diseño gráfico o carreras afines.
Asistente General.	Técnico profesional en secretariado o carreras afines.
	Silla ergonómica para oficina para uso institucional.
	Será adquirido uno para uso de la asistente general.

Fuente: elaboración propia a partir de las proyecciones del negocio.

#### **4.3.1 Materias primas y suministros.**

##### **Materia prima**

**La experiencia y el Know How:** hace referencia a dos aspectos, el primero a todo el bagaje que tienen nuestros colaboradores en la realización de este tipo de eventos y al poder de negociación con nuestros aliados.

**Relaciones comerciales:** nuestros secretos comerciales en la consecución de lo necesario para la Red.

**La marca:** la Red Cultural Platino influenciará las decisiones de las universidades en la búsqueda de soluciones para promover la cultura a través de eventos culturales.

**El servicio:** orientación permanente al buen servicio al cliente.

##### **Suministros**

Servicio de telefonía.

Servicio de internet.

Papelería en general.

#### **4.4 Localización.**

El área de influencia de la Red Cultural Platino será la ciudad de Bogotá.

#### 4.5 Plan de producción.

##### 4.5.1 Procesamiento de órdenes y control de inventarios.

Con el objetivo de garantizar inicialmente el punto de equilibrio en el desarrollo de cualquiera de los eventos que realizará la Red, se realizarán dos procesamientos de órdenes; órdenes de servicio y órdenes de compra y alquiler.

Tabla 27 Procesamiento de órdenes de servicio

Secuencia de actividades	Descripción	Responsable
Envío de invitación	Se realiza la invitación formal a todas las universidades para que hagan parte de la Red Cultural Platino, participando activamente con sus grupos representativos.	Red Cultural Platino
Solicitud de inscripción	Las universidades interesadas en participar en los eventos programados por la Red Cultural Platino, manifiestan su interés mediante un comunicado escrito, detallando las actividades a las cuales se inscriben como institución.	Directores de Bienestar o Gestores Culturales.
Recepción y verificación de la documentación.	La Red Cultural Platino verifica que cada universidad entregue los formularios de inscripción (anexo 3) de cada grupo representativo completamente diligenciado, así como los documentos legales de la institución educativa (rut, certificado de existencia y representación legal, cédula del representante legal).	Red Cultural Platino.
Generación y radicación de la cuenta de cobro.	Con la información de las inscripciones completamente diligenciada, se radica la cuenta de cobro en las diferentes universidades.	Red Cultural Platino.
Pago de cuentas de cobro.	Las instituciones educativas generan el pago correspondiente a la inscripción.	Universidades.
Programación	Una vez confirmadas las inscripciones de cada universidad, se genera la programación del evento, es decir el orden de salida al escenario y se organiza la logística interna.	Red Cultural Platino – universidades.

Fuente: elaboración propia a partir de las proyecciones de la empresa.

**Órdenes de compra y alquiler:** la compra de elementos y el alquiler de equipos, se realizarán para cada evento en particular, con la negociación anual, de tal modo de tener un mayor poder de negociación.

Tabla 28 Procesamiento de órdenes de compra y alquiler

<b>Secuencia de actividades</b>	<b>Descripción</b>	<b>Responsable</b>
Confirmación del desarrollo de un evento.	Se gestiona el alquiler de equipos audiovisuales adicionales en el caso que se requiera.	Red Cultural Platino
	Se gestiona el alquiler de instrumentos adicionales en el caso que se requiera.	
	Se gestiona la contratación de jueces para el evento.	
	Se gestiona la contratación de los auxiliares logísticos.	
	Se gestiona la compra de agua y trofeos.	
	Se gestiona los almuerzos y refrigerios para el personal logístico.	
Al cierre del evento.	Se gestiona la compra de elementos de aseo para garantizar la higiene después de ser utilizado el lugar.	Red Cultural Platino

Fuente: elaboración propia a partir de la proyección de la empresa.

#### **4.5.2 Escalabilidad de operaciones.**

La escalabilidad de la Red Cultural Platino está determinada en tres fases:

- Fase I: operaciones a nivel distrital, la cual incluye las fases clasificatorias en la ciudad de Bogotá con una final a las afueras de la misma.
- Fase II: desarrollo del modelo de negocio en ciudades como Villavicencio, Neiva, Ibagué y Cali, de tal modo que la fase final sea de tipo nacional con la integración de los finalistas de todas las ciudades mencionadas.
- Fase III: integración con redes culturales internacionales y hacer parte de calendarios competitivos en torno a las expresiones artísticas para llevar a los mejores del país.

### 4.5.3 Capacidad de producción.

La capacidad de producción de eventos de nuestro equipo de trabajo se registrará por cronograma similar a este, el cual puede variar de acuerdo con la cantidad de eventos que se tengan proyectados en el año y de acuerdo con la cantidad de grupos inscritos para cada actividad. Al inicio de la operación, se podría atender entre 2 y 3 eventos por mes, de acuerdo con la complejidad de los mismos, aumentándose a 4 y 5 eventos con la intención de incrementar los ingresos operacionales.

Tabla 29 Capacidad de producción – cronograma de eventos.

N°	FESTIVAL Y/O ENCUENTRO	Meses											
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic
1	Encuentro de Tunas				X								
2	Encuentro de Música Tradicional Colombiana										X		
3	Encuentro de Rock y Pop									X			
4	Encuentro de Danza Contemporánea										X		
5	Festival de Teatro										X		
6	Festival de la Canción					X							
7	Festival de Narración Oral			X									
8	Festival de Coros Universitario						X						
9	Festival de Danza Urbana, Moderna y del Mundo			X									
10	Festival de Salsa.				X								
11	Festival de Tango.				X								
12	Encuentro de Orquestas									X			
13	Festival de Danza Folclórica					X							
14	Encuentro Final											X	

Fuente: elaboración propia a partir de la proyección de la empresa.

#### **4.6 Planes de control de calidad.**

El control de calidad de la Red Cultural Platino, se enfocará en tres aspectos principalmente:

- Análisis de la matriz de riesgos al procedimiento.
- Encuestas de satisfacción dirigida a los Directores de Bienestar y Gestores Culturales.

##### ***A. Análisis de la matriz de riesgos***

La matriz diseñada para generar control sobre los riesgos existentes en la realización de los eventos se muestra a continuación.


Su diligenciamiento parte del flujo de actividades gruesas establecidas para la realización de un evento (gráfica 20), con las cuales podemos discriminar cada actividad adicional que deseemos y en frente poner los riesgos que se detecten producto de la gestión en cada una de estas (las escritas en el cuadro, son ejemplos de ello).

Una vez detectados todos los riesgos que surjan del desarrollo logístico de este flujo de actividades, se calificarán así:

- Riesgo bajo: 1 a 5 – verde
- Riesgo medio: 6 a 10 – amarillo
- Riesgo alto: 11 a 15 – rojo

De este modo, se facilitará tener muy presente aquellas acciones que no se han culminado de gestionar y que presentan un riesgo alto para la realización del evento.

Tabla 30 Matriz de riesgos del procedimiento

 <b>MATRIZ DE RIESGOS AL PROCEDIMIENTO</b> <b>PLAN DE NEGOCIO</b>			
EVENTO:		FECHA:	
No.	FLUJO DE ACTIVIDADES	RIESGO DETECTADO	TOTAL
1	Identificación de necesidades y expectativas.	En la reunión de aplicación de las encuestas no asisten todas las universidades.	4
2	Definición del plan de actividades para el año.	No se incluyeron eventos con todas las actividades que promocionan las universidades.	5
3	Gestión comercial con potenciales patrocinadores.	No se logran patrocinadores que apoyen económicamente los eventos.	6
4	Divulgación y negociaciones.	La divulgación de los eventos no llegó a todas las universidades a tiempo.	8
		Los reglamentos de participación no fueron claros para las universidades.	11
5	Gestión logística y de recursos.	No se logró conseguir un auditorio para el evento.	15
		No se logró gestionar el back line para el concierto de rock.	12
		No se cuenta con escarapelas para los participantes.	1
6	Radicación de cuenta de cobro.	No se ha radicado la totalidad de las cuentas de cobro.	5
7	Servicios - Eventos culturales.	No se ha dado inicio al evento en la hora acordada.	6
8	Desarrollo fase final.	Los buses de transporte no cuentan con los papeles de tránsito al día y en regla.	4
9	Mediciones de cobertura, satisfacción, calidad y oportunidad.	No se tomaron suficientes registros fotográficos del evento.	1
10	Publicación de resultados con los clasificados.	La entrega de los resultados generales no fue oportuna.	3
11	Informe final de gestión.	La elaboración del informe de gestión no fue oportuna.	1
Riesgo bajo: 1 a 5 – verde			
Riesgo medio: 6 a 10 – amarillo			
Riesgo alto: 11 a 15 – rojo			

Fuente: elaboración propia con un ejemplo de variables que podrían suceder.

**B. Encuesta de satisfacción dirigida a los Directores de Bienestar y Gestores Culturales**

Esta encuesta se realiza con el objetivo de recopilar a través de los líderes de las universidades, las opiniones de Directores de Bienestar, Gestores Culturales, Profesores, Estudiantes participantes y Espectadores.

Tabla 31 Encuesta de satisfacción general con los eventos.

Por favor lea cada uno de los aspectos contemplados y si aplica califíquelo con una escala de 1 a 5, siendo 1 el valor más bajo y 5 el más alto, teniendo en cuenta las siguientes categorías

<b>(5).</b>	Excelente	<b>(3).</b>	Regular	<b>(1).</b>	Insuficiente
<b>(4).</b>	Bueno	<b>(2).</b>	Deficiente	<b>(N/S).</b>	No Sabe

<b>INSCRIPCIONES</b>								
1	Programación del calendario de inscripciones	N/S	1	2	3	4	5	
2	Facilidad para inscribirse	N/S	1	2	3	4	5	
<b>DIVULGACIÓN</b>								
1	Divulgación general del evento.	N/S	1	2	3	4	5	
2	Publicación y divulgación de la programación	N/S	1	2	3	4	5	
3	Claridad de los reglamentos de competencia.	N/S	1	2	3	4	5	
<b>COMPETENCIA Y JUECES</b>								
1	Calidad artística mostrada en los eventos	N/S	1	2	3	4	5	
2	Nivel técnico de los jueces	N/S	1	2	3	4	5	
3	Interacción entre los jueces y los artistas	N/S	1	2	3	4	5	
<b>ESCENARIOS E IMPLEMENTOS</b>								
1	Calidad del escenario (teatro, auditorio, sala) usado	N/S	1	2	3	4	5	
2	Calidad de los elementos complementario de apoyo (luces, telones, sonido)	N/S	1	2	3	4	5	
<b>CALIFIQUE SU NIVEL GENERAL DE SATISFACCIÓN CON EL EVENTO</b>		<b>N/S</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
<b>OBSERVACIONES – SUGERENCIAS – EXPECTATIVAS</b>								

Fuente: elaboración propia.

#### **4.7 Procesos de investigación y desarrollo.**

Estará enfocado en identificar en tres aspectos:

##### ***A. La identificación de necesidades y expectativas de los clientes***

Realizada a través de encuestas y focus group.

Contexto de esta investigación:

- Fecha de aplicación – finalizando cada año de operación, posterior al desarrollo de la fase final que se realiza fuera de la ciudad, para poder incluir los eventos que se detecten en la planeación anual de eventos.
- Dirigida a - Directores de Bienestar y Gestores Culturales, quienes son los que cuentan con una planeación interna en sus universidades y nos brindan la información suficiente para determinar parte del portafolio de servicios.
- Tipo de preguntas – abiertas, orientadas a indagar cuales son los grupos formativos artísticos que abrirán en el año siguiente y determinar la cantidad aproximada de estudiantes que harían parte de esos grupos.
- Resultados – cruce de resultados para determinar cuántas universidades coinciden con su planeación.
- Recomendaciones – sugerir a los a los Directores de Bienestar y Gestores Culturales algunas modificaciones en la planeación de estos grupos, para sumar fuerzas y fortalecer los procesos en Red y a través de la Red Cultural Platino.

##### ***B. El estudio y análisis de nuevas tendencias que mueven el mercado.***

Investigación a nivel nacional e internacional sobre las nuevas tendencias de grupos de formación artística y eventos culturales universitarios para generar sinergia con las universidades que hacen parte de la Red Cultural Platino.

##### ***C. El benchmarking anual con la competencia.***

- Identificar las novedades en el portafolio de servicios, que surjan con la competencia y evaluar la pertinencia y aplicabilidad en la Red Cultural Platino.
- Indagar las buenas prácticas de gestión para determinar la pertinencia y aplicabilidad en nuestra Red Cultural Platino.

#### 4.8 Plan de compras.

Con el objetivo de lograr una sostenibilidad a largo plazo de la red y por supuesto de ser mucho más eficientes en la gestión de los insumos que se requieren para cada evento, se tendrá elaborado un plan de adquisiciones que permitirá concretar negociaciones más amplias con los proveedores.

Tabla 32 Plan de adquisiciones para un evento.

Nombre	Plan de adquisiciones de la Red Cultural Platino.
Perspectiva financiera	Sostenibilidad a largo plazo.
Objetivos	1- Mejorar la eficiencia operativa.
	2- Disminuir los costos.
	3- Mayor poder de negociación.

Descripción	Duración estimada del contrato	Tipo de Contrato	Valor total estimado por unidad
Contratación juez.	1 día.	Prestación de servicios.	\$150.000
Contratación de maestro de ceremonias.			\$150.000
Alquiler de complemento de sonido (solo si es necesario).			\$900.000
Alquiler back line.			\$200.000
Alquiler carpa y tarima (solo si es necesario).			\$900.000
Trofeos		Compra por caja menor.	\$70.000
Papelería en general.		Compra por caja menor.	\$60.000
Almuerzos y refrigerios para personal de logística.		Prestación de servicios.	\$10.000
Hidratación y café.		Compra por caja menor.	\$80.000
Contratación de auxiliares logísticos.		Prestación de servicios.	\$35.000
Alquiler de sala concertada o auditorio.			\$700.000

Fuente: elaboración propia.

