



***SUMATORIA: UNA INICIATIVA EMPRESARIAL  
COMO MODELO DE GESTIÓN DE LA  
INNOVACIÓN EN EL ECOSISTEMA DE LAS  
INDUSTRIAS CULTURALES - CREATIVAS Y EL  
TURISMO EN COLOMBIA***

**Paula Carolina Castellanos Guio**

**Pedro Saúl Lancheros Huérfano**

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Innovación

Bogotá, Colombia

2021

***SUMATORIA: UNA INICIATIVA EMPRESARIAL  
COMO MODELO DE GESTIÓN DE LA  
INNOVACIÓN EN EL ECOSISTEMA DE LAS  
INDUSTRIAS CULTURALES - CREATIVAS Y EL  
TURISMO EN COLOMBIA***

**Paula Carolina Castellanos Guio**

**Pedro Saúl Lancheros Huérfano**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

**Magister en Innovación**

**Director (a):**

José Alejandro Martínez Sepúlveda

**Modalidad:**

Creación de Empresa

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Innovación

Bogotá, Colombia

2021

## **Nota de aceptación**

---

---

---

---

---

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C. Día - mes – año.

# Tabla de contenido

<b>LISTA DE FIGURAS .....</b>	<b>5</b>
<b>LISTA DE TABLAS .....</b>	<b>6</b>
<b>LISTA DE ANEXOS .....</b>	<b>7</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>8</b>
<b>2. MODELO DE NEGOCIO Y VALIDACIÓN .....</b>	<b>12</b>
<b>3. ANÁLISIS DEL SECTOR Y DEL MERCADO .....</b>	<b>14</b>
<b>3.1. ANÁLISIS PESTEL.....</b>	<b>15</b>
<b>3.2. ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.....</b>	<b>22</b>
<b>3.3. ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL.....</b>	<b>24</b>
<b>4. ESTUDIO PILOTO DE MERCADO .....</b>	<b>27</b>
4.1 ANÁLISIS Y ESTUDIO DE MERCADO .....	27
<b>4.1.2. INSTRUMENTOS DE CONSULTA Y ANÁLISIS DEL MERCADO.....</b>	<b>34</b>
4.2 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA .....	41
4.3 ESTRATEGIA Y PLAN DE INTRODUCCIÓN DE MERCADO .....	49
<b>5. ASPECTOS TÉCNICOS .....</b>	<b>52</b>
5.1. FICHAS TÉCNICAS DE PRODUCTOS Y SERVICIOS .....	52
5.2. PROCESO Y CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN Y PRESTACIÓN DE SERVICIOS.....	53
<b>5.3. EQUIPO DE TRABAJO .....</b>	<b>56</b>
<b>5.4. INFRAESTRUCTURA, ADECUACIONES Y EQUIPOS .....</b>	<b>58</b>
<b>6. ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES.....</b>	<b>60</b>
<b>6.1. MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA.....</b>	<b>60</b>
<b>6.2. CAPACIDADES INTERNAS E IMPACTOS EXTERNOS .....</b>	<b>61</b>
<b>6.3. NORMATIVIDAD EMPRESARIAL, TRIBUTARIA Y TÉCNICA.....</b>	<b>64</b>
<b>7. ASPECTOS FINANCIEROS .....</b>	<b>67</b>
<b>7.1. DIMENSIONAMIENTO DE LOS INGRESOS Y COSTOS OPERACIONALES Y DE PRODUCTO.....</b>	<b>67</b>
<b>7.2. DIMENSIONAMIENTO DE LA INVERSIÓN REQUERIDA PARA LA PUESTA EN MARCHA.....</b>	<b>68</b>
<b>7.3. EVALUACIÓN FINANCIERA.....</b>	<b>69</b>
<b>8. ENFOQUE HACIA LA SOSTENIBILIDAD.....</b>	<b>70</b>
8.1. DIMENSIÓN AMBIENTAL .....	70
<b>8.2. DIMENSIÓN SOCIO-ECONÓMICA .....</b>	<b>71</b>
8.3. DIMENSIÓN DE GOBERNANZA .....	72
<b>9. CONCLUSIONES.....</b>	<b>72</b>
<b>10. REFERENCIAS.....</b>	<b>74</b>

## Lista de figuras

<b>Figura 1.</b> sistematización del modelo de negocio de acuerdo al canvas sostenible.....	13
<b>Figura 2.</b> Variación del PIB Colombia 2005 – 2020 para los sectores mencionados.....	17
<b>Figura 3.</b> Porcentaje de individuos con acceso a internet en Colombia para el periodo 2000 - 2019.....	19
<b>Figura 4.</b> Curva de valor hallada dentro de la estrategia del Océano Azul .....	25
<b>Figura 5.</b> Matriz CREA aplicada en la estrategia del Océano Azul .....	26
<b>Figura 6.</b> Herramienta Buyer Persona aplicada al segmento de las ICC.....	29
<b>Figura 7.</b> Herramienta mapa de empatía aplicado al Segmento de las ICC .....	30
<b>Figura 8.</b> Herramienta Buyer persona aplicada al Segmento turístico .....	32
<b>Figura 9.</b> Herramienta mapa de empatía aplicado al Segmento del turismo .....	33
<b>Figura 10.</b> representación de la muestra de ICC por subgrupos.....	37
<b>Figura 11.</b> representación de la muestra de turismo por tipo de actividad incorporada.....	38
<b>Figura 12.</b> Grado de vinculación de las ICC hacia el sector turístico. ....	38
<b>Figura 13.</b> Grado de éxito de actividades culturales - creativas incorporadas en la oferta turística.....	39
<b>Figura 14.</b> Perfiles de consumo de interés para las ICC y el TT respectivamente. ....	39
<b>Figura 15.</b> Nivel de interés en los productos SUMATORIA para las ICC y el TT respectivamente.....	40
<b>Figura 16.</b> Disposición de compra de productos SUMATORIA para los segmentos encuestados.....	40
<b>Figura 17.</b> Nivel de incidencia de los factores analizados para cada organización.....	45
<b>Figura 18.</b> Puntajes generales de la competencia analizada. ....	46
<b>Figura 19.</b> Distribución de puntajes para las organizaciones Econexia y Co-Crea.....	47
<b>Figura 20.</b> Distribución de puntajes para las organizaciones Fabricca y Conexiones Improbables.....	48
<b>Figura 21.</b> Diagrama de flujo: plataforma digital.....	54
<b>Figura 22.</b> Diagrama de flujo unificado: Talleres y capacitaciones. ....	55

## Lista de tablas

<b>Tabla 1.</b> Perfiles consultados para la etapa de caracterización de segmentos de mercado y arquetipos de clientes.....	28
<b>Tabla 2.</b> Perfiles consultados de acuerdo a la tipología de expertos. ....	35
<b>Tabla 3.</b> Factores, variables y criterios de calificación para el análisis de la competencia. ....	41
<b>Tabla 4.</b> Ponderación de los factores de competencia. ....	42
<b>Tabla 5.</b> Distribución de puntajes para la competencia en función de los factores evaluados. ....	43
<b>Tabla 6.</b> Estrategia de distribución inicial. ....	50
<b>Tabla 7.</b> Estrategia de promoción inicial. ....	51
<b>Tabla 8.</b> Estrategia de comunicación inicial. ....	51
<b>Tabla 9.</b> Ficha técnica de producto: Plataforma digital. ....	52
<b>Tabla 10.</b> Ficha técnica de producto: Capacitaciones.....	52
<b>Tabla 11.</b> Ficha técnica de producto: Talleres.....	53
<b>Tabla 12.</b> Capacidad productiva de la iniciativa.....	56
<b>Tabla 13.</b> Perfiles del equipo de trabajo.....	57
<b>Tabla 14.</b> requerimientos iniciales de inversión.....	60

## Lista de Anexos

<b>Anexo 1.</b> Matriz de análisis PESTEL.....	80
<b>Anexo 2.</b> Matriz de análisis de las fuerzas del mercado.....	82
<b>Anexo 3.</b> Formato de entrevistas a segmentos de mercado.....	84
<b>Anexo 4.</b> Formato de entrevistas a expertos.....	87
<b>Anexo 5.</b> Sistematización de entrevistas a expertos.....	89
<b>Anexo 6.</b> Instrumento de recolección de información en el mercado objetivo.....	91
<b>Anexo 7.</b> Matriz de análisis de la competencia.....	95
<b>Anexo 8.</b> Presentación consolidada de resultados – análisis de la competencia.....	97
<b>Anexo 9.</b> Definición de requerimientos y determinantes del PMV.....	99
<b>Anexo 10.</b> Matriz de capacidades internas e impactos externos PES - DOFA.....	101
<b>Anexo 11.</b> Simulación financiera.....	103

# 1. Introducción

La iniciativa empresarial que se expone en el presente documento, está inmersa en las tendencias de cambio y las dinámicas de transformación de los sistemas socioeconómicos que corren con especial velocidad, en el marco de la consolidación global de una nueva economía fundamentada en el conocimiento, el desarrollo científico y tecnológico en la cuarta revolución industrial y la necesidad de afrontar los retos señalados por las recurrentes crisis económicas y los efectos del cambio climático.