#### 4.9 Costos de producción.

Como se mencionó en la tabla N° 4, se tiene estructurado dentro de la producción de los eventos tres tipos de costos en los cuales se incurre cuando se realizan.

Los eventos de mayor valor son el encuentro regional universitario de orquestas y el festival regional universitario de teatro.

Tabla 33 Costo de producción en un evento de mayor valor.

CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Jueces	3	\$150.000	\$450.000
Maestro de Ceremonias	1	\$150.000	\$150.000
Sala concertada para teatro	3	\$700.000	\$2.100.000
Alquiler sonido / Rider técnico con transporte, instalación e ingeniero. Back Line / Instrumentos en Tarima	1	\$1.400.000	\$1.400.000
Trofeos para los tres primeros puestos	3	\$70.000	\$210.000
Papelería	1	\$60.000	\$600.000
Almuerzos y Refrigerios.	19	\$10.000	\$190.000
Botellón de agua y estación de café.	1	\$80.000	\$80.000
Personal logístico	15	\$35.000	\$525.000
		<b>Total:</b>	<b>\$5.705.000</b>

Fuente: elaboración propia a partir de las proyecciones de la empresa.

En los eventos de mediano valor se encuentran el festival regional de coros universitario y el festival regional universitario de danza folclórica.

Tabla 34 Costo de producción en un evento de mediano valor.

CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Jueces	3	\$150.000	\$450.000
Maestro de Ceremonias	1	\$150.000	\$150.000
Alquiler sonido / Rider técnico con transporte, instalación e ingeniero. Back Line / Instrumentos en Tarima	1	\$1.000.000	\$1.000.000
Luces para el escenario	1	\$350.000	\$250.000
Carpa y tarima	1	\$900.000	\$900.000
Linóleo	1	\$400.000	\$400.000
Trofeos para los tres primeros puestos	3	\$70.000	\$210.000
Papelería	1	\$60.000	\$60.000
Almuerzos y Refrigerios.	14	\$10.000	\$140.000
Botellón de agua y estación de café.	1	\$80.000	\$80.000
Personal logístico	5	\$35.000	\$175.000
		<b>Total:</b>	<b>\$3.815.000</b>

Fuente: elaboración propia a partir de las proyecciones de la empresa.

En los eventos de mediano valor se encuentran los restantes, es decir el encuentro regional universitario de tunas, encuentro regional universitario de música tradicional colombiana, encuentro regional universitario de rock y pop, encuentro regional de danza contemporánea, festival regional universitario de la canción, festival regional de narración oral, festival regional universitario de danza urbana, moderna y del mundo, festival de salsa y el festival de tango.

Tabla 35 Costo de producción en un evento de menor valor.

CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Jueces	3	\$150.000	\$450.000
Maestro de Ceremonias	1	\$150.000	\$150.000
Alquiler sonido / Rider técnico con transporte, instalación e ingeniero.	1	\$900.000	\$900.000
Luces para el escenario		\$250.000	\$250.000
Alquiler carpa y tarima	1	\$600.000	\$600.000
Trofeos para los tres primeros puestos	3	\$70.000	\$210.000
Papelería	1	\$60.000	\$60.000
Almuerzos y Refrigerios.	11	\$10.000	\$110.000
Botellón de agua y estación de café.	1	\$80.000	\$80.000
Personal logístico	7	\$35.000	\$245.000
		<b>Total:</b>	<b>\$3.055.000</b>

Fuente: elaboración propia a partir de las proyecciones de la empresa.

#### 4.10 Infraestructura.

La infraestructura requerida se gestionará directamente con las universidades participantes. Detallada en la tabla 24.

#### 4.11 Mano de obra requerida.

Para iniciar el funcionamiento de la Red Cultural Platino se contará con un staff de 4 personas, quienes se contratarán por orden de prestación de servicio así:

- Director Administrativo y Comercial.
- Coordinador Logístico.
- Profesional en Comunicaciones.
- Asistente General.

Además se contará con los servicios de personal extra para el desarrollo de los eventos, quienes serán contratados a través de una empresa especializada en logística.

- Auxiliares logísticos.

Se detallarán los perfiles, cargos cantidades de personal en el punto 4.2.1 Perfiles y funciones.

#### **4.12 Conclusiones del capítulo**

- La Red Cultural Platino tendrá documentado y aplicará adecuadamente en sus planes de producción, planes de compras, planes de control de calidad y sus planes de investigación en la totalidad de los procesos propios del desarrollo del negocio, orientado por la cadena de valor establecida.
- Se sustentará la operación en un talento humano bien seleccionado, con experiencia en el campo de acción, quienes posicionarán la marca con servicios de calidad.
- La gestión de recursos, los procesos operativos y la logística buscará la eficiencia financiera para responder a la proyección de ventas y así trabajar con la máxima capacidad instalada.

## **5. CAPÍTULO 4 ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES**

La evolución de las costumbres, la tecnología y la manera de ver y entender las necesidades, nos lleva a pensar en que las compañías deben ajustarse rápidamente a esos cambios. La cadena de agregación de valor se ve afectada por elementos que antes no tenían la relevancia que tienen hoy día tal y como lo es el capital humano y el conocimiento aplicado.

Es por esto que calcular el valor de una compañía va más allá de revisar sus activos y pasivos. Es identificar esas fortalezas que gracias a su recurso humano la hacen diferente. Entender esta realidad, pone de manifiesto que dentro de los objetivos estratégicos el recurso humano debe ser potenciado, llevado a otro nivel y por supuesto jugar un papel diferente. Fortalecer el conocimiento, las competencias y mantener la motivación, se convierten en factores que pueden marcar la diferencia y la velocidad en el camino al éxito.

### **5.1 Análisis estratégico.**

#### **5.1.1 Misión.**

Convertirnos en los mejores aliados de las Instituciones de Educación Superior, para promover la formación integral a través de la organización de eventos culturales de calidad.

#### **5.1.2 Visión.**

Ser la empresa elegida por nuestra innovación, servicio y experiencia y así asegurar la sostenibilidad financiera para reinvertir en la satisfacción de todos nuestros grupos de interés.

#### **5.1.3 Análisis DOFA.**

Con el objetivo de realizar el análisis de la situación real de la empresa, frente a su contexto interno y externo, se aplicó la matriz DOFA enfocado en los factores claves de éxito o fracaso, dando como resultado estrategias combinadas que serán aplicadas durante la operación real de la red.

Tabla 36 Análisis DOFA de la Red Cultural Platino.

## Parte 1

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
1. La innovación en el portafolio de servicios será un estandarte en el funcionamiento de la Red, investigando anualmente las nuevas tendencias que se están promoviendo al interior de las universidades.	1. El músculo financiero de la Red será limitado, lo que genera un riesgo para la sostenibilidad de la empresa.
2. Se contará con una cultura organizacional enfocada al cliente.	2. Por ser una empresa nueva en el mercado, se genera un reto alto para obtener los ingresos proyectados.
3. La Red Cultural Platino funcionará como una empresa, donde se aplicarán principios de control de calidad en sus procesos y servicios.	3. La contratación de los auxiliares de logística se realiza por el lapso de cada evento, lo que puede generar una alta rotación de este personal, perdiéndose tiempo en la capacitación que se brinda previo a la actividad.
4. Se fortalecerá la relación con nuestros clientes a través del uso de redes sociales. Información oportuna y veraz, así como masificación en la visibilidad de los eventos.	4. No contar con los espacios (teatros, auditorios, salas, entre otras) en las fechas que tiene programados los eventos.
5. Se contará con alianzas estratégicas con empresas patrocinadoras.	5. No contar con equipos audiovisuales propios para el desarrollo de los eventos.

## Parte 2

<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
1. Debido a los altos costos de participación y a las políticas de ingreso de la competencia (Ascún Cultura y Red OUN), muchas universidades tienen la necesidad del servicio insatisfecha.	1. La influencia que pueden generar las redes existentes frente a la decisión de las universidades interesadas en participar de las actividades que programe la Red Cultural Platino.
2. La encuesta aplicada a los Directores de Bienestar y Coordinadores Culturales de las universidades, tienen una, mala percepción de las dos rede competidoras.	2. En el último año, la economía del país ha tenido una recesión importante que se ha reflejado en el número de matriculados en las universidades. Lo que impacta el presupuesto destinado para el bienestar universitario y en la cantidad de estudiantes que participan en las actividades culturales.
3. Actualmente, se han incrementado el surgimiento de nuevas tendencias culturales en los jóvenes, lo que se presenta como una oportunidad de realización de eventos nuevos.	3. Las demoras por parte de las universidades participantes, en los pagos de las facturas por concepto de inscripciones a los eventos, podría traer consigo riesgos financieros a la Red.
4. Las Instituciones de Educación Superior promueven en su interior procesos de formación artística. Estos grupos deben mostrar los avances en su formación y compararse con otras universidaes. Actualmente solo hay dos redes y cuentan con una baja cobertura de participantes.	4. La aparición de nuevas empresas con el mismo modelo de negocio.
5. Las Instituciones de Educación Superior deben cumplir con la normatividad vigente sobre aspectos relacionados con el bienestar y las acreditaciones institucionales. Esto implica el destinar el 1% del total del presupuesto operacional anual para el desarrollo de actividades de bienestar, entre ellas la promoción de la cultura.	5. La creación o incremento de los impuestos que se tienen el Colombia que afectan tanto al desarrollo económico de las Pymes.

Fuente: elaboración propia a partir de las proyecciones de la empresa.

### **Estrategias DOFA**

Las estrategias obtenidas aquí, se encuentran muy alineadas con nuestra política de servicio y calidad.

Tabla 37 Estrategias combinadas.

ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1. Crear un portafolio de servicios acorde a las necesidades de las universidades participantes, con costos asequibles.	1. Lograr inscribir el número mínimo de universidades descrito en el análisis del punto de equilibrio para para apalancar el desarrollo de los eventos.
2. Fortalecer la política de la excelencia en el servicio al cliente, aplicable a la pre y por supuesto a la pos venta. Esto bajo controles de calidad en los procesos y servicios.	2. Gestionar con las universidades, los espacios físicos para los eventos y así aportar a los procesos de formación artística que desarrollan cada institución.
3. Posicionar la marca de la empresa en el medio universitario como una solución cargada de innovación, buen servicio y experiencia.	3. No cobrar membresías y/o anualidades como estrategia de precio y posicionamiento de la red.
ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1. Garantizar que cada evento sea una experiencia única en cuanto al servicio, al show y al acompañamiento durante los eventos que se realicen, para posicionar la empresa e influenciar positivamente la opinión de los prescriptores.	1. Capacitar un grupo de colaboradores en logística de eventos, de tal modo que podamos contar con una base de datos amplia al momento de requerirse personal.
2. Contar con una estructura contable organizada que permita aguantar los desafíos económicos que se presenten.	2. Realizar un proceso ágil de facturación, así como un correcto seguimiento al pago de las cuentas de cobro radicadas para contar con un flujo de caja óptimo.
3. Fidelizar a nuestros clientes buscando su permanencia en la red. Haciéndolos participes activo de los eventos para que sean un éxito compartido.	3. Contar con un grupo de universidades aliadas que además de inscribir siempre a sus grupos, faciliten los espacios para las presentaciones con los elementos de apoyo que se requieren, tales como sonido, telones, camerinos, etc.

Fuente: elaboración propia.

## 5.2 Estructura organizacional.

El funcionamiento de la Red, no requiere mucho personal, por lo que su estructura la soportará 4 personas principalmente, quienes tienen el objetivo de liderar la imagen de la empresa con cada acción que realicen.

Los auxiliares logísticos hacen parte del pyg de los eventos y serán contratados exclusivamente para atender los requerimientos que surgen de la organización de cada uno de estos.

### 5.2.1 Perfiles y funciones.

En adelante se describirán los perfiles de cada uno de los colaboradores, para facilitar su selección y contratación.

Tabla 38 Descripción del cargo de Director Administrativo y Comercial.

**Perfil 1:** enfocado a la estrategia de la empresa.

<b>Nombre del Cargo:</b>	Director Administrativo y Comercial
<b>Nivel del Cargo:</b>	Gerencial
<b>Funciones</b>	
Representar a la empresa administrativa y comercialmente.	
Planear y desarrollar las metas y objetivos de la empresa a corto, mediano y largo plazo y establecer las estrategias de cumplimiento.	
Dirigir y controlar los recursos humanos y financieros.	
Preparar y presentar los informes que correspondan.	
Garantizar el buen desarrollo de los eventos que se programen.	
Garantizar la excelencia en el servicio al cliente.	
<b>Personas directas a cargo:</b>	3
<b>Perfil</b>	
<b>Formación académica</b>	Administrador de Empresas, Licenciado en Humanidades o carreras afines, con especialización en gerencia logística, de servicios o de proyectos.
<b>Competencias laborales</b>	Liderazgo, trabajo en equipo, orientación al cliente y orientación al logro.
	Conocimiento en gestiones comerciales y desarrollo organizacional.
<b>Experiencia</b>	Más de 3 años en la dirección logística de eventos.
	Preferiblemente que haya trabajado en cargos como director de bienestar o coordinador de cultura en universidades.

Fuente: elaboración propia a partir de las proyecciones de la empresa.

Tabla 39 Descripción del cargo del Coordinador Logístico.

**Perfil 2:** enfocado al desarrollo operativo y logístico de la empresa.

<b>Nombre del Cargo:</b>	Coordinador logístico
<b>Nivel del Cargo:</b>	Mando medio.
<b>Funciones</b>	
Programar y ejecutar el cronograma de eventos a lo largo del año.	
Gestionar los espacios que se requieran para el desarrollo de cada uno de los eventos.	
Gestionar y coordinar todos los recursos (físicos, audiovisuales, electrónicos, de AyB) que se requieran para cada uno de los eventos.	
Realizar la programación específica de cada evento.	
Coordinar y contratar los operadores logísticos que se requieran para antes, durante y después del evento.	
Realizar las reuniones que se requieran con los clientes para finiquitar los detalles.	
<b>Personas directas a cargo:</b>	Número variable que va en dependencia de los operadores logísticos que se contraten para cada evento.
<b>Perfil</b>	
<b>Formación académica</b>	Profesional, o tecnólogo en administración logística o carreras afines.
<b>Competencias laborales</b>	Liderazgo, trabajo en equipo, orientación al cliente y orientación al logro.
	Conocimiento en organización de eventos y/o gestión logística.
<b>Experiencia</b>	Mínimo un año en la dirección logística de eventos.
	Preferiblemente que haya trabajado en cargos coordinador logístico.

Fuente: elaboración propia a partir de las proyecciones de la empresa.

Tabla 40 Descripción del cargo del Profesional en Comunicaciones.

**Perfil 3:** enfocado al posicionamiento de la marca y sus prescriptores.

<b>Nombre del Cargo:</b>	Profesional de Comunicaciones
<b>Nivel del Cargo:</b>	Operativo.
<b>Funciones</b>	
Construcción, implementación y seguimiento de la estrategia de comunicación para visibilizar la empresa.	
Diseñar mensajes y contenidos para difundirlos con los clientes.	
Mantener informados y actualizados por correo electrónico y redes sociales a los clientes sobre las actividades y eventos que se organizan en la Red.	
Actualizar la página web de la empresa.	
Supervisar el cuidado de marca de la organización.	
Participar activamente en los eventos programados por la Red.	
Generar registros fotográficos y filmicos de los eventos para divulgarlos por las redes sociales.	
<b>Personas directas a cargo:</b>	Ninguna.
<b>Perfil</b>	
<b>Formación académica</b>	Profesional, o tecnólogo en comunicación social, periodismo, diseño gráfico o carreras afines.
<b>Competencias laborales</b>	Liderazgo, trabajo en equipo, orientación al cliente y orientación al logro.
	Conocimiento en diseño de piezas publicitarias y manejo de redes sociales.
	Contar con buenas habilidades de redacción.
<b>Experiencia</b>	Mínimo un año en la creación y manejo campañas publicitarias.

Fuente: elaboración propia a partir de las proyecciones de la empresa.

Tabla 41 Descripción del cargo de Asistente General.

**Perfil 4:** enfocado al servicio al cliente.

<b>Nombre del Cargo:</b>	Asistente general
<b>Nivel del Cargo:</b>	Operativo.
<b>Funciones</b>	
Brindar un buen servicio al cliente presencial y telefónicamente, así como por correo electrónico.	
Facilitar toda la información referente a los eventos que se tengan programados.	
Recepcionar las planillas de inscripción de las universidades participantes y clasificarlas para su mejor manipulación.	
Generar las cuentas de cobro.	
Verificar los pagos que realicen las universidades.	
Gestionar las compras y contratos que se requieran para el desarrollo de la operación.	
Acompañar y apoyar logísticamente la realización de los eventos que se desarrollen.	
Apoya la realización de informes.	
<b>Personas directas a cargo:</b>	Ninguna.
<b>Perfil</b>	
<b>Formación académica</b>	Técnico profesional en secretariado o carreras afines.
<b>Competencias laborales</b>	Liderazgo, trabajo en equipo, orientación al cliente y orientación al logro.
<b>Experiencia</b>	Mínimo un año en cargos asistenciales.

Fuente: elaboración propia a partir de las proyecciones de la empresa.

Tabla 42 Descripción del cargo de Auxiliar logístico.

**Perfil 5:** enfocado a la logística de los eventos.

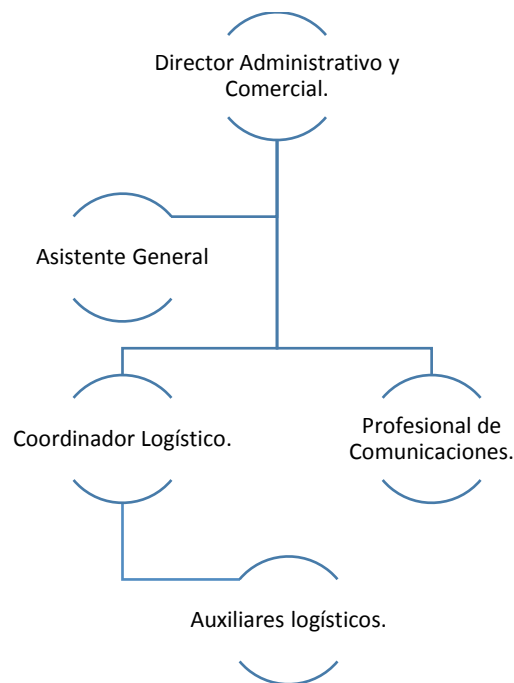
<b>Nombre del Cargo:</b>	Auxiliares logísticos
<b>Nivel del Cargo:</b>	Operativo.
<b>Funciones</b>	
Apoyar y ejecutar todas las tareas que se le encomienden.	
Atender los requerimientos del cliente durante el transcurso de cada evento.	
Vigilar y propender por el uso de los equipos, muebles y enseres.	
Asear y ordenar los recintos después de cada evento.	
Velar por la correcta aplicación de los planes de evacuación y contingencia de acuerdo a cada evento, y por el buen uso de los equipos.	
Informar las novedades que surjan en los eventos.	
Verificar y controlar la asistencia a los eventos.	
<b>Personas directas a cargo:</b>	Ninguna.
<b>Perfil</b>	
<b>Formación académica</b>	Técnico profesional en logística o carreras afines.
<b>Competencias laborales</b>	Liderazgo, trabajo en equipo, orientación al cliente y orientación al logro.
<b>Experiencia</b>	Seis meses en empresas de logística.

Fuente: elaboración propia a partir de las proyecciones de la empresa.

### 5.2.2 Organigrama.

Organizacionalmente la Red trabajará por procesos, sin embargo, su estructura estará encabezada por un director con el apoyo administrativo de una asistente y la operación la liderarán dos profesionales más, uno para comunicaciones y otro para la parte logística.

Grafica 21 Organigrama de la Red Cultural Platino.



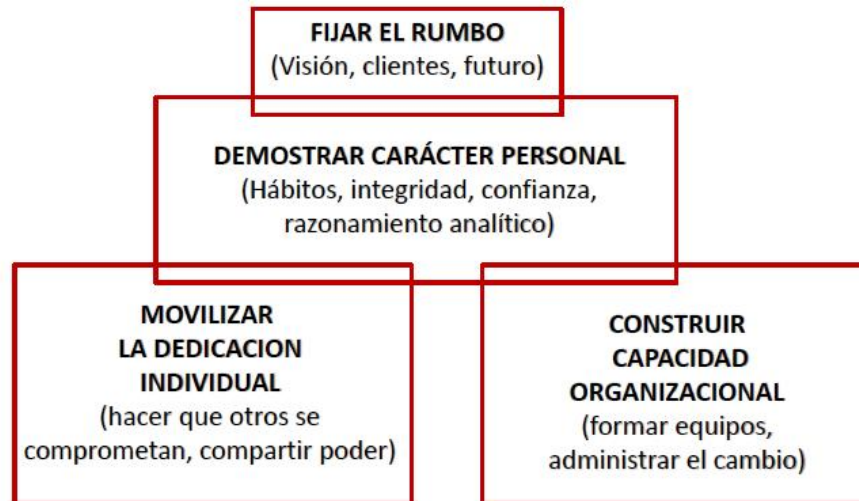
Fuente: Elaboración propia

### 5.2.3 Esquema de contratación y remuneración.

Estará determinado por el modelo de gestión denominado “dirección basada en resultados” (Ulrich, Zenger, & Smallwood, 1999), el cual permite que las organizaciones desarrollen una 'marca de liderazgo' que aumente su generación de valor frente al mercado de forma efectiva, buscando generar una cultura organizacional enfocada hacia el crecimiento de la empresa, garantizando condiciones de trabajo que apunten al desarrollo integral y la calidad de vida de los colaboradores, así como el fortalecimiento

de las competencias necesarias para lograr los objetivos organizacionales y responder de manera adecuada a las necesidades de los clientes.

Grafica 22 Dirección basado en resultados.



Fuente: (Ulrich, Zenger, & Smallwood, 1999).

#### **D. Fijar el Rumbo**

Manifestar hacia dónde va la Red será determinante al momento de establecer las estrategias para llegar hacia el éxito, porque ello obliga a inventariar los recursos que requerimos (dinero, personas, capacidad organizacional, compras, etc.) para hacer que las cosas sucedan.

#### **Misión**

Convertirnos en los mejores aliados de las Instituciones de Educación Superior, para promover la formación integral a través de la organización de eventos culturales de calidad.

#### **Visión**

Ser la empresa elegida por nuestra innovación, servicio y experiencia y así asegurar la sostenibilidad financiera para reinvertir en la satisfacción de todos nuestros grupos de interés.

## **Objetivos**

- Posicionar a la Red como la número uno con mayor universidades participantes en los eventos realizados.
- Ser el integrador de la cultura universitaria más grande del país, lo cual implica asociarse con otras redes a nivel nacional.
- Hacer presencia en centro y Suramérica en los próximos 5 años.

## **Estrategia**

Realizar un “push” de conocimiento de la Red a los clientes mostrando la mejor manera de resolver sus necesidades y mostrando que la relación costo – beneficio – efectividad es adecuada estando con nosotros.

## **Plan de acción**

- Con el profesional de comunicaciones, construir una campaña de apoyo para mostrar que la mejor solución para promover la cultura entre las universidades es la Red Cultural Platino.
- Construir una agenda de eventos en diferentes universidades, para llevar los espectáculos a todas las alma mater de la ciudad y así poder generar mayor apropiación por los mismos estudiantes.
- Identificar las redes culturales a nivel nacional, para generar intercambios competitivos en torno a las expresiones culturales.
- Sumarnos a un calendario internacional de eventos culturales universitarios, para llevar a los mejores de cada año.
- Sensibilizar al equipo de trabajo de la importancia de no vender un evento, sino entregar experiencias.
- Capacitar al personal en conocimiento técnico según su rol en la Red.
- Realizar visitas a clientes de manera personalizada en búsqueda de la participación en la construcción de soluciones.
- Hacer reingeniería en nuestros eventos actuales para bajar su costo.

### ***E. Demostrar Carácter Personal***

Aprovechar las capacidades y habilidades del talento humano es una estrategia interna que toda organización debe tomar en cuenta si quiere enfrentar los embates del entorno; lo que se requiere es tener: coordinación, orientación y apoyo por parte de un ente que sea el conductor del desempeño adecuado” (Bayón & Romero, 2006).

En este orden de ideas, dentro de la Red, vemos la necesidad que los colaboradores que la componen, practiquen los Siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva (Covey, 2003), con el objetivo de encontrar una coherencia con la planeación estratégica y su desglose hacia la operación:

#### **Proactividad.**

Es la actitud en la que la persona asume el pleno control de su conducta vital de modo activo.

#### **Definir un fin en la mente.**

Considerando la misión de la Red y los objetivos personales de cada colaborador, basamos nuestra gestión en el compromiso y la responsabilidad, con procesos eficaces que permiten el mejoramiento continuo de la organización, para genera valor en nuestros clientes y usuarios en las actividades propias del negocio, con un alto sentido de responsabilidad social, identificando, evaluando, controlando, previniendo y minimizando los factores de riesgo que potencialmente puedan generar accidentes, enfermedades laborales y/o impactos ambientales, cumpliendo con la legislación vigente y otros requisitos aplicables a nuestras actividades,

Para ello es importante tener en cuenta:

- Sin participación no hay compromiso
- Vivir la Misión
- Comunicar la Misión

#### **Primero lo primero**

Aplicar en el día el enfoque del PHVA:

- Planear:

Planeación de Estrategias

- Hacer

Definición de Objetivos y Estrategias.

Revisión Ejecución Presupuestal.

Revisión de políticas y Elementos Estratégicos (misión, visión, objetivos).

Revisión del comportamiento del mercado.

Revisión del comportamiento y desarrollo de la compañía frente a las metas propuestas.

Determinación de herramientas de análisis y mejoramiento

- Verificar

Verificación del cumplimiento de objetivos y metas propuestas

Verificación de Eficacia de las Acciones tomadas

Verificación de Planes Estratégicos

- Actuar

Generación de oportunidades de mejora con el fin de garantizar el cumplimiento de los elementos estratégicos, objetivos, políticas y demás actividades inherentes a la planeación estratégica de la compañía.

### **Ganar - Ganar**

Generar relaciones integrales, honestas y éticas donde ganan ambas partes:

Red – Clientes

Red – Colaboradores

Red – Aliados estratégicos.

### **Comprender antes de ser comprendido**

Comunicación efectiva, de escucha y resolución de conflictos.

### **Sinergia**

Generar calidad de relaciones internas y externas, desenlazando victorias privadas y públicas. Siempre el equipo es más que la individualidad. El todo es más que la suma de las partes.

### **Afilarse la sierra**

Todo es susceptible de mejora, por lo que siempre se debe tener los sentidos afinados para reinventarnos, para realizar reingeniería.

### ***F. Movilizar la dedicación individual***

Además de identificar el talento humano requerido para la organización, también se enfocará en promover valores y competencias corporativas necesarias para la gestión diaria de la empresa.

Grafica 23 Modelos para movilizar la dedicación individual.