En este contexto, la gestión de la innovación conlleva la implementación de acciones estratégicas en el objetivo de sostener la dinámica creciente y constante de transformación de los sistemas socioeconómicos. Esta, representa el marco de actuación pertinente para enfocar la iniciativa que se propone realizar en el presente estudio, en particular por la importancia de las capacidades de aprendizaje para la apropiación del conocimiento y las habilidades y competencias que promuevan emprendimientos innovadores que definen dos de los pilares fundamentales de la presente iniciativa.

La propuesta que en adelante se presenta, responde a la necesidad de ofrecer una alternativa para resolver las dificultades que se presentan en los procesos de gestión de las vinculaciones y la calidad de las relaciones que sostienen las dinámicas de producción en las cadenas de valor<sup>1</sup> en las industrias culturales y subsectores de la cadena de valor del turismo<sup>2</sup> en contextos territoriales de diversas características en Colombia.

---

<sup>1</sup> Para los efectos de la propuesta, se tomó en cuenta la definición de cadena de valor planteada por la CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) y la GIZ (Agencia Alemana de Cooperación Internacional): *Una cadena de valor comprende toda la variedad de actividades que se requieren para que un producto o servicio transite a través de las diferentes etapas de producción, desde su concepción hasta su entrega a los consumidores y la disposición final después de su uso (Kaplinsky y Morris, 2002). Cada una de las etapas — concepción y diseño, producción del bien o servicio, tránsito de la mercancía, consumo y manejo, y reciclaje final— son comúnmente conocidas como eslabones. (2014).*

<sup>2</sup> Para el caso colombiano y para el planteamiento de la iniciativa SUMATORIA, se consideran como subsectores vinculados a la cadena de valor del turismo los propuestos por la Agencia Alemana de Cooperación en el documento *The tourism value chain: Operadores turísticos, agentes de viajes, transporte aéreo y local, alojamiento, alimentación y bebidas, comercio, servicios, ocio y proveedores especiales* (2020). No obstante, las posibilidades de integrar y articular otros subsectores de actividades económicas dependen del nivel de incidencia de la cadena (local, regional, nacional o internacional), así como de las modalidades y tipos de turismo que prevalezca en cada localización particular.

En efecto, el contexto del desarrollo de la heterogénea oferta de actividades asociadas con las cadenas de valor que vinculan los segmentos de la ICC con las actividades del turismo en sus variadas expresiones en el territorio nacional, presenta múltiples obstáculos y características que impiden la formación dinámica de interrelaciones entre estas actividades para alcanzar niveles de mejor desempeño económico que favorezcan la productividad y competitividad sectorial, signifiquen mayor participación en la producción nacional y bienestar social para las poblaciones y territorios en donde el turismo constituye una fuente potencial de desarrollo y crecimiento de sus economías<sup>3</sup>.

Estos obstáculos referidos por el lado de la oferta de las ICC, identifica el alto grado de informalidad en las organizaciones e individuos que participan en esta oferta, para acceder a estímulos económicos de origen institucional por una parte y de otra, a oportunidades de articulación directa con los agentes y organizaciones que hacen parte del sector turístico en la diversidad territorial en Colombia.

Por el lado de la demanda (actividades que conforman la cadena productiva de servicios turísticos) y teniendo en cuenta su necesaria relación espacial con los territorios, es notable la brecha en las condiciones de calidad y formalidad entre los productos finales de la oferta turística con los productos intermedios que proveen las actividades culturales y creativas en gran parte de localidades y regiones en donde la actividad turística (de diverso orden), representa el sector de mayor potencial para la formación de economías alternativas a las tradicionales actividades de producción<sup>4</sup>. Esta presencia de actividades, está por otra parte expuestas al efecto del cambio económico y las oportunidades que representan las tendencias que favorecen la nueva economía del conocimiento o las nuevas opciones para el turismo (ecológico, cultural y recreativo) y el crecimiento de las ICC.

---

<sup>3</sup> Para el planteamiento del modelo de gestión que orienta la iniciativa SUMATORIA y teniendo en cuenta su condición de sector estratégico en la economía nacional (por el grado de fortaleza económica, peso histórico y mayor nivel de organización sectorial), se considera la cadena de valor del turismo como el conjunto de actividades que jalonan diferentes subsectores de apoyo e interacción, entre estos, las Industrias Culturales y Creativas en la diversidad territorial del país. Por esta relación, independientemente de que tanto las industrias Culturales como las actividades turísticas se consideran como segmentos de demanda de los servicios de SUMATORIA, en el análisis de las interacciones entre estos subsectores, las ICC se consideran oferentes de servicios de apoyo para las actividades que constituyen el núcleo de las actividades generadores de valor del sector turismo (demanda) en la cadena.

<sup>4</sup> Para ilustrar estas tendencias, se pueden consultar las políticas de promoción lideradas por ProColombia, contextualizadas en el artículo recuperado de: [www.procolombia.co/noticias/estos-son-los-ganadores-de-la-segunda-version-de-los-premios-nacionales-de-turismo-de-procolombia](http://www.procolombia.co/noticias/estos-son-los-ganadores-de-la-segunda-version-de-los-premios-nacionales-de-turismo-de-procolombia).

De igual manera, se incluye un vínculo al portal de National Geographic, que ilustra el perfil de tendencias relevantes a nivel mundial y para la iniciativa SUMATORIA: [www.viajes.nationalgeographic.com.es/lifestyle/omt-selecciona-startups-que-marcaran-futuro-turismo-rural\\_17245](http://www.viajes.nationalgeographic.com.es/lifestyle/omt-selecciona-startups-que-marcaran-futuro-turismo-rural_17245)

El desarrollo normativo y de políticas públicas recientemente adoptado en Colombia mediante la Ley 1834 del 2017 (Ley Naranja)<sup>5</sup>, establece el marco institucional para el fomento, incentivo y protección de las industrias creativas en consideración de su importancia para la generación de valor en bienes y servicios fundamentados en el conocimiento, la cultura y la protección de la propiedad intelectual. En estos términos, el potencial emergente de este sector y su vínculo con el sector tradicional del turismo, constituyen una oportunidad para poder implementar acciones con origen en iniciativas privadas que ayuden a complementar la gestión institucional y por otra parte favorezcan la consolidación de sistemas territoriales que amplíen las posibilidades de crecimiento y desarrollo socioeconómico, así como bienestar social.

Sin embargo, las altas condiciones de informalidad en organizaciones, individuos y actividades vinculadas con estas tendencias, constituyen obstáculos para aprovechar esta coyuntura en la medida en que se requieren formas y modelos de gestión no institucionales que puedan resolver falencias en los procesos de articulación y relación entre agentes económicos, organizaciones sociales e instituciones más allá de la simple dependencia en la disponibilidad o no de recursos suficientes para su fomento.<sup>6</sup>

Por lo anterior, la iniciativa que se propone apunta a resolver el déficit en los procesos de articulación y gestión de conocimiento dentro de los procesos de generación de valor en la cadena productiva de las actividades turísticas y las industrias culturales y creativas.