Fuente: elaboración propia.

### **Valores corporativos**

- **Liderazgo:** Ser un referente a nivel nacional e internacional en la realización de eventos culturales a nivel universitario. Crear y presidir procesos de cambio e innovación, con altos estándares de calidad necesarios para la gestión de la empresa, hacia una cultura de aprendizaje organizacional continuo.
- **Ética, amabilidad y respeto:** Fomentamos relaciones constructivas y duraderas con nuestros clientes y proveedores y demás aliados del negocio.
- **Agilidad:** Nuestro equipo de trabajo está preparado para responder de manera eficaz a las necesidades de nuestros clientes y para trabajar bajo presión. Somos conscientes de nuestras fortalezas, pero también, entendemos nuestra posición relativa dentro de la cadena de valor.

### **Competencias corporativas**

- **Pensamiento y planificación estratégico:** Orientar estratégicamente el negocio, entendiendo la organización y al entorno de manera holística, alineando las políticas y metas corporativas al día a día de toda la red, creando valor con decisiones calculadas, basadas en resultados y evidencias objetivas, que contribuyan al crecimiento y posicionamiento empresarial.
- **Trabajo en equipo y espíritu competitivo:** Desarrollar un espíritu de trabajo colaborativo, con compromisos definidos y orientando hacia el cumplimiento de objetivos exigentes y desafiantes, creando sinergia con los demás miembros del equipo para cumplir con la satisfacción de los clientes.
- **Mejora continua:** Optimizar la efectividad y eficiencia para responder a las contingencias y las demandas de nuevos y futuros clientes. Para ello, se requerirá inculcar en todo el talento humano la necesidad de siempre realizar el ciclo PHVA como parte de su diario Laboral.

### **Herramientas**

- **Orientación estratégica:** La Dirección de la Red estará encaminada a realizar estrategias para realizar presencia nacional e internacional.

- **Evaluación integral por competencias:** (Werther & Davis, 1995), señalan que la evaluación de desempeño “constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado”. Por tanto, se contará con una evaluación integral de competencias, que incluye:

Tabla 43 Evaluación integral por competencias.

<b>Evaluación</b>	<b>Porcentaje de calificación</b>
Cumplimiento de indicadores de acuerdo al rol de cada uno dentro de la organización.	50%
Evaluación de competencias por parte del jefe inmediato.	30%
Autoevaluación.	15%
Coevaluación por parte de colegas de trabajo.	5%
<b>Total evaluación integral de desempeño</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia.

- **Gestión por procesos:** Con el objetivo de mejorar la calidad del servicio, la satisfacción del cliente y de los colaboradores de la empresa, de optimizar el aprovechamiento de los recursos disponibles, de eliminar el exceso de trámites y papeles y lograr más altos y duraderos estándares de eficacia, eficiencia, efectividad y productividad, se fomentará desde el nacimiento de la empresa, la gestión organizacional por procesos.

Esto le dará un impulso al crecimiento sostenible de la organización en pos del cumplimiento de su misión y visión institucional, considerando que se ha revelado como una de las herramientas de mejora de la gestión más efectivas para todos los tipos de organizaciones.

De este modo, la organización debe identificar y gestionar todas las actividades que realiza y establecer las relaciones entre ellos, para dar valor a la organización y por supuesto al cliente, implementando mecanismos de control y ejecutando evaluación de indicadores de gestión para retroalimentar el proceso.

### **Resultado esperado**

Red Cultural líder, reconocida internacionalmente en el sector cultural por sus altos estándares de calidad e innovación en los servicios que desarrolla. Con un equipo de trabajo íntegro, que se anticipa a las necesidades del cliente.

**G. Construir capacidad organizacional**

Todo lo anterior se convierte en un éxito cuando se logra conjugar como un todo, es decir cuando se construye capacidad organizacional para afrontar el entorno dinámico al cual se enfrentará la Red.

Grafica 24 Modelo para construir capacidad organizacional.

Capacidad Organizacional	Acciones del Líder de la Red Cultural Platino
Talento: asegurando compromiso y competencias.	Promover una organización flexible, preparada y con capacidad de cambio.
	Diseño organizacional adecuado.
	Incentivar en la organización la formación de líderes.
	Desarrollar la gestión del conocimiento a todo nivel.
Velocidad: haciendo que cambios importantes sucedan	Preparar la organización para los cambios, estando a la vanguardia de la gestión logística y de tecnologías.
	Generar una cultura de innovación.
Pensamiento compartido: transformado necesidades de los consumidores en acciones de la organización.	Direccionar la organización en función al servicio al cliente, con estrategias ágiles y competitivas en el mercado en el cual nos desenvolvemos.
Colaboración: trabajando sin límite de fronteras para compartir prácticas.	Desarrollar un espíritu de trabajo colaborativo, con compromisos definidos y orientando hacia el cumplimiento de objetivos exigentes y desafiantes, creando sinergia con los demás miembros del equipo para cumplir con la satisfacción de los clientes
Aprendizaje: generando y generalizando ideas con impacto.	Crear y presidir procesos de cambio e innovación, con altos estándares de calidad necesarios para la gestión de la empresa, hacia una cultura de aprendizaje organizacional continuo.
Liderazgo organizacional: desarrollando actividades de liderazgo todo nivel.	
Innovación: hacer algo nuevo en cuanto a contenido y proceso.	Mantener una estrategia del 30% de innovación anual.
Claridad estratégica: visionando el futuro.	Orientar estratégicamente el negocio, entendiendo la organización y al entorno de manera holística, alineando las políticas y metas corporativas al día a día de toda la empresa, creando valor con decisiones calculadas, basadas en resultados y evidencias objetivas, que contribuyan al crecimiento y posicionamiento empresarial.
Eficiencia: administrando los costos de la operación.	Generar sentido de austeridad en las inversiones.

Fuente: elaboración propia a partir de (Ulrich, Zenger, & Smallwood, 1999)

Por otro lado, la gestión del Talento Humano tendrá como referentes los siguientes aspectos:

### Vinculación y desvinculación.

- **Vinculación:** partiendo de la recepción de hojas de vida, proceso de selección del candidato (entrevista por competencias, pruebas técnicas) y contratación.
- **Desvinculación:** por renuncia voluntaria, finalización del contrato, o terminación del contrato con causa justificada o injustificada. En todos los casos, siempre estará acompañada de la retroalimentación de la evaluación integral de desempeño.

### Sistema de compensación.

El sistema de compensación salarial establecido se encuentra enmarcada en el cumplimiento de la legislación laboral vigente en Colombia.

Tabla 44 Salarios mensuales de la Red Cultural Platino.

<b>Cargo</b>	Director Administrativo y Comercial		
<b>Tipo de contrato</b>	Prestación de servicios a 11 meses.	<b>Salario</b>	\$3.000.000
<b>Jornada laboral</b>	Tiempo completo	<b>Personas a cargo</b>	3
<b>Cargo</b>	Coordinador Logístico		
<b>Tipo de contrato</b>	Prestación de servicios a 11 meses.	<b>Salario</b>	\$2.200.000
<b>Jornada laboral</b>	Tiempo completo	<b>Personas a cargo</b>	Los auxiliares logísticos que se contraten para cada evento
<b>Cargo</b>	Profesional en Comunicaciones		
<b>Tipo de contrato</b>	Prestación de servicios a 11 meses.	<b>Salario</b>	\$1.500.000
<b>Jornada laboral</b>	Tiempo completo	<b>Personas a cargo</b>	0
<b>Cargo</b>	Asistente General		
<b>Tipo de contrato</b>	Prestación de servicios.	<b>Salario</b>	\$1.200.000
<b>Jornada laboral</b>	Tiempo completo	<b>Personas a cargo</b>	0
<b>Cargo</b>	Auxiliares Logísticos		
<b>Tipo de contrato</b>	Prestación de servicios, incluidos en el PyG de cada evento.	<b>Salario</b>	\$35.000 por jornada.
<b>Jornada laboral</b>	Tiempo completo	<b>Personas a cargo</b>	0

Fuente: elaboración propia a partir de las proyecciones de la empresa.

### 5.2.4 Esquema de gobierno corporativo.

Para la Red Cultural Platino, se adoptará el siguiente modelo de gobierno corporativo.

Grafica 25 Modelo de gobierno corporativo.



Fuente: elaboración propia.

- **Junta de accionistas y Director.**

La Red Cultural Platino al inicio de sus operaciones solo contará un accionista mayoritario, quién hará las veces de Director de la empresa. Estos dos componentes de la estructura del gobierno corporativo se dejarán definida así, con el objetivo que al momento del crecimiento de la organización, se cuente con un orden que facilite la gestión administrativa.

Por supuesto, al momento de contratación de un director, la junta de accionistas determinará la visión estratégica, supervisará las operaciones y aprobará la gestión del director general y su equipo de trabajo.

- **Auditor externo.**

Será un profesional totalmente independiente de la empresa, sus accionistas, empleados, proveedores de la empresa y del consejo administrativo, esta persona se encargará de la vigilancia de las actividades desarrolladas por la junta de accionistas, el consejo de administración y los directivos de la empresa, velará el buen cumplimiento de lo estipulado en el código de gobierno corporativo. Realizará visitas mensuales donde podrá solicitar información que considere necesaria de la empresa, de las decisiones tomadas por el consejo y la junta de accionistas para verificar que sean acordes con los reglamentos establecidos y con la ley.

- **Consejo de Administración.**

- Revisión, orientación y aprobación de las estrategias generales de red, adecuándolas a la misión y valores de la misma.
- Apoyo en la definición de la misión y filosofía de la red.
- Implementar herramientas y acciones que faciliten las buenas relaciones entre los accionistas, directivos y agentes de control externos de la red.
- Identificar los riesgos de la red y establecer las acciones que ayuden a mitigar o controlar los riesgos identificados.
- Asistir la aprobación de inversiones a mayor escala de la red.

### **5.3 Aspectos legales.**

#### **5.3.1 Estructura jurídica y tipo de sociedad.**

Considerando que solo existirá un socio accionista, quién será el que aportará el capital social inicial, se constituirá una sociedad por acciones simplificada SAS.

Actividad económica:

Grupo 90: Actividades creativas, artísticas y de entretenimiento.

Clase: 9007 – Actividades de espectáculos en vivo.

### 5.3.2 Costos administrativos.

Básicamente se trata de los costos que se derivan del funcionamiento administrativo, y organizacional de la Red Cultural Platino, entre los que se encuentran: los salarios del personal administrativo, servicios de conectividad y papelería, marketing y la depreciación de los equipos de oficina que se adquirieron.

Tabla 45 Costos operativos del proyecto.

Descripción	2016	2017	2018	2019	2020
Salarios personal administrativo.	\$ 86.900.000	\$ 92.114.000	\$ 97.640.840	\$ 103.499.290	\$ 109.709.248
Conectividad y papelería	\$ 350.000	\$ 371.000	\$ 393.260	\$ 416.856	\$ 441.867
Marketing	\$ 4.000.000	\$ 4.160.000	\$ 4.326.400	\$ 4.499.456	\$ 4.679.434
Depreciación	\$ 1.721.600	\$ 1.721.600	\$ 1.721.600	\$ 1.721.600	\$ 1.721.600
<b>Total</b>	<b>\$ 92.971.600</b>	<b>\$ 98.366.600</b>	<b>\$ 104.082.100</b>	<b>\$ 110.137.202</b>	<b>\$ 116.552.149</b>

Fuente: elaboración propia a partir del simulador financiero.

### 5.3.3 Gastos de personal.

En los gastos de personal, se detalla el salario de cada uno de los colaboradores que harían parte de la empresa, bajo la modalidad de contrato de prestación de servicios. Vale la pena mencionar que los auxiliares logísticos no se encuentran contemplados en este apartado, puesto que ellos hacen parte de los costos operativos de los eventos y se contratan por el lapso de duración de cada evento.

Tabla 46 Gastos de personal del proyecto.

Personal	2016	2017	2018	2019	2020
Director Comercial y Administrativo	\$ 3.000.000	\$ 3.180.000	\$ 3.370.800	\$ 3.573.048	\$ 3.787.431
Coordinador Logístico	\$ 2.200.000	\$ 2.332.000	\$ 2.471.920	\$ 2.620.235	\$ 2.777.449
Profesional en Comunicaciones	\$ 1.500.000	\$ 1.590.000	\$ 1.685.400	\$ 1.786.524	\$ 1.893.715
Asistente General	\$ 1.200.000	\$ 1.272.000	\$ 1.348.320	\$ 1.429.219	\$ 1.514.972
Total mensual	\$ 7.900.000	\$ 8.374.000	\$ 8.876.440	\$ 9.409.026	\$ 9.973.568
<b>Total por 11 meses</b>	<b>\$ 86.900.000</b>	<b>\$ 92.114.000</b>	<b>\$ 97.640.840</b>	<b>\$ 103.499.290</b>	<b>\$ 109.709.248</b>

Fuente: elaboración propia a partir del simulador financiero.

### 5.3.4 Gastos de puesta en marcha.

Los gastos de puesta en marcha están compuestos por tres partes:

- La inversión inicial, la cual esta detallada en la tabla N° 3 y ascienden a \$8.608.000.
- El capital de trabajo inicial, el cual cubre la operación de la red en aproximadamente 3 meses, para luego pasar a ser autosostenible.
- El aporte de capital social, el cual asciende a \$20.000.000.

Tabla 47 Gastos de puesta en marcha del proyecto.

TOTAL INVERSIONES		<b>\$ 8.608.000,00</b>
<b>CALCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO INICIAL</b>		
	<b>MESES</b>	<b>VALOR</b>
COSTOS OPERATIVOS	2	\$ 29.313.333
NÓMINAS	3	\$ 21.725.000
MARKETING MIX	3	\$ 1.000.000
GASTOS FIJOS	3	\$ 87.500
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 52.125.833</b>
TOTAL INVERSIÓN		\$ 60.733.833
APORTE DE LOS EMPRENDEDORES		\$ 20.000.000
PRÉSTAMO A SOLICITAR		\$ 40.733.833

Fuente: Elaboración propia a partir del simulador Financiero

### 5.3.5 Organismos de apoyo.

Los organismos de apoyo en los que se podría encontrar apoyo financiero, técnico y administrativo para la creación, inserción en el mercado, crecimiento y consolidación.

- Cámara y Comercio de Bogotá – programa “Cree su empresa”, el cual permite identificar sus fortalezas y oportunidades, obtener seguimiento o acompañamiento y apoyo de consultores especializados.
- Bancos – facilitan la financiación para el emprendimiento.
- Secretaría de Cultura

- Universidades – cuentan con institutos de emprendimiento (Universidad EAN – Ideli), los cuales apoyan en la elaboración del plan de negocios y facilitan capital para su inicio.
- Universidades – cuentan con la infraestructura para el desarrollo de los eventos culturales.

#### **5.4 Conclusiones del capítulo**

- La misión y la visión están alineados y enfocadas a ser la mejor solución en el mercado en la realización de eventos culturales universitarios.
- Se generará procesos de integración de las áreas para el desarrollo individual de los empleados y a su vez, el logro global de los objetivos y metas estratégicas de la empresa, en línea con la visión y los principios compartidos dentro de ellos.
- La gestión de los recursos humanos es un proceso que está en constante cambio y forma parte del centro de atención de cualquier empresa, La Red Cultural Platino desarrollará estrategias de empoderamiento, siendo necesario que cada líder se involucre para alcanzar altos niveles de productividad.
- La gestión de la Red estará muy de la mano de los organismos de apoyo para lograr un desarrollo exitoso del negocio.

## **6. CAPÍTULO 5 ASPECTOS FINANCIEROS**

En este capítulo se reflejan las proyecciones económicas de la Red Cultural Platino, con lo cual se evidencia y evalúa a través de los diferentes indicadores financieros si la inversión que se realizará genera resultados positivos en el corto, mediano o largo plazo o por lo contrario, el emprendimiento no es viable.

### **6.1 Proyecciones financieras.**

Las proyecciones financieras serán el componente más importante de los aspectos financieros, debido a que se pone de manifiesto los ingresos que se deberían tener por cada uno de los servicios que se prestarán en la Red para cubrir las obligaciones financieras, los costos de operación, los gastos administrativos, así como los impuestos que se adquieren por el core del negocio.

#### **6.1.1 Supuestos generales.**

En este apartado, se detallará los supuestos financieros que fueron tomados en cuenta para elaborar los estados financieros y determinar la cantidad dinero que se utilizará en el proyecto.

- Todas las proyecciones supuestas y calculadas comprenden un periodo de cinco años.
- Todas las estimaciones y cálculos se efectuaron en pesos colombianos.
- Para los cálculos de los costos del personal requerido se tomó como base el salario mínimo mensual legal vigente en Colombia SMMLV y el modelo de contratación será por prestación de servicios.
- Para los cálculos se utilizó como referente los análisis del estudio de mercado, sectorial y la inflación estimada.
- El aporte de capital social es de \$20.000.000.
- El crédito requerido para el proyecto es por \$40.733.833, con una tasa del 32% efectiva anual.
- Tasa mínima de rentabilidad esperada del proyecto 15%.
- El porcentaje de incremento de la inflación para todos los años es del 6%.

- El porcentaje de incremento del índice de precios del productor para todos los años es del 4%.
- La tasa de impuesto a la renta es del 34%.
- Las ventas que se proyectan a lo largo del ejercicio se realizan con un promedio de 13 universidades participando en cada evento distrital y 340 personas asistiendo al evento final.
- Se estima crecimientos en las ventas para el año 2 del 2%, para el año 3 del 3%, para el año 4 el 4% y para el año 5 el 5%.

### **6.1.2 Balance general.**

Los resultados que muestra el balance al final de cada año de la proyección son positivos. Las utilidades del ejercicio para el final del primer año de operación son bajas, pero con las proyecciones de los incrementos en las ventas se espera incremente a poco más de 34 millones al quinto año de operación.

Muestra un financiamiento propio a corto y largo plazo de \$20.000.000 desde el año 1 de operación, así como un financiamiento de terceros por \$40.733.833.

En el año uno del ejercicio, la empresa cuenta con una inversión total de \$57.212.749, una inversión a largo plazo de \$6.886.400 y a corto plazo de \$50.326.349.

La variación relativa promedio presentada de año a año en los activos de la empresa, es del 6,16%, mostrando su mejor variación en el quinto año de operación, la cual es del 7,87%. Comparativamente entre el quinto año del ejercicio y el primero, muestran una variación relativa del 26,97% y una variación absoluta positiva de \$15.428.486.

Con relación al total de los pasivos de la empresa, año tras año, muestra una variación relativa del -16,07%, y comparativamente entre el año uno y el quinto, la variación relativa es del -51,20% cubriéndose en su totalidad las obligaciones financieras adquiridas al inicio del proyecto.

El patrimonio de la empresa, presenta una variación relativa promedio de crecimiento anual del 27.78% y desde el cuarto año de operación, las utilidades del ejercicio componen más del 50% del patrimonio.

Vale la pena mencionar que el cuadro total del balance da 0 todos los años del ejercicio mostrado en la tabla 47.

Tabla 48 Balance general del proyecto.

	AÑO 0	2016	2017	2018	2019	2020
<b>ACTIVO</b>						
CAJA/BANCOS	\$ 52.125.833	\$ 50.326.349	\$ 54.580.486	\$ 59.640.565	\$ 65.619.144	\$ 72.641.236
FIJO NO DEPRECIABLE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
ACTIVO DEPRECIABLE	\$ 8.608.000	\$ 8.608.000	\$ 8.608.000	\$ 8.608.000	\$ 8.608.000	\$ 8.608.000
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$ -	\$ 1.721.600	\$ 3.443.200	\$ 5.164.800	\$ 6.886.400	\$ 8.608.000
ACTIVO FIJO NETO	\$ 8.608.000	\$ 6.886.400	\$ 5.164.800	\$ 3.443.200	\$ 1.721.600	\$ -
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 60.733.833</b>	<b>\$ 57.212.749</b>	<b>\$ 59.745.286</b>	<b>\$ 63.083.765</b>	<b>\$ 67.340.744</b>	<b>\$ 72.641.236</b>
<b>PASIVO</b>						
Impuestos X Pagar	0	\$ 276.445	\$ 3.082.678	\$ 6.785.386	\$ 11.622.023	\$ 17.898.020
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 276.445</b>	<b>\$ 3.082.678</b>	<b>\$ 6.785.386</b>	<b>\$ 11.622.023</b>	<b>\$ 17.898.020</b>
Obligaciones Financieras	\$ 40.733.833	\$ 36.399.675	\$ 30.678.586	\$ 23.126.748	\$ 13.158.322	\$ 0
<b>PASIVO</b>	<b>\$ 40.733.833</b>	<b>\$ 36.676.120</b>	<b>\$ 33.761.264</b>	<b>\$ 29.912.134</b>	<b>\$ 24.780.345</b>	<b>\$ 17.898.020</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital Social	\$ 20.000.000,00	\$ 20.000.000,00	\$ 20.000.000,00	\$ 20.000.000,00	\$ 20.000.000,00	\$ 20.000.000,00
Utilidades del Ejercicio	0	\$ 536.629	\$ 5.984.022	\$ 13.171.631	\$ 22.560.398	\$ 34.743.215
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 20.000.000,00</b>	<b>\$ 20.536.629</b>	<b>\$ 25.984.022</b>	<b>\$ 33.171.631</b>	<b>\$ 42.560.398</b>	<b>\$ 54.743.215</b>
<b>TOTAL PAS + PAT</b>	<b>\$ 60.733.833</b>	<b>\$ 57.212.749</b>	<b>\$ 59.745.286</b>	<b>\$ 63.083.765</b>	<b>\$ 67.340.744</b>	<b>\$ 72.641.236</b>
CUADRE (ACT = PAS+PAT)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Fuente: elaboración propia a partir del simulador financiero.

### 6.1.3 Estado de resultados.

En la tabla 48 se observará el estado de ganancias y pérdidas del primer al quinto año de operación de la Red Cultural Platino, producto de sus actividades económicas.

La utilidad bruta de la empresa muestra una variación relativa positiva de incremento anual del 1%, iniciando con el 11% en el primer año de operación y culminando con el 14% en el quinto, mostrando con ello que, los costos operativos disminuirán año a año, a través de la gestión administrativa que se realice. Vale la pena mencionar que la utilidad bruta equivale al 37,79% del total de los ingresos en el primer año y en el quinto, corresponde al 42,35%.

La utilidad operativa de la Red, muestra una variación relativa positiva en lo corrido de los 5 años del ejercicio, producto de los incrementos normales que se proyectan. El dato de mayor relevancia, es el porcentaje que representa el pago del personal que compone el equipo de trabajo de la empresa, el cual asciende al 31% en el año uno y disminuye a 27% en el año 5, tomando como referencia los ingresos obtenidos por las ventas que se estiman anualmente.

La utilidad antes de impuestos de la Red, muestran unos rendimientos iniciales muy bajos, representando tan solo el 0,29% del total de los ingresos; pero con una variación absoluta de \$8.253.626 entre el primer y segundo año de operación y de \$18.458.814 entre el cuarto y el quinto año de operación.

Por su parte, la utilidad neta también evidencia un incremento significativo, pasando de \$536.629 a \$34.743.215 al final del ejercicio, siendo este último dato, el 8,49%.

Tabla 49 Estado de resultados del proyecto.

ESTADO DE RESULTADOS					
	2016	2017	2018	2019	2020
VENTAS	\$ 282.699.501	\$ 305.654.700	\$ 333.713.802	\$ 367.886.095	\$ 409.457.224
COSTO VENTAS	\$ 175.880.000	\$ 186.573.504	\$ 199.857.537	\$ 216.165.913	\$ 236.053.176
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 106.819.501</b>	<b>\$ 119.081.196</b>	<b>\$ 133.856.265</b>	<b>\$ 151.720.183</b>	<b>\$ 173.404.048</b>
GASTOS ADTIVOS Y VTAS	\$ 86.900.000	\$ 92.114.000	\$ 97.640.840	\$ 103.499.290	\$ 109.709.248
GASTOS FIJOS DEL PERIODO	\$ 350.000	\$ 371.000	\$ 393.260	\$ 416.856	\$ 441.867
OTROS GASTOS	\$ 4.000.000	\$ 4.160.000	\$ 4.326.400	\$ 4.499.456	\$ 4.679.434
DEPRECIACIÓN	\$ 1.721.600	\$ 1.721.600	\$ 1.721.600	\$ 1.721.600	\$ 1.721.600
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>\$ 13.847.901</b>	<b>\$ 20.714.596</b>	<b>\$ 29.774.165</b>	<b>\$ 41.582.981</b>	<b>\$ 56.851.899</b>
GASTOS FINANCIEROS	\$ 13.034.827	\$ 11.647.896	\$ 9.817.147	\$ 7.400.559	\$ 4.210.663
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPTOS</b>	<b>\$ 813.074</b>	<b>\$ 9.066.701</b>	<b>\$ 19.957.017</b>	<b>\$ 34.182.421</b>	<b>\$ 52.641.236</b>
IMPUESTOS	\$ 276.445	\$ 3.082.678	\$ 6.785.386	\$ 11.622.023	\$ 17.898.020
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 536.629</b>	<b>\$ 5.984.022</b>	<b>\$ 13.171.631</b>	<b>\$ 22.560.398</b>	<b>\$ 34.743.215</b>

Fuente: elaboración propia a partir del simulador financiero.

### 6.1.4 Flujo de efectivo.

En la tabla 49 se puede observar que el capital de trabajo neto muestra un promedio entre los 5 años de \$52.628.645, suficientes para atender los costos y gastos de la Red durante tres meses, en caso tal que hayan demoras en el pago de las facturas radicadas en las universidades.

Así mismo, se puede observar que el flujo de caja libre, muestra el valor del proyecto al final de cada año, cifra que muestra un crecimiento interesante.

Tabla 50 Flujo de efectivo del proyecto.

<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO:</b>						
<b>CAPITAL INVERTIDO</b>	<b>AÑO 0</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Activos Corrientes	\$ 52.125.833	\$ 50.326.349	\$ 54.580.486	\$ 59.640.565	\$ 65.619.144	\$ 72.641.236
Pasivos Corrientes	\$ -	\$ 276.445	\$ 3.082.678	\$ 6.785.386	\$ 11.622.023	\$ 17.898.020
<b>KTNO</b>	<b>\$ 52.125.833</b>	<b>\$ 50.049.904</b>	<b>\$ 51.497.808</b>	<b>\$ 52.855.179</b>	<b>\$ 53.997.120</b>	<b>\$ 54.743.215</b>
<b>Activo Fijo Neto</b>	<b>\$ 8.608.000</b>	<b>\$ 6.886.400</b>	<b>\$ 5.164.800</b>	<b>\$ 3.443.200</b>	<b>\$ 1.721.600</b>	<b>\$ -</b>
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ 1.721.600	\$ 3.443.200	\$ 5.164.800	\$ 6.886.400	\$ 8.608.000
<b>Activo Fijo Bruto</b>	<b>\$ 8.608.000</b>	<b>\$ 8.608.000</b>	<b>\$ 8.608.000</b>	<b>\$ 8.608.000</b>	<b>\$ 8.608.000</b>	<b>\$ 8.608.000</b>
<b>Total Capital Operativo Neto</b>	<b>\$ 60.733.833</b>	<b>\$ 56.936.304</b>	<b>\$ 56.662.608</b>	<b>\$ 56.298.379</b>	<b>\$ 55.718.720</b>	<b>\$ 54.743.215</b>
<b>CALCULO DEL FLUJO DE CAJA LIBRE</b>						
EBIT		\$ 13.847.901	\$ 20.714.596	\$ 29.774.165	\$ 41.582.981	\$ 56.851.899
Impuestos		\$ 4.708.286	\$ 7.042.963	\$ 10.123.216	\$ 14.138.213	\$ 19.329.646
<b>NOPLAT</b>		<b>\$ 9.139.615</b>	<b>\$ 13.671.634</b>	<b>\$ 19.650.949</b>	<b>\$ 27.444.767</b>	<b>\$ 37.522.253</b>
Inversión Neta		\$ -3.797.529	\$ -273.696	\$ -364.229	\$ -579.659	\$ -975.505
<b>Flujo de Caja Libre del período</b>		<b>\$ 5.342.085</b>	<b>\$ 13.397.938</b>	<b>\$ 19.286.720</b>	<b>\$ 26.865.108</b>	<b>\$ 36.546.748</b>

Fuente: elaboración propia a partir del simulador financiero.