El desarrollo institucional y normativo ya mencionado<sup>7</sup>, crea condiciones para el fomento de las Industrias Culturales y Creativas (de ahora en adelante mencionado como ICC). En Colombia las más recientes iniciativas institucionales de fomento las componen la Corporación Colombiana Crea Talento (CoCrea) y Ecosistema Digital de Conexiones y Negocios (Econexia), entre otras.

---

<sup>5</sup> Congreso de Colombia, 2017. Ley 1834 Por medio de la cual se fomenta la economía creativa Ley Naranja. Recuperado de [www.economianaranja.gov.co](http://www.economianaranja.gov.co)

<sup>6</sup> Como soporte a esta afirmación se han tomado en cuenta estudios sobre las características del empleo y la ocupación en la cadena de valor del turismo con fuentes del Centro de Información turística de Colombia (CITUR) y estudios del SwissContact (2017), así como documentos de la Universidad Externado (2020) y el reporte de economía naranja del Departamento Nacional de estadística del DANE - Mincultura (2021), ubicadas en la sección de Referencias.

<sup>7</sup> El Consejo Nacional de la Economía Naranja cumple con la finalidad de coordinar estrategias orientadas a la creación de líneas de crédito especiales, exención de impuestos sobre la renta para estas iniciativas, consolidación de sellos para sus bienes y servicios, programas de fortalecimiento, y capacitación a través de tutorías y mentorías.

En contraste, la oferta privada de modelos similares de apoyo a las ICC es más escasa y está orientada hacia objetivos diversos, entre ellos el acompañamiento financiero y jurídico en formalización de empresas<sup>8</sup>.

Sin embargo, ambos casos muestran dificultades para precisar los problemas que se presentan en la gestión de los vínculos y la calidad de las relaciones que representan el soporte dinámico de la cadena de valor en las industrias culturales.

En ese sentido, la propuesta de valor de la iniciativa, se describe con la siguiente narrativa:

**SUMATORIA es una iniciativa que articula vínculos verdaderos, duraderos y de confianza entre el segmento de las industrias creativas y culturales el segmento del sector turístico, con una perspectiva estratégica y de co-creación en una red de interacciones.**

#### **Objetivo General:**

Formular un plan de negocio viable para la iniciativa empresarial –SUMATORIA- como modelo de gestión para dinamizar las vinculaciones y articulaciones que sostienen las actividades productivas en la cadena de valor entre las industrias culturales - creativas con el sector del turismo, para contextos territoriales en Colombia.

#### **Objetivos específicos:**

- Determinar la viabilidad económica de la iniciativa de negocio.
- Analizar la viabilidad financiera para la puesta en marcha y continuidad del modelo de negocio.
- Verificar la viabilidad técnica y recursos tecnológicos necesarios para desarrollar la iniciativa.
- Investigar la viabilidad de mercado del modelo de negocio en el segmento de industrias culturales y cadena de valor del turismo nacional.

---

<sup>8</sup> En este caso, se hace referencia a la *Fundación Valoramos*, la *Organización Fabricca* y la *ONG Impact Hub*, que apuntan su oferta de servicios y objetivos hacia aspectos particulares en actividades de apoyo a los emprendimientos culturales en áreas diversas y énfasis en consultoría y apoyo jurídico (para el caso de la *Fundación Valoramos*); asesoría mediante talleres de estímulo del trabajo colaborativo y la gestión del conocimiento (*Fabricca*), que por otra parte hace parte del grupo de fundadores de la *Organización Bogotá Impact Hub*, concebida como una “red de emprendimiento e innovación para promover el desarrollo sostenible, con enfoque en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).”

## 2. Modelo de Negocio y Validación

En el desarrollo de la idea de negocio se definió un horizonte de corto – mediano plazo para el despliegue de la iniciativa, contemplando alcances y prospectos de alto nivel de desarrollo en términos de la gestión de la innovación como elemento estructural clave de crecimiento y consolidación de la iniciativa en el futuro. La siguiente figura sistematiza estos aspectos claves del negocio, con base en la herramienta *canvas de modelo sostenible*.

 <p><b>SEGMENTO DE CLIENTES</b></p>	<p>Organizaciones de las Industrias Creativas y culturales con enfoque social y de incidencia local / territorial</p>	<p>Organizaciones del sector productivo vinculadas con la cadena de valor del turismo local.</p>	
 <p><b>PROPUESTA DE VALOR</b></p>	<p>Articulamos vínculos verdaderos, duraderos y de confianza entre el segmento de las industrias creativas y culturales el segmento del sector turístico, con una perspectiva estratégica y de co-creación en una red de interacciones</p>		
 <p><b>PRODUCTOS Y SERVICIOS</b></p>	<p><b>PLATAFORMA DIGITAL:</b> información continua, comunicación directa y creación de perfiles de trabajo con los cuales se pueda mantener una relación cooperativa.</p>	<p><b>CAPACITACIONES:</b> <b>Generales:</b> Contenidos sobre tendencias globales, riesgos y sendas de innovación con respecto a nuevas formas de cooperación y competencia en las cadenas de valor ICC+TT <b>Especializadas:</b> atienden necesidades específicas a cada organización con respecto a temas de diseño de productos y servicios con valor agregado en esquemas colaborativos, estrategias de articulación de las cadenas de valor.</p>	<p><b>TALLERES:</b> Experiencias virtuales o presenciales de diálogo, creación y aprendizaje colaborativo, con metodologías exclusivamente diseñadas a la medida de las organizaciones e individuos que acceden a la plataforma</p>
 <p><b>CANALES</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Página web de contenido dinámico.</li> <li>- Presencia en Redes sociales como LinkedIn y Facebook</li> <li>- Email Marketing: envío de contenidos mensuales a bases de datos</li> <li>- Emarketing - Pauta - google Adwords</li> <li>- Ferias culturales y empresariales</li> </ul>		
 <p><b>RELACIONAMIENTO</b></p>	<p>Relaciones cercanas y de confianza gracias a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Relación personalizada y compromisos de voluntad</li> <li>- acceso por parte de las organizaciones a conocimiento de valor de manera gratuita</li> <li>- estrategias y mecanismos de vinculación, negociación y cooperación basados en transferencia de valor (conocimiento, contactos, financiación).</li> </ul>		
 <p><b>INGRESOS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pago por contenidos Premium en plataforma digital.</li> <li>- Organización de eventos, capacitaciones, conferencias, mesas, talleres, seminarios, webinars.</li> <li>- Publicaciones, editoriales e investigaciones.</li> </ul>		
<p><b>BENEFICIOS SOCIALES</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empoderamiento de emprendedores</li> <li>- identificación de procesos de formación de cadenas de valor local</li> <li>- estímulos orientados al cambio de paradigmas y formas convencionales de organización y de producción en contextos locales</li> </ul>		