### 6.1.5 Análisis del punto de equilibrio.

Tomando como referencia la tabla N° 4, donde se mostraba la división de los eventos por menor, mediano o mayor valor y a su vez la proyección de universidades que se esperan para cada uno de estos eventos, se puede observar que, el punto de equilibrio de cada una de las variables se muestra más asequible. Por ejemplo, los eventos de menor valor 1, suma una proyección total de participación de 70 universidades, no

obstante, de acuerdo con la información arrojada por el simulador, con 38,37 de ellas se logra el punto de equilibrio. Continuando con los ejemplos, la fase final se proyecta con 340 participantes y el punto de equilibrio se logra con 186,39, así mismo, se puede evidenciar que esta fase final corresponde al 60% del total de los ingresos proyectados del emprendimiento.

Por último, es de destacar que el valor promedio de cada inscripción para la referencia del análisis de este punto de equilibrio es de \$294.403, es decir el 36,30% del valor promedio de todos los eventos que se realizarían en la Red.

Tabla 51 Punto de equilibrio.

PUNTO DE EQUILIBRIO					
NOMBRE DEL SERVICIO	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN UNITARIO	PARTICIPACIÓN % EN VENTAS TOTALES	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PONDERADO	PTO EQUILIBRIO POR REFERENCIA DE SERVICIO	
Eventos de menor valor 1	\$ 281.785	12%	\$ 34.887	38,37	UNIDADES
Eventos de menor valor 2	\$ 245.416	4%	\$ 10.417	13,16	UNIDADES
Eventos de menor valor 3	\$ 118.124	1%	\$ 1.671	4,39	UNIDADES
Eventos de menor valor 4	\$ 194.499	2%	\$ 3.440	5,48	UNIDADES
Eventos de mediano valor 1	\$ 606.537	4%	\$ 25.103	12,83	UNIDADES
Eventos de mediano valor 2	\$ 518.499	3%	\$ 16.507	9,87	UNIDADES
Eventos de mayor valor 1	\$ 1.024.582	6%	\$ 65.237	19,74	UNIDADES
Eventos de mayor valor 2	\$ 1.024.582	6%	\$ 65.237	19,74	UNIDADES
Fase final	\$ 119.573	60%	\$ 71.904	186,39	UNIDADES
				<b>309,95</b>	<b>UNIDADES</b>
<b>TOTAL MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PROMEDIO PONDERADO =</b>			<b>\$ 294.403,10</b>		
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO = COSTOS Y GTOS FIJO/MCPP =</b>				<b>309,95</b>	

Fuente: elaboración propia a partir del simulador financiero.

## 6.2 Indicadores financieros.

### 6.2.1 TIR y VPN

Con el objetivo de determinar la rentabilidad del proyecto se tomará como referencia el flujo de caja del proyecto siguiente:

Tabla 52 Flujo de caja del proyecto:

FLUJO DE CAJA DE PROYECTO	INVERSIÓN AÑO 0	2016	2017	2018	2019	2020
	- 60.733.833	5.342.085	13.397.938	19.286.720	26.865.108	36.546.748

Elaboración propia a partir del simulador financiero.

A partir de estas cifras y teniendo en cuenta una tasa de interés de oportunidad del 15%, la TIR y la TIR Verdadera que se obtiene presenta un mínimo de rentabilidad para ser aceptado desde el punto de vista financiero.

Tabla 53 TIR y TIR Verdadera

Indicador	Valor
VPN	\$253.961,17
TIR	15,13608757039730000%
TIRV	15,09601503903100000%

Fuente: Elaboración propia.

### 6.2.2 Liquidez

De acuerdo con los resultados arrojados, la Red Cultural Platino presenta suficiente liquidez para atender el pago de facturas, nómina, servicios y demás costos y gastos operativos en los que tenga que incurrir, para efectuar el desarrollo de su core del negocio.

Tabla 54 Indicador de liquidez del proyecto.

	2016	2017	2018	2019	2020
Activos Corrientes	\$ 50.326.349	\$ 54.580.486	\$ 59.640.565	\$ 65.619.144	\$ 72.641.236
Pasivos Corrientes	\$ 276.445	\$ 3.082.678	\$ 6.785.386	\$ 11.622.023	\$ 17.898.020
	<b>182,05</b>	<b>17,71</b>	<b>8,79</b>	<b>5,65</b>	<b>4,06</b>

Fuente: elaboración propia a partir del simulador financiero.

### 6.2.3 Capital de trabajo

Los recursos que le quedarían a la empresa para poder operar después de cubrir sus obligaciones de Corto Plazo son pocos en los primeros años de operación, no obstante, muestra tendencia positiva, lo que presupone la posibilidad de ampliar operaciones en un futuro.

Tabla 55 Indicador de capital de trabajo del proyecto.

	2016	2017	2018	2019	2020
Activos Corrientes	\$ 50.326.349	\$ 54.580.486	\$ 59.640.565	\$ 65.619.144	\$ 72.641.236
Pasivos Corrientes	\$ 276.445	\$ 3.082.678	\$ 6.785.386	\$ 11.622.023	\$ 17.898.020
<b>KTNO</b>	<b>\$ 50.049.904</b>	<b>\$ 51.497.808</b>	<b>\$ 52.855.179</b>	<b>\$ 53.997.120</b>	<b>\$ 54.743.215</b>

Fuente: elaboración propia a partir del simulador financiero.

#### 6.2.4 Nivel de endeudamiento

Este indicador nos muestra que el nivel de endeudamiento de la empresa en los primeros dos años de operación es alto, indicando que la participación de los acreedores supera más del 50% de los activos, lo cual puede ser riesgoso si existiera un problema con el desarrollo del objeto social, pues sus obligaciones pueden generar problemas financieros.

Tabla 56 Indicador de nivel de endeudamiento del proyecto.

	2016	2017	2018	2019	2020
Pasivos	\$ 36.676.120	\$ 33.761.264	\$ 29.912.134	\$ 24.780.345	\$ 17.898.020
Activos	\$ 57.212.749	\$ 59.745.286	\$ 63.083.765	\$ 67.340.744	\$ 72.641.236
Nivel de endeudamiento	64%	57%	47%	37%	25%

Fuente: elaboración propia a partir del simulador financiero.

#### 6.2.5 Nivel de endeudamiento financiero

El porcentaje de las ventas que se encuentra comprometido por las obligaciones financieras es bajo, lo que facilitará cubrir las cuotas pactadas de la deuda.

Tabla 57 Indicador de endeudamiento financiero del proyecto.

	2016	2017	2018	2019	2020
Obligaciones financieras	\$ 36.399.675	\$ 30.678.586	\$ 23.126.748	\$ 13.158.322	\$ 0
Ventas	\$ 282.699.501	\$ 305.654.700	\$ 333.713.802	\$ 367.886.095	\$ 409.457.224
Endeudamiento financiero	12,9%	10,0%	6,9%	3,6%	0,0%

Fuente: elaboración propia a partir del simulador financiero.

### 6.2.6 Nivel de carga financiera

El porcentaje de compromiso de las ventas con respecto a las cuotas pactadas con el banco, no supera el 5% de las mismas, y tiende a disminuir a lo largo del ejercicio financiero.

Tabla 58 Indicador de carga financiera del proyecto

	2016	2017	2018	2019	2020
Gastos financieros	\$ 13.034.827	\$ 11.647.896	\$ 9.817.147	\$ 7.400.559	\$ 4.210.663
Ventas	\$ 282.699.501	\$ 305.654.700	\$ 333.713.802	\$ 367.886.095	\$ 409.457.224
Endeudamiento financiero	4,6%	3,8%	2,9%	2,0%	1,0%

Fuente: elaboración propia a partir del simulador financiero.

### 6.2.7 Nivel de cobertura de intereses

En la tabla 58, podemos ver que la utilidad operacional de la Red en su primer año de operación es baja, lo que hace que el cubrimiento de los intereses este sobre el límite, convirtiéndose en un riesgo financiero. No obstante, de acuerdo con las proyecciones realizadas, se espera cubrir esta obligación financiera más fácilmente.

Tabla 59 Nivel de cobertura de intereses

	2016	2017	2018	2019	2020
Utilidad operacional	\$ 13.847.901	\$ 20.714.596	\$ 29.774.165	\$ 41.582.981	\$ 56.851.899
Intereses	\$ 13.034.827	\$ 11.647.896	\$ 9.817.147	\$ 7.400.559	\$ 4.210.663
Cobertura de intereses	106%	178%	303%	562%	1350%

Fuente: elaboración propia a partir del simulador financiero.

### 6.2.8 Nivel de apalancamiento total

De acuerdo con la tabla 59, el nivel de endeudamiento que la empresa tiene con terceros es muy alto en los primeros 3 años de operación, no obstante, en el cuarto año, el patrimonio presenta una repuntada muy importante, que invita a ser analizada para realizar posibles nuevas inversiones. Este es un riesgo que se debe tomar para

poner en marcha el negocio, el cual por supuesto obliga a la empresa a mantener unos niveles altos de ingresos para cubrir las obligaciones con terceros.

Tabla 60 Indicador de nivel de apalancamiento total del proyecto.

	2016	2017	2018	2019	2020
Pasivos	\$ 36.676.120	\$ 33.761.264	\$ 29.912.134	\$ 24.780.345	\$ 17.898.020
Patrimonio	\$ 20.536.629	\$ 25.984.022	\$ 33.171.631	\$ 42.560.398	\$ 54.743.215
Apalancamiento total	179%	130%	90%	58%	33%

Fuente: elaboración propia a partir del simulador financiero.

### 6.2.9 Margen bruto

Debido a la naturaleza de la razón social de la Red Cultural Platino, el margen bruto se puede incrementar con facilidad año a año, tal cual como se refleja en la tabla 60. Esto se debe a que es un servicio y el costo de un evento es igual para un cliente como para 16, por lo que se buscará incrementar las inscripciones (ventas) de las universidades, de tal modo que impacte positivamente este indicador; además actualmente en el mercado existen más de 100 instituciones de educación superior (tabla 12), que por ley promocionan este tipo de actividades en su interior y requieren inscribir a sus grupos en competencias interuniversitarias.

Tabla 61 Indicador de margen bruto del proyecto.

	2016	2017	2018	2019	2020
Utilidad bruta	\$ 106.819.501	\$ 119.081.196	\$ 133.856.265	\$ 151.720.183	\$ 173.404.048
ventas	\$ 282.699.501	\$ 305.654.700	\$ 333.713.802	\$ 367.886.095	\$ 409.457.224
Margen bruto	38%	39%	40%	41%	42%

Fuente: elaboración propia a partir del simulador financiero.

### 6.2.10 Margen operacional

En este mismo sentido, se puede observar el comportamiento del margen operacional, el cual después de cumplir con todas los costos administrativos, muestra un indicador del 5% desde el primer año de operación.

Tabla 62 Indicador de margen operacional del proyecto.

	2016	2017	2018	2019	2020
Utilidad operacional	\$ 13.847.901	\$ 20.714.596	\$ 29.774.165	\$ 41.582.981	\$ 56.851.899
Ventas	\$ 282.699.501	\$ 305.654.700	\$ 333.713.802	\$ 367.886.095	\$ 409.457.224
Margen operacional	5%	7%	9%	11%	14%

Fuente: elaboración propia a partir del simulador financiero.

### 6.2.11 Margen antes de impuestos

El margen de la utilidad antes de impuestos es considerablemente bajo, teniendo en cuenta las obligaciones financieras que se tienen.

Tabla 63 Indicador de margen antes de impuestos del proyecto.

	2016	2017	2018	2019	2020
Utilidad antes de impuestos	\$ 813.074	\$ 9.066.701	\$ 19.957.017	\$ 34.182.421	\$ 52.641.236
Ventas	\$ 282.699.501	\$ 305.654.700	\$ 333.713.802	\$ 367.886.095	\$ 409.457.224
Margen antes de impuestos	0,3%	3,0%	6,0%	9,3%	12,9%

Fuente: elaboración propia a partir del simulador financiero.

### 6.2.12 Margen neto

A pesar que los impuestos anualmente son mayores en proporción al incremento de las ventas y a la disminución de las obligaciones financieras, el margen de utilidad neta, es bueno a partir del tercer año de operación, el cual apunta directamente al patrimonio de la Red Cultural Platino, generando la necesidad de ampliar las inversiones de la empresa.

Tabla 64 Indicador de margen neto del proyecto.