 <b>BENEFICIOS AMBIENTALES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compensación de huella de carbono.</li> <li>- Manejo de información y plataforma cloud.</li> <li>- Facturación electrónica y reducción de papel</li> <li>- Espacios Compartidos Co-Working</li> </ul>		
 <b>RECURSOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Humanos (Contable, Administrativo, Tutores, Técnicos)</li> <li>- Equipos de cómputo, internet, telefonía</li> <li>- Bases de datos y de información como soporte de investigación</li> <li>- Metodologías y paquetes de análisis y capacitación</li> </ul>		
 <b>ACTIVIDADES Y PROCESOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vigilancia tecnológica</li> <li>- gestión de riesgo e impactos ambientales</li> <li>- Asistencia a ferias virtuales y presenciales.</li> <li>- Planeación de módulos de enseñanza.</li> <li>- Construcción de plataforma.</li> <li>- Relacionamiento comercial y partners con segmentos de la industria</li> <li>- capitalización de sus recursos humanos, conocimientos y experiencia</li> </ul>		
 <b>ALIADOS CLAVE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cámara de Comercio</li> <li>- Fondo Emprender SENA</li> <li>- Tecnoparque SENA</li> <li>- Ministerio de Comercio, industria y turismo</li> <li>- Ministerio de Cultura de Colombia<sup>9</sup></li> <li>- empresas privadas y operadores de la cadena de valor del turismo</li> <li>- cooperación internacional vinculados con Objetivos de Desarrollo Sostenible (Naciones Unidas).</li> </ul>		
 <b>COSTOS</b>	<b>Gastos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Administrativos</li> <li>-Legales</li> <li>-Impuestos</li> <li>-gastos representativos</li> <li>-Gastos de Operación</li> </ul>	<b>En función de actividades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Vigilancia tecnológica (inscripción a redes de conocimiento, capacitaciones, bases de datos).</li> <li>-Asistencia a ferias</li> <li>-Planeación de módulos</li> </ul>	<b>En Función de recursos:</b> <p><b>Humanos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- capital h.h. organizado en Equipos de trabajo</li> <li>- asesor contable</li> </ul> <p><b>Tecnológicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acceso a red</li> <li>- Equipos de cómputo</li> </ul>
<b>COSTOS SOCIALES</b> 	Riesgo de comodificación, es decir, riesgo de convertir bienes de uso cultural, ambiental, social y territorial en objetos sometidos a mercantilización		
 <b>COSTOS AMBIENTALES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- contaminación ambiental por sostenimiento de servidores informáticos, logística de transporte y traslado de recursos</li> <li>- consumo de servicios públicos.</li> </ul>		

Figura 1. sistematización del modelo de negocio de acuerdo al canvas sostenible.

<sup>9</sup> En el grupo de aliados claves se incluyen instituciones públicas del orden nacional y regional, cuya importancia en la etapa inicial del desarrollo de la iniciativa SUMATORIA se toma en cuenta, a pesar de que no pretende depender exclusivamente de estas.

### 3. Análisis del sector y del mercado

Los segmentos de producción de las ICC y del Turismo que constituyen el objeto de la iniciativa empresarial, hacen parte del sector terciario de la economía que integran múltiples actividades relacionadas con servicios y comercio, en donde se producen bienes y servicios que hoy en día representan los mayores porcentajes en la composición del PIB mundial y de las economías emergentes como la nuestra.

En Colombia, además del aporte a la producción, el sector servicios y comercio absorbe un 59,5% del empleo formal e incluso del sector informal. (DANE, Julio de 2021). Su importancia proviene de las tendencias de los últimos 50 años, estimuladas por los procesos de urbanización de la población y del incremento del nivel educativo de la población, en razón de la expansión significativa de sectores de educación y comunicaciones por el desarrollo creciente de la tecnología y el conocimiento científico.

En particular en los sectores de las ICC y el turismo, se da cuenta de un importante crecimiento del valor agregado generado por la articulación creciente de actividades de ambos sectores bajo modalidades de cadenas productivas que constituyen el ambiente potencial en el que se despliega el foco de interés de la propuesta que se presenta.

De acuerdo con el Quinto reporte de la Economía Naranja, (DANE, 2021), la participación del valor agregado de la Economía Naranja en el total del valor agregado nacional representa en promedio para el periodo 2014-2020 un porcentaje del 3.0% a pesar del impacto que sobre el sector representaron las medidas de restricción orientadas a contener la pandemia del Covid19 generando la caída de su participación en 0.5 puntos porcentuales.

Finalmente, en términos del empleo generado por las actividades vinculadas con la Economía Naranja en el país, la población ocupada por áreas de Cultura y Economía Naranja alcanzó un total de 592.637 empleos a pesar de la pérdida de un valor cercano a los 10.9 puntos porcentuales durante el año 2020.

Por otro lado, de acuerdo con el Boletín técnico de la cuenta satélite de turismo, para el año 2018<sup>PR</sup>:

la producción del consumo turístico participó con el 2% en el total de la producción de la economía; explicado principalmente por el consumo de servicios de transporte aéreo (que representan el 54,9%); seguido de los bienes de consumo (43,3%); y servicios de alojamiento y servicios de suministros de comidas y bebidas (23,2%) (DANE, 2019, p.6).

### 3.1. Análisis PESTEL

Mediante el análisis estructurado empleando la herramienta PESTEL<sup>10</sup> se identifican las siguientes variables, seleccionadas con la finalidad de jerarquizar el nivel de incidencia de las tendencias, el efecto generado por la crisis COVID-19 y su impacto sobre el entorno frente a nuestra iniciativa empresarial. A continuación, se consigna de manera sintetizada el análisis derivado del ANEXO 1.

#### **Dimensión Política.**

En el actual estado del desarrollo mundial, las políticas públicas de educación y cultura son la base de los procesos locales y globales para el desarrollo humano y el crecimiento económico. (UNESCO, 2005)

No obstante que la crisis coyuntural ha afectado la continuidad del proceso educativo en todos los niveles y con ello, la dinámica social y cultural en el mundo entero, las instituciones nacionales y organismos internacionales enfrentan el reto de generar cambios profundos en los modelos educativos y los mecanismos sociales de fomento de la cultura por sus impactos sociales y económicos.

Para responder a la coyuntura de la crisis de la Pandemia COVID 19, existe un consenso global para incrementar y profundizar mecanismos de cooperación internacional en aras de mitigar sus impactos. En Colombia, la iniciativa de reactivación económica “Colombia Sigue Adelante” ha identificado entre otros ejes, el sector turismo y la cultura como mecanismos importantes para tal finalidad.<sup>11</sup> Sin embargo, la necesidad de atender el impacto social de la crisis (en sistemas de salud e ingreso básico) ha impedido encontrar estrategias de reactivación de los sectores mencionados, especialmente por la incertidumbre de resolver la dificultad que generan las aglomeraciones de población (que son esenciales para el crecimiento económico de los sectores objeto de la iniciativa).

Sin embargo, en materia de políticas públicas, el Gobierno Nacional difundió el mes de noviembre de 2021, la actualización de la política de turismo cultural con el objetivo de mejorar las condiciones de sostenibilidad y competitividad del turismo cultural y creativo en Colombia, a través del estímulo de la vinculación, inclusión y participación de las comunidades locales en su desarrollo y fortaleciendo las

---

<sup>10</sup> Un análisis PESTEL es una herramienta de planificación estratégica que se utiliza para obtener una imagen macro del entorno de una industria. Las siglas PESTEL significan factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales. Permite a una empresa formarse una idea de los factores que pueden afectar a un nuevo negocio o sector. (Universidad de Sydney, 2022).

<sup>11</sup> recuperado de: [www.colombiasiguedelante.mincit.gov.co](http://www.colombiasiguedelante.mincit.gov.co)

acciones de preservación, valoración y gestión responsable del patrimonio y los activos culturales que generen el efecto de posicionar a Colombia como un destino líder en el nivel global. (Ministerio de Cultura, 2021)<sup>12</sup>

En relación con la iniciativa empresarial que se pretende avanzar, se identifica una oportunidad por el imperativo para las políticas públicas nacionales de adaptar, proponer y fomentar formas novedosas de comunicación y acceso a los productos culturales que hacen parte de la cadena de valor y su vínculo con los sistemas educativos. Por otro lado, mientras estos propósitos nacionales dependen de estrategias apoyadas en cooperación internacional, existe el riesgo de que las prioridades hacia temas sanitarios y de renta básica limiten el nivel de inversión que se pueda destinar a la reactivación del sector turismo y cultura. No obstante, organizaciones de carácter internacional identifican la necesidad de formular políticas (CEPAL, 2020)

### **Dimensión Económica.**

En el contexto global y nacional, los sectores de cultura y turismo han venido creciendo en su participación como actividades productivas tanto en su aporte al PIB como en su dinámica de crecimiento, especialmente jalonado por la integración a cadenas de valor internacionales.

---

<sup>12</sup> Esta política de turismo cultural identifica cinco estrategias, de las cuales dos de ellas representan aspectos claves en la conceptualización de la Iniciativa SUMATORIA: “Innovación y especialización del producto turístico cultural y creativo de los destinos, (...) Impulso a la gobernanza, información y alianzas estratégicas entre los actores de los sectores cultural y turístico, con el fin de facilitar la coordinación, integración y productividad en la gestión del turismo cultural y creativo” (Ministerio de Cultura, 2021).

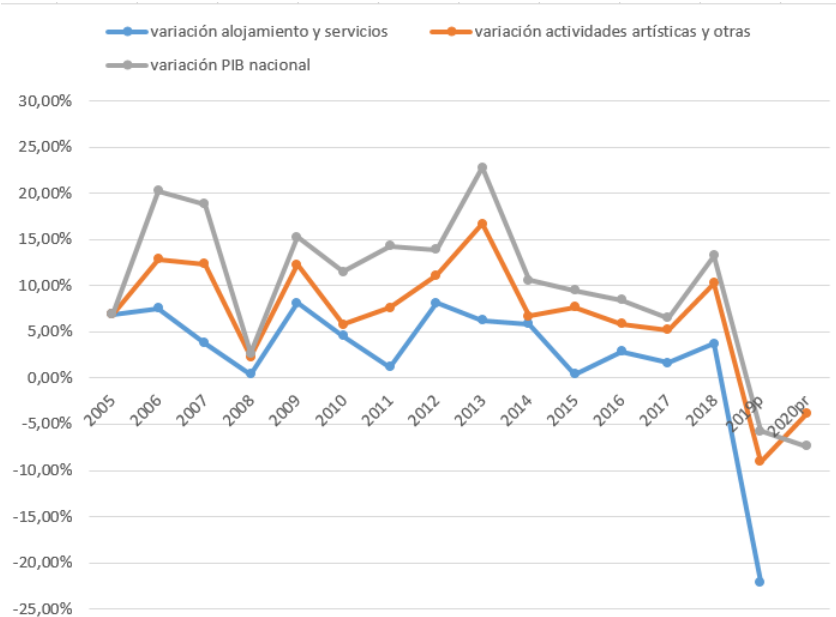


Figura 2. Variación del PIB Colombia 2005 – 2020 para los sectores mencionados.  
Fuente: Elaboración propia sobre datos del DANE para el año 2021.

Como se ilustra en la gráfica anterior, La tasa promedio de crecimiento en el periodo 2000-2019 del valor agregado para el sector de Industrias Culturales fue de 4,75%, superior al 3,4% del PIB total. El sector de hotelería y restaurantes creció en promedio 2,75% en el mismo periodo y la crisis del COVID significó su caída dramática en un -26% para el año 2020. (DANE, 2021)

Al analizar la variable del valor agregado para los sectores turismo e ICC, se identifica una oportunidad que ya venía marcando la tendencia global y nacional, incluso para la superación de la crisis sanitaria por su importancia estratégica para la cadena de valor global y respondiendo al reto de promover nuevas formas de gestión de la cadena, productos y estrategias para estimular su reactivación.

De igual manera, las políticas para la reactivación económica global identifican las ICC y el sector turismo como estratégicos por su alta incidencia en la generación de empleo, no solo para recuperar los puestos de trabajo perdidos durante la crisis, sino para la implementación de estrategias de innovación social y tecnológica. Lo anterior, teniendo en cuenta su potencial para articular grupos diversos de población y territorios sin limitaciones o barreras de entrada para nuevos emprendimientos. (CEPAL, 2020; BID, 2021).

No obstante, el riesgo que se presenta está relacionado con posibles inconsistencias y falta de continuidad de políticas públicas, así como dificultades para expandir mercados fuera de los tradicionales sectores y destinos que han concentrado las inversiones mundiales.

## **Dimensión Socio cultural**

Analizando la cultura global, la identidad nacional y territorial y las dinámicas de exclusión o inclusión social como variables incidentes en el ámbito socio cultural y su impacto sobre la iniciativa que se pretende desarrollar, se identifican oportunidades significativas derivadas de la consolidación y mayor articulación entre diversas poblaciones, fortaleciendo los vínculos globales y locales alrededor de la cultura.

Al tomar en cuenta la coyuntura de la crisis sanitaria global, se refuerza la necesidad de crear sinergias en las escalas global y territorial. En este contexto, el aislamiento social aceleró la apropiación de nuevas formas de comunicación y relacionamiento en términos culturales, de información y de formas de trabajo apoyadas en el desarrollo de las TICs. Sin embargo, esto acentuó las brechas sociales, económicas y tecnológicas con especial incidencia en los grupos de población de menores ingresos, mayor vulnerabilidad, así como las brechas espaciales urbanas y regionales.

Lo anterior representa el mayor reto a resolver por parte de los estados y las mismas comunidades, situación que a pesar de constituir un condicionante de alta incertidumbre para la iniciativa, genera una oportunidad para poder aplicar estrategias creativas con escala local, desde la base social que representan comunidades y territorios con alto potencial de integrarse a cadenas de valor con el sector turismo, incidiendo particularmente en cambios culturales para apropiar las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones.

## **Dimensión Tecnológica.**

Colombia ha logrado en las últimas dos décadas un avance significativo en el acceso y masificación de la internet como medio necesario para las actividades humanas, económicas y las prácticas comunicativas en la sociedad.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> A partir del año 2001, el estado colombiano desarrolló una política de inversión sostenida para ampliar la cobertura de la población con acceso a internet, alcanzando en el 2012 el 50% de la población.

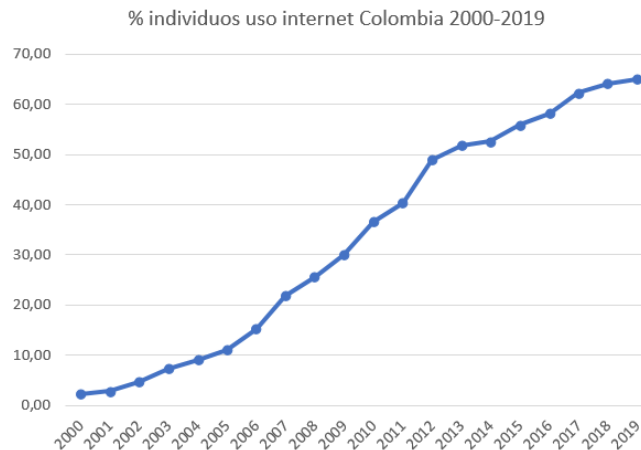


Figura 3. Porcentaje de individuos con acceso a internet en Colombia para el periodo 2000 - 2019.  
Fuente: Elaboración propia a partir de datos del DANE para el año 2021

Actualmente el porcentaje de individuos con uso de internet representa el 65% de la población total, a pesar de que en los últimos 8 años ha venido decreciendo su proceso de expansión. (DANE, 2021)

La pandemia producida por el coronavirus ha representado en el uso de internet, una solución para muchos emprendedores, artistas y demás como una ventana para darse a conocer y ofertar sus productos y/o servicios. Por otra parte, aumentó significativamente su uso gracias a sistemas de pago en línea, etc. por parte de sus usuarios.

El reto que plantea la reactivación social y económica, genera el imperativo de la inclusión de sectores sociales y grupos de población que estaban excluidos de su acceso, ampliando la necesidad de mayores coberturas y acceso a recursos tecnológicos en todos los aspectos que tienen que ver con la comunicación, la interacción y la sociedad.

La masificación a escala global del uso de las TICs se constituye en oportunidad para el desarrollo de nuevos productos y servicios intangibles dentro de los cuales se destacan las industrias creativas y culturales además de la educación.

Sin embargo, se elevan los riesgos relacionados con la privacidad de las personas y la calidad de la información que circula.