	2016	2017	2018	2019	2020
Utilidad neta	\$ 536.629	\$ 5.984.022	\$ 13.171.631	\$ 22.560.398	\$ 34.743.215
Ventas	\$ 282.699.501	\$ 305.654.700	\$ 333.713.802	\$ 367.886.095	\$ 409.457.224
Margen de utilidad neta	0,2%	2,0%	3,9%	6,1%	8,5%

Fuente: elaboración propia a partir del simulador financiero.

### 6.2.13 Rentabilidad

Es necesario determinar que tanto rentan los activos y el patrimonio de la compañía, con el objetivo de analizar si ese dinero que se invertirá supera las expectativas de las tasas de oportunidad que se encuentra en el mercado.

En la tabla 64 se puede observar que los beneficios que muestra la empresa a partir de la inversión realizada, muestra una rentabilidad por encima del 1% en el primer año de operación, es decir una ganancia por debajo de la expectativa del mercado. Esta rentabilidad mejora sustancialmente a partir del segundo año de operación, sin embargo, se convierte en un negocio muy rentable a partir del cuarto año de operación, donde de 67 millones aproximadamente, las ganancias son de 22 millones aproximadamente.

Tabla 65 Indicador de rentabilidad sobre los activos del proyecto.

	2016	2017	2018	2019	2020
Utilidad Neta	\$ 536.629	\$ 5.984.022	\$ 13.171.631	\$ 22.560.398	\$ 34.743.215
Activos	\$ 57.212.749	\$ 59.745.286	\$ 63.083.765	\$ 67.340.744	\$ 72.641.236
Rentabilidad sobre los activos	1%	10%	21%	34%	48%

Fuente: elaboración propia a partir del simulador financiero.

En la tabla 65, se evidencia la rentabilidad del patrimonio del proyecto, donde las cifras se comportan de manera similar a la anterior tabla. En este orden de ideas, la inversión se recuperaría casi en un 100% en el año tres de operación y para el quinto se completaría el pago total del préstamo bancario adquirido.

Tabla 66 Indicador de rentabilidad sobre el patrimonio del proyecto.

	2016	2017	2018	2019	2020
Utilidad Neta	\$ 536.629	\$ 5.984.022	\$ 13.171.631	\$ 22.560.398	\$ 34.743.215
Patrimonio	\$ 20.536.629	\$ 25.984.022	\$ 33.171.631	\$ 42.560.398	\$ 54.743.215
Rentabilidad sobre el patrimonio	3%	23%	40%	53%	63%

Fuente: elaboración propia a partir del simulador financiero.

### 6.3 Fuentes de financiación.

Para el inicio de operaciones de la Red Cultural Platino, el capital social que se aportará por parte del accionista, será de \$20.000.000. Así mismo, se requiere solicitar un préstamo por un monto total de \$40.733.833, los cuales cubren principalmente los tres primeros meses de salarios del personal y la realización de los eventos del primer semestre del primer año de operación; adicionalmente está incluido aspectos de mercadeo y de equipos de oficina.

Tabla 67 Financiación del proyecto.

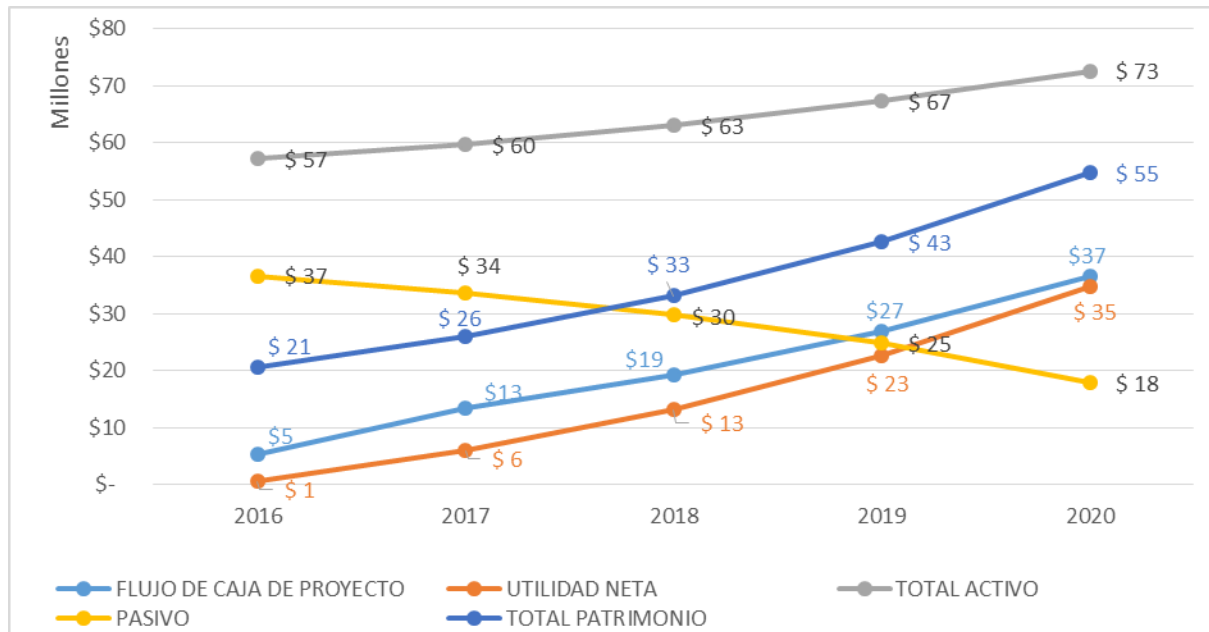
INVERSIÓN TOTAL Y NECESIDADES DE FINANCIACIÓN				
MONTO		TASA DE INT ANUAL CRÉDITO		
\$ 40.733.833		32,0%		
PLAZO	60 meses			
CALCULO DEL PRÉSTAMO				
AÑOS	CUOTA A PAGAR	ABONO A CAPITAL	INTERESES	SALDO DE LA DEUDA
0				\$ 40.733.833
2016	\$ -17.368.985	\$ -4.334.158	\$ 13.034.827	\$ 36.399.675
2017	\$ -17.368.985	\$ -5.721.089	\$ 11.647.896	\$ 30.678.586
2018	\$ -17.368.985	\$ -7.551.838	\$ 9.817.147	\$ 23.126.748
2019	\$ -17.368.985	\$ -9.968.426	\$ 7.400.559	\$ 13.158.322
2020	\$ -17.368.985	\$ -13.158.322	\$ 4.210.663	\$ 0

Fuente: elaboración propia a partir del simulador financiero.

### 6.4 Evaluación financiera general.

En términos generales, el proyecto es viable. A pesar que los compromisos con terceros son altos al inicio de la operación, las cifras que se muestran en la gráfica 26 muestran una tendencia positiva, además de encontrarse soportada por una TIR del 15,14%, indicador que se encuentra dentro de los rangos que normalmente arroja cualquier plan de negocios.

Grafica 26 Cifras financieras generales



Fuente: elaboración propia a partir del simulador financiera.

## 7. CAPÍTULO 6 ENFOQUE HACIA LA SOSTENIBILIDAD

La dinámica de las transformaciones que se presentan en las empresas en la actualidad, debido a los cambios en los mercados y en el entorno, sumado al fenómeno de la globalización, presuponen la necesidad de contar con un comportamiento organizacional mucho más emprendedor, eficiente, flexible y socialmente responsable. La Red Cultural Platino, consciente de lo anterior, suma esfuerzos para contar con políticas que apunten a aportar un grano de arena más hacia la sostenibilidad, la cual está clasificada en su dimensión social, ambiental y económica.

### 7.1 Dimensión Social

- Se estructuró una misión y visión socialmente responsable, que desde lo estratégico impacte lo operativo.
- El líder de la organización incorporará principios de transparencia en su entorno empresarial.
- La Red, cuenta con principios y valores que orientan la gestión desde los procesos estratégicos hasta los procesos de apoyo.

- Se le dará un tratamiento creíble y transparente a la información que se maneja al interior de la organización.
- Se estructuró un modelo de evaluación integral por competencias que será aplicado a todos los colaboradores de la empresa en búsqueda de la objetividad y el crecimiento organizacional.
- Se contará con un procedimiento de selección objetivo de colaboradores.
- Al interior de la organización, se velará por evitar todo tipo de discriminación.

### **7.2 Dimensión Ambiental**

- Desde el inicio de la operación, se determinará la cantidad de papel que se utiliza en la operación, con el objetivo de ir disminuyendo el consumo año a año.
- Durante los eventos que se realicen al aire libre, se evitará la contaminación auditiva, manejando los decibeles máximos permitidos y en los horarios autorizados.
- Al finalizar los eventos se clasificará los residuos para facilitar su disposición final y/ reciclaje.

### **7.3 Dimensión Económica.**

- Anualmente se estructurará una debida planeación estratégica que oriente el accionar a largo plazo de la empresa, en búsqueda de la sostenibilidad financiera y por supuesto, brindar estabilidad económica a los colaboradores y familias que hacen parte de ella.
- Una de las principales metas de la empresa es fortalecer las relaciones con los clientes antes, durante y después de la participación en los eventos que se realicen, para ello, brindar información oportuna y efectiva será clave y quién estará a cargo de ello será el profesional en comunicaciones, experto en mercadeo en redes.
- El plan de compras facilitará la gestión con los proveedores y la consecución oportuna y adecuada de los recursos.
- Se estructurará un cronograma de pagos de facturas a los proveedores para garantizar una relación equitativa y respetuosa.

- Se impulsará las prácticas de RSE con los proveedores que hacen parte de la cadena de valor.

## 8. BIBLIOGRAFÍA

Alonso, G. (2008). Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor. *Palermo Business Review*, 83 - 96.

Ascun Cultura. (2015). *Informe Comité Gestor Nacional De Cultura*. Bogotá.

Asociación Colombiana de Universidades. (2008). *Acuerdo 002*. Bogotá.

Barney, J. (1991). Vrio - Value, Rare, Costy to imitate and Exploited by Organization.

Bayón, F., & Romero, M. (2006). *Coaching Realmente*. Madrid: Pearson Prentice Hall.

*Compendio de Políticas Culturales*. (2010). Bogotá: Imprenta Nacional.

Congreso de la República de Colombia. (1992). Ley 30 de 1992. *por el cual se organiza el servicio público de la Educación Superior*. Colombia.

Consejo Superior de la Judicatura. (1991). *Constitución Política de Colombia*. Bogotá: Imprenta Nacional.

Covey, S. (2003). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Buenos Aires: Paidós.

Duque Escobar, A., Corredor, E., & Ramírez, J. (2007). Industrias Culturales en Inventario Preliminar en Bogotá. *Revista EAN*, 41 - 70.

Escuela Colombiana de Ingeniería. (s.f.). *Organización de Universiades del Norte*.  
Obtenido de [www.escuelaing.edu.co](http://www.escuelaing.edu.co)

Espuny Vidal , C., & y Otros. (2012). El coordinador tic en los centros educativos: funciones para la dinamización e incorporación didáctica de las tic en las actividades deaprendizaje. *Pixel - Bit*, 7 - 18.

Estados Iberoamericanos, O. d. (2010). *Metas 2021*. Madrid: Cudipal.

Galo, U. (Septiembre de 2010). *Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe*. Obtenido de Organización para las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.: [http://www.iesalc.unesco.org.ve/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2374:surgimiento-e-importancia-de-las-redes-universitarias-en-america-latina-y-el-caribe649&catid=6&Itemid=729&lang=es](http://www.iesalc.unesco.org.ve/index.php?option=com_content&view=article&id=2374:surgimiento-e-importancia-de-las-redes-universitarias-en-america-latina-y-el-caribe649&catid=6&Itemid=729&lang=es)

Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe Iesalc. (2010). *Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe Iesalc*. Obtenido de <http://www.iesalc.unesco.org.ve/>

Kotler, P. (2004). *El marketing de servicios profesionales*. Barcelona: Paidós Ibérica.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2001). *Marketing*. Mexico: Prentice Hall .

*Management y business summit 2015*. (17 de junio de 2015). Obtenido de Estrategias de social media y comunicación digital para empresas y directivos: [www.atresbusiness](http://www.atresbusiness)

Ministerio de Cultura. (2003). Impacto económico de las industrias culturales en Colombia. *Convenio Andrés Bello y Equipo de Economía y Cultura*. Colombia.

Ministerio de Cultura. (2015). *Cultura a la Medida. Análisis de la cuenta satélite de cultura de Colombia*. Bogotá: Imprenta Nacional de Colombia.

Ministerio de Educación. (1992). *Ley 30 Ley de Educación Superior*. Obtenido de [www.mineduccion.gov.co](http://www.mineduccion.gov.co)

Ministerio de Educación Nacional. (2016). *Mineducación*. Obtenido de <http://www.mineducacion.gov.co>

Ministerio de Educación Nacional. (s.f.). *www.men.gov.co*. Obtenido de [www.men.gov.co](http://www.men.gov.co)

Ospina, O. P. (14 de febrero de 2017). (F. A. Gutiérrez, Entrevistador)

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2009). *Business Model Generation*. USA: Modderman Drukwerk.

Porter, M. (1986). *Ventaja Competitiva*. México: C.E.C.S.A.

Red OUN. (2000). Reglamento institucional. *Misión*. Bogotá.

Rodriguez Tons, C. (23 de 03 de 2017). *TENDENCIAS CULTURALES QUE YA ESTÁN AQUÍ (2017)*. Recuperado el 05 de 2017, de CARMΣMIX l'estraperlista: <https://lestraperlista.wordpress.com/2017/03/23/tendencias-culturales-que-ya-estan-aqui-2017/>

Santos, J. (2001). El desarrollo de un modelo de gestión por competencias basado en directorios sectoriales. *Boletín de Estudios Económicos*, 537 - 574.

Sistema Nacional de Información de la Educación Superior. (2015). *Estadísticas de Educación Superior*. Obtenido de <http://www.mineducacion.gov.co>

SNIES. (s.f.). *Sistema Nacional de Información de la Educación Superior*. Obtenido de <http://www.mineducacion.gov.co>

Ulrich, D., Zenger, J., & Smallwood, N. (1999). *Results based Leadership*. Estados Unidos: Harvard Business School Press.