## **Dimensión Ecológica.**

Especialmente en la cadena de valor de las industrias culturales, la pandemia afectó particularmente actividades de turismo basados en paisaje y servicios ambientales debido a las restricciones de movilidad de la población.<sup>14</sup>

Sin embargo, la expectativa para los dos sectores analizados una vez se supere la pandemia, prevé una oportunidad de incremento en actividades de turismo con la expectativa de vincular nuevos destinos basados en el patrimonio natural, especialmente en países en vías de desarrollo y con una importancia en biodiversidad.<sup>15</sup>

La dramática disminución de la demanda producto de la crisis sanitaria permitió coyunturalmente la recuperación de muchos ecosistemas que tradicionalmente están sometidos a una alta presión antrópica. Sin embargo, superada la crisis sanitaria se puede generar un mayor efecto negativo si no se controla el acceso indiscriminado a dichos ecosistemas. A pesar de que el riesgo ambiental se eleve, es una situación que depende de cómo se incorpore en la oferta de servicios de la iniciativa, un módulo de sostenibilidad ambiental (para mitigar esos posibles impactos que se puedan generar).

## **Dimensión Legal**

Se tomó en cuenta que el gobierno nacional ha dispuesto dos instrumentos legales de importancia significativa para el desarrollo e impulso de las industrias culturales: La Ley 1837 de mayo del 2017 y el Decreto 1669 de septiembre de 2019.<sup>16</sup>

El marco legal mencionado, vincula entre otros aspectos, la protección de los derechos de autor de actividades creativas, investigación y diseño. Sin embargo, las normas protegen el sector formal de la economía y aún no avanza en la protección del patrimonio intangible y singular orientado al sector informal.

---

<sup>14</sup> De acuerdo con el DANE, las actividades de alojamiento y servicios que constituyen el centro de la cadena de valor del turismo, decreció un 22,10% con respecto al año 2019, mientras que las actividades culturales presentaron una variación de -3,8%. (DANE, 2021)

<sup>15</sup> de acuerdo con PROCOLOMBIA, Colombia puede consolidarse como una potencia mundial en el ecoturismo y aportar al desarrollo de un turismo sostenible.

Recuperado de: [www.procolombia.co/noticias/colombia-y-su-potencial-en-ecoturismo](http://www.procolombia.co/noticias/colombia-y-su-potencial-en-ecoturismo)

<sup>16</sup> La ley 1837 de mayo del 2017 es conocida como la Ley Naranja, "por medio de la cual se fomenta la economía creativa". El Decreto 1669 de 2019 reglamenta las condiciones y requisitos para obtener el beneficio de renta exenta durante siete años, a aquellas sociedades denominadas "de economía naranja".

Por otro lado, los incentivos tributarios contenidos en la reglamentación pretenden estimular el apoyo para las ICC como resultado de exenciones a las grandes empresas que destinen recursos para el apoyo del sector.

De la misma manera en el sector del turismo en Colombia, el Congreso de la República promulgó la ley 2068 del 2020<sup>17</sup>, otorgándole importancia a la sostenibilidad ambiental del sector, el fortalecimiento de la formalización y la competitividad del mismo, así como la promoción de mecanismos e incentivos para promover la recuperación de la actividad turística y el impulso a la transformación y oportunidades sectoriales; en tal sentido, reafirma la importancia estratégica de la industria turística como se estableció en la Ley 300 de 1996: “el turismo es una industria esencial para el desarrollo del País y en especial de las diferentes entidades territoriales, regiones, provincias y que cumple una función social.” (Congreso de la República, 1996).

En este marco legislativo en los segmentos de interés para la propuesta, se pueden observar las siguientes particularidades:

En el sector de las ICC así como en el sector del turismo, a pesar de la incidencia alta de la informalidad, las políticas nacionales dirigidas a reducir especialmente la informalidad laboral (que igualmente constituye un fenómeno incidente de la economía nacional) refuerzan la oportunidad de implementar la iniciativa empresarial SUMATORIA en el mediano plazo.<sup>18</sup>

En contraste con este potencial desarrollo y estímulo al sector derivado del avance legislativo reciente, se identifican dos condicionantes que generan incertidumbre de sus impactos sobre el sector de las ICC y el turismo en los territorios: en primer lugar, por cuanto la implementación de estas políticas no garantizan que el mercado y las inversiones privadas reaccionen de manera rápida y por otro lado porque el riesgo de que la pandemia se extienda por más tiempo, aplaza la posibilidad de obtener los impactos positivos proyectados una vez se logre la reactivación plena de la economía.

---

<sup>17</sup> “Por la cual se modifica la Ley General del Turismo y se dictan otras disposiciones” (Congreso de la República, 2020).

<sup>18</sup> Fenómeno que para el caso, se describe en estadísticas y análisis durante el desarrollo del presente documento y sus anexos.

### **3.2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter.**

A continuación, se expone la síntesis que valora el ambiente competitivo en el que se inscribe nuestra iniciativa de negocio, con fundamento en la herramienta de las 5 fuerzas de Porter. Su análisis se consigna en el ANEXO 2.

#### **Poder de los compradores.**

El alto grado de informalidad y heterogénea conformación de actividades que caracteriza las ICC y su débil vínculo con las actividades del turismo (estas últimas con mayor grado de formalidad), conforman en conjunto una importante y potencial demanda de servicios que espera ofrecer la iniciativa que se presenta<sup>19</sup>. Esta diversa composición de los segmentos estudiados no presenta un nivel de organización sectorial única y por tanto no impide ejercer sobre ellos en el corto plazo, una posición de control sobre el bajo poder de los compradores.

Sin embargo, son muchos los factores que desestiman la posibilidad de que diversas actividades, (especialmente del sector cultural) se motiven a la formalización y con ello se pierda la continuidad del vínculo que se espera obtener a mediano plazo para garantizar su condición de clientes permanentes para nuestra iniciativa.

#### **Nuevos competidores/potenciales**

El campo de la asesoría para las ICC en Colombia muestra un interés en varias iniciativas de carácter privado; sin embargo, esta oferta de servicios se orienta por asuntos que tradicionalmente se dirigen a la gestión administrativa y legal, con baja importancia por asuntos relacionados con la innovación, la creación y la gestión comunicacional (que constituyen el núcleo de la iniciativa empresarial).

Adicionalmente, los competidores que están en el sector turismo tienen un bajo poder de influencia, puesto que muchos de ellos aportan al gremio tangencialmente como las instituciones educativas o son oferentes y consumidores de turismo y cultura, pero su modelo de negocio no cumple con la metodología

---

<sup>19</sup> de acuerdo con la estadística del DANE, en el proceso de recuperación de la economía se puede identificar un porcentaje del 1,73% del total de población ocupada que pertenece al sector de Actividades artísticas, entretenimiento, recreación y otras actividades de servicios, y un 1,5% de la población ocupada vinculada al sector turismo y restaurantes. Estas dos ramas de actividad significan aproximadamente 800.000 empleados ocupados, de los cuales cerca de 370.000 personas constituyen trabajadores informales y en consecuencia cerca de 430.000 pertenecientes al sector formal (2019).

integral que hace inmersión de todos los roles y segmentos interesados en aportar en el gremio como se plantea con nuestra idea de negocio.

La amenaza que sin embargo se presenta, surge en la medida en que surjan competidores que distorsionen los conceptos y proyecciones de estos sectores como alternativas de desarrollo económico, incluyendo instituciones del estado (secretarías de productividad y desarrollo) o competidores que promocionen plataformas tecnológicas en apariencia innovadoras, incrementando la distorsión del problema central de la demanda.

### **Rivalidad con establecidos.**

En la medida en que no hay un sector de las ICC consolidado, esto permite la entrada de muchos competidores que no respeten las condiciones de homogeneidad y calidad de los productos que se ofrecen y con ello, se disminuyan los precios de los servicios.

Sin embargo, y aunque la oferta actual y futura de servicios pueda propiciar la entrada de múltiples competidores, sus enfoques hacia desarrollo de productos u otros temas específicos, no comprometen en el mediano plazo el enfoque de la iniciativa empresarial.

Por otro lado, el relativo reciente desarrollo de políticas públicas para estimular las industrias culturales implica que la competencia en este mercado esté en formación y por lo tanto no hay hasta el momento un número significativo de iniciativas similares a la que proponemos y por lo tanto no reduce la rentabilidad promedio que se pueda obtener del ejercicio (por lo menos en el mediano plazo)

### **Poder de los Proveedores.**

Las tendencias tecnológicas muestran una expansión importante de desarrolladores independientes, no tradicionales y con enfoques de software libre que pueden garantizar posibilidades múltiples de selección de proveedores. Sin embargo, el poder de los proveedores sobre todo el de tecnología es alto y aun cuando se diseñen estrategias para tener la custodia del componente tecnológico, no es el negocio de la compañía

la experticia y el desarrollo del fondo del sistema, por ende, el know how más fuerte lo tiene el proveedor.<sup>20</sup>

La amenaza se presenta de igual manera porque el costo para la empresa para acceder a redes de interacción y plataformas tecnológicas presenta un alto grado de monopolización, colocando en desventaja a la empresa para poder fijar acuerdos con precios accesibles y estables, generando alta dependencia de desarrollo y conocimiento del sistema de gestión por parte del proveedor tecnológico del sistema de gestión realizado a la medida de la empresa.

### **Productos Sustitutos.**

La oferta educativa superior presenta un comportamiento frecuente hacia la creación de programas de formación en muchas áreas que están vinculadas al producto que la empresa espera posicionar, en la medida en que su presencia institucional les facilita ofrecer adicionalmente vínculos con otras instituciones o incluso con entidades del sector público que también estimulan las ICC. Sin embargo, un producto bajamente competitivo es lo que ofertan las instituciones educativas en torno al turismo, pero no constituye un producto completamente sustituto del modelo y la metodología propuesta.

Ante esta latente amenaza, la naturaleza de la iniciativa empresarial que se propone permite realizar adaptaciones a la oferta de productos con mayor flexibilidad que posibles rivales oferentes de carácter institucional, adaptándose a las necesidades de los usuarios y con mayor cobertura de la diversidad de las actividades que hacen parte de las ICC y el sector turismo.

### **3.3. Estrategia del océano azul.**

La aplicación de la metodología del Océano azul se realizó mediante la comparación de la propuesta inicial de valor de nuestra iniciativa, con algunas muestras representativas de la oferta actual de servicios de consultoría y capacitación con foco en las ICC. La figura siguiente ilustra los resultados de la comparación de 9 variables de análisis, identificando un comportamiento relativamente similar entre las ofertas existentes en el mercado.

---

<sup>20</sup> por esta razón, la propiedad del sistema de gestión en cuando desarrollo, código fuente, servidor e información debe ser 100% de la empresa.

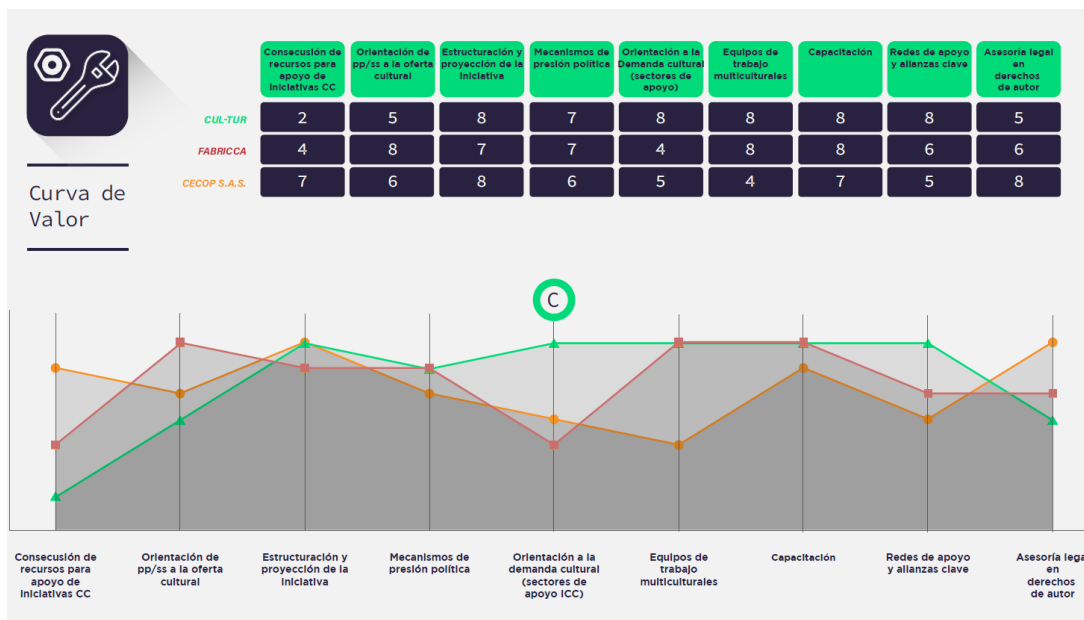


Figura 4. Curva de valor hallada dentro de la estrategia del Océano Azul

En términos generales, la oferta con la que se competirá se enfoca especialmente en la orientación de productos y servicios exclusivos a la oferta cultural, la estructuración y proyección de iniciativas culturales y capacitación. Estos aspectos corresponden con necesidades que generalmente se resuelven para acceder a recursos de fomento provistos por las instituciones públicas en las que la condición principal está mediada por la presentación de proyectos según modelos convencionales para la formulación y ejecución de recursos públicos.

En contraste, las variables con menor importancia para la oferta que atiende las necesidades del sector corresponden con la orientación a la demanda de productos y servicios culturales, así como redes de apoyo y alianzas clave en plataformas de gestión de información.

En estas dos características generales de la oferta, la medición de los factores diferenciadores de la iniciativa que se propone, otorgan ventaja significativa en los siguientes aspectos:

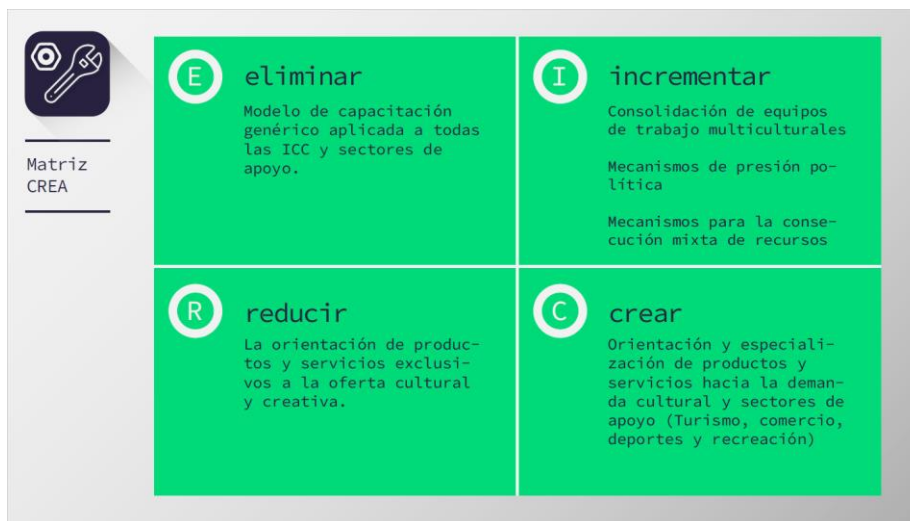


Figura 5. Matriz CREA aplicada en la estrategia del Océano Azul

De acuerdo con esta valoración, se concluyó que la creación de posibles ventajas competitivas para nuestro modelo de negocio, prioriza el incremento y la creación de valor vinculado con la formación de capital social y relacional, con un enfoque que no solo fortalezca el sector de las ICC sino los sectores de apoyo cadenas de valor del turismo, comercio, etc) ya que representan un ámbito de potencial creación e innovación que lo arrastre positivamente.

En ese sentido, la actual propuesta de valor pone el énfasis en la articulación entre oferta y demanda para que la interacción que se propicie esté fundamentada en principios de co-creación, interacción directa y acumulación mutua de capacidades.

El aspecto diferencial en relación con la oferta actual, va más allá de la lógica tradicional de oferta y demanda basada en intercambios y transacción de productos en función de intermediaciones y necesidades puramente de mercado o institucionales, en la medida en que ofrece un entorno de diálogo, cooperación creativa y retroalimentación entre los actores y organizaciones vinculados a través del modelo que se va a diseñar, eliminando así la oferta genérica de intermediación o asesoría (que generalmente beneficia a un sector más que a otro).