Unesco. (1982). *Conferencia mundial sobre las políticas culturales*. México D.F.

Unesco. (1998). *Informe Mundial sobre la Cultura*. Acento.

Universidad de Antioquia. (2013). *Políticas Culturales para la Educación Superior en Colombia*. Medellín: Vieco S.A.S.

Universidad de Cadiz. (s.f.). *Plataforma para la formación, cualificación y certificación de las competencias profesionales*. Obtenido de Recuperado el 22 de mayo de 2015 en <http://www.csintranet.org>

Vale, C., & Cardozo Vale, S. V. (dic de 2007). *La comunicación en el marketing*. Trujillo, Venezuela.

Werther, W., & Davis, K. (1995). *Administración de personal*. Mexico: McGraw Hill.

## 9. ANEXOS

### 9.1 Anexo 1

Anexo 1 Listado de Instituciones de Educación Superior Legalmente reconocidas por el Ministerio de Educación Nacional, ubicadas en la ciudad de Bogotá.

<b>Nombre Institución</b>
COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO
CORPORACION UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
FUNDACION UNIVERSIDAD AUTONOMA DE COLOMBIA -FUAC-
FUNDACION UNIVERSIDAD DE AMERICA
FUNDACION UNIVERSIDAD DE BOGOTA - JORGE TADEO LOZANO
PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
UNIVERSIDAD ANTONIO NARIÑO
UNIVERSIDAD CATOLICA DE COLOMBIA
UNIVERSIDAD CENTRAL
UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA
UNIVERSIDAD DE CIENCIAS APLICADAS Y AMBIENTALES UDCA.
UNIVERSIDAD DE LA SALLE
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA
UNIVERSIDAD DISTRITAL-FRANCISCO JOSE DE CALDAS
UNIVERSIDAD EAN
UNIVERSIDAD ECCI
UNIVERSIDAD EL BOSQUE
UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA
UNIVERSIDAD INCCA DE COLOMBIA
UNIVERSIDAD LA GRAN COLOMBIA
UNIVERSIDAD LIBRE
UNIVERSIDAD MILITAR-NUEVA GRANADA
UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD
UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA
UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL
UNIVERSIDAD SANTO TOMAS
UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA
UNIVERSIDAD-COLEGIO MAYOR DE CUNDINAMARCA
CORPORACION UNIVERSITARIA UNITEC
CORPORACION UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS -UNIMINUTO-
ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERIA JULIO GARAVITO
FUNDACION UNIVERSITARIA AGRARIA DE COLOMBIA -UNIAGRARIA-
FUNDACION UNIVERSITARIA DEL AREA ANDINA
FUNDACION UNIVERSITARIA KONRAD LORENZ
FUNDACION UNIVERSITARIA LOS LIBERTADORES
POLITECNICO GRANCOLOMBIANO
UNIVERSITARIA AGUSTINIANA- UNIAGUSTINIANA
FUNDACION UNIVERSITARIA DE CIENCIAS DE LA SALUD
FUNDACION UNIVERSITARIA CAFAM –UNICAFAM
FUNDACION UNIVERSITARIA MONSERRATE –UNIMONSERRATE
FUNDACION UNIVERSITARIA JUAN N. CORPAS
UNIVERSIDAD DE LA SABANA
CORPORACION UNIFICADA NACIONAL DE EDUCACION SUPERIOR-CUN-
UNIVERSIDAD MANUELA BELTRÁN

## 9.2 Anexo 2

Anexo 2 Encuesta del proyecto.

	<b>ANEXO - ENCUESTA PROYECTO DE GRADO</b>
<b>PLAN DE NEGOCIO</b>	

A continuación encontrará una serie de preguntas relacionadas con la gestión que realizan las redes universitarias para promover la participación de las diferentes Instituciones de Educación Superior en el sector cultural.

Está dirigida a directores de bienestar, coordinadores y gestores culturales de las Instituciones de Educación Superior de la ciudad de Bogotá.

La información suministrada por usted será totalmente confidencial y su uso será estrictamente académico, para efectos de la elaboración de un proyecto de grado llamado Red Cultural Platino, orientado a fortalecer los diferentes programas y servicios que se ofrece a las Instituciones de Educación Superior para promover la cultura a través de la sana competencia.

### I. Datos personales

Nombres y apellidos: \_\_\_\_\_

Institución educativa en la que labora actualmente: \_\_\_\_\_

Cargo que ocupa en esta institución educativa: \_\_\_\_\_

Cantidad de años de experiencia que tiene trabajando en el sector de la gestión cultural universitaria: \_\_\_\_\_

Nivel educativo: Doctorado: \_\_\_\_\_ Maestría: \_\_\_\_\_

Especialización: \_\_\_\_\_ Pregrado: \_\_\_\_\_

Correo electrónico institucional: \_\_\_\_\_

Número de celular de contacto: \_\_\_\_\_

### II. Encuesta

- ¿En la Institución de Educación Superior en la cual usted trabaja, invierten en la promoción cultural?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

- ¿La promoción cultural hace parte de un plan estratégico institucional o es por cumplimiento legal?

Plan estratégico institucional \_\_\_\_\_

Cumplimiento legal \_\_\_\_\_

3. ¿Anualmente incrementan el presupuesto de operación y de inversión para el área cultural?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

4. ¿En millones de pesos, a cuanto equivale el presupuesto destinado para la promoción cultural?

---

5. ¿De los siguientes grupos representativos culturales, cuales se promocionan actualmente en la Institución de Educación Superior en la que usted labora?

Rock \_\_\_\_\_

Pop \_\_\_\_\_

Danza folclórica \_\_\_\_\_

Danza contemporánea \_\_\_\_\_

Tuna \_\_\_\_\_

Teatro \_\_\_\_\_

Orquesta \_\_\_\_\_

Narración oral \_\_\_\_\_

Ensamble \_\_\_\_\_

Coros \_\_\_\_\_

Salsa \_\_\_\_\_

Tango \_\_\_\_\_

¿Otro?, ¿Cuál? \_\_\_\_\_

6. ¿Cuántos estudiantes conforman los grupos culturales actualmente?

---

7. ¿Porcentualmente y teniendo en cuenta la modalidad de estudio, como se encuentra distribuido la participación de los estudiantes en los grupos culturales?

Pregrado presencial \_\_\_\_\_

Pregrado virtual \_\_\_\_\_

Posgrado presencial \_\_\_\_\_

Posgrado virtual \_\_\_\_\_

8. ¿Se encuentran vinculados a alguna red cultural?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

9. Mencione el nombre de la red cultural a la cual pertenecen.

\_\_\_\_\_

10. ¿En cuáles de los siguientes eventos, participan activamente?

Encuentro Universitario de Tunas. \_\_\_\_\_

Concurso Universitario de Música Tradicional Colombiana. \_\_\_\_\_

- Rock & Pop University Fest. \_\_\_\_\_
- Certamen Coreográfico de Danza Contemporánea \_\_\_\_\_
- Concurso de Vocalistas. \_\_\_\_\_
- Concurso de Narración Oral "Historias contadas" \_\_\_\_\_
- Festival Universitario de Danza Urbana. \_\_\_\_\_
- Festival de Salsa. \_\_\_\_\_
- Festival de Tango. \_\_\_\_\_
- Certamen Universitario de Orquestas. \_\_\_\_\_
- Festival Regional de Coros Universitario \_\_\_\_\_
- Festival Regional Universitario de Danza Folclórica \_\_\_\_\_
- Festival Regional Universitario de Teatro \_\_\_\_\_
- ¿Otro?, ¿Cuál? \_\_\_\_\_

11. ¿Con cuanta frecuencia participan los grupos culturales representativos en los eventos programados por la red cultural a la cual pertenecen?

- Una vez por año \_\_\_\_\_
- Dos veces por año \_\_\_\_\_
- Una vez cada dos años \_\_\_\_\_
- ¿Otra frecuencia?, ¿Cuál? \_\_\_\_\_

12. ¿A parte de los antes relacionados, mencione los eventos culturales universitarios que en su opinión se deberían promocionar desde la red cultural a la cual ustedes pertenecen?

---

13. Califique de 1 a 5 los siguientes aspectos, tomando como referencia la gestión de la red cultural a la cual ustedes pertenecen. Tenga en cuenta que 1 es la nota más baja y 5 la más alta.

- Estructura organizacional \_\_\_\_\_
- Logística en los eventos \_\_\_\_\_
- Calidad de los eventos \_\_\_\_\_
- Variedad en el portafolio de eventos \_\_\_\_\_
- Servicio al cliente \_\_\_\_\_
- Oportunidad en la comunicación \_\_\_\_\_
- Claridad en la comunicación \_\_\_\_\_
- Página web \_\_\_\_\_

14. ¿Haría parte de otra red cultural que promueva espacios de sana competencia entre los grupos culturales representativos de las diferentes Institución de Educación Superior de la ciudad?

- Si \_\_\_\_\_
- No \_\_\_\_\_

15. De los siguientes requisitos, seleccione 3 de ellos, que en su opinión son los más importantes a tener en cuenta al momento de seleccionar la nueva red.

- Experiencia \_\_\_\_\_

Apalancamiento financiero	_____
Infraestructura	_____
Innovación	_____
Amplio portafolio de eventos	_____
Buena divulgación	_____
Despliegue logístico	_____
Reconocimiento a los artistas	_____
Que cuente con una fase final fuera de la ciudad	_____

16. ¿La Institución de Educación Superior cuenta con infraestructura destinada para la realización de eventos culturales?

Si \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_

17. Mencione toda la infraestructura con la que cuenta su Institución de Educación Superior para la realización de eventos culturales.

---

18. ¿Facilitaría estos espacios para que se realicen los eventos culturales promovidos por la nueva red?

Si \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_

19. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por participar en un evento cultural de la nueva red?

**Por un paquete de participación de su Institución de Educación Superior en todos los eventos culturales programados. Marque con una X una de las 3 opciones.**

Entre \$6.500.000 y \$7.499.000 \_\_\_\_\_  
Entre \$7.500.000 y \$8.499.000 \_\_\_\_\_  
Entre \$8.500.000 y \$9.500.000 \_\_\_\_\_


**Por la participación de su Institución de Educación Superior en cada uno de los eventos culturales programados. Marque con una X una de las 3 opciones en cada evento.**

<b>N°</b>	<b>Evento</b>	<b>Valor</b>
1	Por un grupo en el Encuentro Universitario de Tunas.	Entre \$400.000 y \$499.000
		Entre \$500.000 y \$599.000
		Entre \$ 600.000 y \$700.000
2	Por un grupo en el Concurso Universitario de Música Tradicional Colombiana.	Entre \$400.000 y \$499.000
		Entre \$500.000 y \$599.000
		Entre \$ 600.000 y \$700.000
3	Por un grupo en el Rock & Pop University Fest.	Entre \$400.000 y \$499.000
		Entre \$500.000 y \$599.000
		Entre \$ 600.000 y \$700.000
4	Por un grupo en el Certamen Coreográfico de Danza Contemporánea	Entre \$400.000 y \$499.000
		Entre \$500.000 y \$599.000
		Entre \$ 600.000 y \$700.000
5	Por hasta tres participantes en el Concurso de la canción.	Entre \$400.000 y \$499.000
		Entre \$500.000 y \$599.000
		Entre \$ 600.000 y \$700.000
6	Por hasta 2 participantes en el concurso de Narración Oral "Historias contadas"	Entre \$400.000 y \$499.000
		Entre \$500.000 y \$599.000
		Entre \$ 600.000 y \$700.000
7	Por un grupo en el Festival Universitario de Danza Urbana.	Entre \$400.000 y \$499.000
		Entre \$500.000 y \$599.000
		Entre \$ 600.000 y \$700.000
8	Por hasta 2 parejas en el Festival de Salsa.	Entre \$400.000 y \$499.000
		Entre \$500.000 y \$599.000
		Entre \$ 600.000 y \$700.000
9	Por hasta 2 parejas en el Festival de Tango.	Entre \$400.000 y \$499.000
		Entre \$500.000 y \$599.000
		Entre \$ 600.000 y \$700.000
10	Por un grupo en el Certamen Universitario de Orquestas.	Entre \$1.300.000 y \$1.499.000
		Entre \$1.500.000 y \$1.599.000
		Entre \$ 1.600.000 y \$1.700.000
11	Festival Regional de Coros Universitario	Entre \$800.000 y \$899.000
		Entre \$900.000 y \$999.000
		Entre \$ 1.000.000 y \$1.100.000
12	Festival Regional Universitario de Danza Folclórica	Entre \$1.300.000 y \$1.499.000
		Entre \$1.500.000 y \$1.599.000
		Entre \$ 1.600.000 y \$1.700.000
13	Festival Regional Universitario de Teatro	Entre \$1.300.000 y \$1.499.000
		Entre \$1.500.000 y \$1.599.000
		Entre \$ 1.600.000 y \$1.700.000

Agradecemos su amable colaboración.

**9.3 Anexo 3**

Anexo 3 Planilla de inscripción.

 <b>DATOS DE PARTICIPANTES EN EVENTOS CULTURALES</b> <b>PLAN DE NEGOCIO</b>									
PERIODO ACADEMICO GRUPO REPRESENTATIVO:					NOMBRE DEL DOCENTE:				
No.	NOMBRES Y APELLIDOS	DOCUMENTO DE IDENTIDAD	PROGRAMA ACADÉMICO	SEMESTRE	FECHA NACIMIENTO	RH	EPS	TELÉFONO CELULAR	CORREO ELECTRÓNICO
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									

Fuente: elaboración propia a partir de la proyección de la empresa.