## 4. Estudio piloto de mercado

### 4.1 Análisis y estudio de mercado

A pesar de su aporte al PIB nacional, el sector de las ICC es uno de los más afectados por el fracaso prematuro de sus emprendimientos debido a equivocaciones en la elección de mercado e insolvencia económica (BID, 2018).

Por otro lado, La crisis sanitaria COVID-19 puso en evidencia la vulnerabilidad tanto de las actividades y emprendimientos vinculados con el turismo y las actividades relacionadas con el ámbito de la cultura en nuestro contexto<sup>21</sup>.

Por esta razón, dentro de las estrategias para la reactivación económica particularmente en Latinoamérica se han priorizado los sectores de turismo e ICC como ejes fundamentales para su estímulo teniendo en cuenta su alto impacto social y territorial.

Los aportes esperados desde la propuesta enfatizan la orientación y especialización de productos y servicios hacia dos segmentos:

- Las organizaciones y unidades productivas que hacen parte de la cadena de valor del turismo y,
- Las organizaciones y unidades productivas de las Industrias Creativas y Culturales,

Transformando e innovando el modelo de relacionamiento y capacitación genérico utilizado para apoyar las políticas y estrategias institucionales en el fortalecimiento de cadenas productivas.

Algunas anotaciones sobre la metodología utilizada para construir las etapas de caracterización, identificación de factores incidentes, dimensionamiento del problema y determinación de variables estratégicas para el diseño de la respuesta al problema (formulación del modelo) han tenido en cuenta los siguientes criterios:

---

<sup>21</sup> Desde las teorías del riesgo, el concepto de vulnerabilidad se puede definir como: “la susceptibilidad física, económica, política o social que tiene una comunidad o sistema organizado, de ser afectado o de sufrir daños en caso que un fenómeno desestabilizador de origen natural o antrópico se manifieste.” (CARDONA, 2001). Para el planteamiento del modelo, se ha adoptado el concepto de vulnerabilidad económica aplicada al sistema de valor de la cadena ICC – Turismo, para referir su susceptibilidad ante choques externos o causas internas que se manifiestan en caídas del producto, la reducción de flujos de capital, presiones inflacionarias, desempleo o variación de la tasa de cambio, entre otros (MONTROYA, 2018), como lo han registrado análisis económicos sobre el efecto de la pandemia.

- La unidad de análisis sobre la cual se basa la conceptualización, caracterización y modelamiento de la iniciativa SUMATORIA está vinculada al enfoque de *cadena de valor*, que en su concepción sistémica y compleja permite abordar asuntos problemáticos que van más allá de la relación *insumo-producto* u *oferta – demanda* que es tradicional en el enfoque de cadenas productivas.<sup>22</sup>
- Los procesos de investigación que soportaron el desarrollo conceptual de la propuesta de la iniciativa SUMATORIA, enfatizaron los análisis y valoraciones cualitativas respondiendo a la necesidad de construir vínculos de interacción basados en el dialogo comprensivo que permitiera identificar y valorar las situaciones derivadas de procesos de gestión como resultado de acciones y decisiones humanas. Así mismo, por la necesidad de obtener información para los análisis que de manera general en el asunto de investigación objeto de la iniciativa empresarial, presenta niveles de información limitados a estadísticas oficiales generales y poca exploración de factores, situaciones y experiencias que respondieran a las inquietudes e hipótesis que sustentaron la modelación de la iniciativa empresarial.

A partir de entrevistas semi-estructuradas para la etapa de validación de segmentos de mercado (aplicadas a los perfiles referidos en la **Tabla 1**, y apoyados por la información consignada en el **ANEXO 3**) arrojaron la siguiente caracterización de los usuarios y sus necesidades:

*Tabla 1. Perfiles consultados para la etapa de caracterización de segmentos de mercado y arquetipos de clientes.*

Segmento de mercado	Nombre	Descripción del perfil
Organizaciones del sector productivo vinculadas con la cadena de valor del turismo local	Yolanda García Cely	Administradora de empresas
		Directora FENALCO Capítulo Boyacá
		Miembro del Consejo territorial de planeación
		Miembro de la comisión Regional de competitividad
		Miembro del consejo directivo regional SENA
	Natalia Acevedo	Presidente del consejo directivo de FENALCO Boyacá
	Gerente de la organización Hotel Boyacá Plaza de Tunja	
Organizaciones de las Industrias Creativas y Culturales con enfoque social y de incidencia local/territorial.	Leonardo Sanabria	Licenciado en artes plásticas
		Co-fundador de APPARTE asociación cultural, desarrollo comunitario y educación popular.

<sup>22</sup> La cadena de valor como modo alternativo de gestión de los procesos de organización de actividades productivas en el territorio, promueve la participación e inclusión de actores y organizaciones dependientes entre sí, orienta sus prioridades hacia la conformación de nichos de demanda con negocios concretos y sostenibles, resultados en términos de eficiencia de las relaciones establecidas de manera estratégica, productos con atributos de valor y calidad, procesos basados en relaciones formales y equitativas entre actores y organizaciones, altos niveles de confianza en las relaciones y flujos de información amplios y asequibles al conjunto de los procesos y relaciones.

**Segmento 1: Organizaciones de las Industrias Creativas y Culturales con enfoque social y de incidencia local/territorial.**

Arquetipo del cliente validado

A. Organizaciones de las Industrias Creativas y Culturales con enfoque social\* y de incidencia local / territorial

\* Con mentalidad de crecimiento grupal o empresarial en el que se desarrollan, financian y ponen en práctica soluciones a problemas sociales, culturales o ambientales.

---

Leonora Sanabria

Edad: 38  
E. Civil: Casada  
Hijos: No  
Nacionalidad: Colombiana

Título: Licenciada en Artes plásticas  
Ocupación: Co-fundadora de asociación cultural para el desarrollo comunitario y educación popular  
Ingresos: 1'900.000

Altruista, creativa y ordenada.

Su proyección personal está marcada por el compromiso ético del educador con el desarrollo y mejoramiento de las condiciones sociales de poblaciones excluidas y vulnerables.

Por eso la concepción de su ONG se basa en el crecimiento personal y de su compañera de trabajo (Emilce, psicóloga de profesión) con quien ha trazado un proyecto de vida que poco a poco ha venido adquiriendo fortalezas y capacidades siempre en pro de garantizar su labor de gestión dirigida al fomento del arte y la cultura.

PRODUCCIÓN DE CONTENIDO

INTERACCIÓN VIRTUAL

CONSULTA DE CONVOCATORIAS Y ESTÍMULOS

EVENTOS AL AIRE LIBRE

Biblioteca Virgilio Barco  
Plaza de Bolívar

NECESIDADES QUE ESPERA SATISFACER:

- Consecución de recursos para financiar sus proyectos.
- Reconocimiento como una ONG que aporta de manera sobresaliente en el ámbito social y cultural.
- Ampliación de su red de apoyo y trabajo, mejorando el relacionamiento con otras organizaciones del gremio.

BARRERAS QUE IMPIDEN ACCEDER A LA OFERTA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS:

- Estigma social asociado a todo lo relacionado con las actividades artísticas.
- Falta de información pública que permita el acceso a nuevas oportunidades.
- Oportunidades de participación en el ámbito cultural reducidas por clientelismo.

Figura 6. Herramienta Buyer Persona aplicada al segmento de las ICC

Siendo consecuente con su espíritu altruista, Leonora busca equidad a la hora de la repartición de los recursos públicos de la ley naranja con fines culturales y un apoyo más grande a su ONG que se dedica a producción de contenido audiovisual y editorial pero que se ha visto afectada en gran medida por el estigma que se ha arraigado en la sociedad por muchos años. En razón a estos obstáculos que manifiesta, ha emprendido la búsqueda de soluciones que le permitan alcanzar el reconocimiento personal y de su ONG como gestores sociales y de cultura, a partir de la ampliación de su red de apoyo y de trabajo.

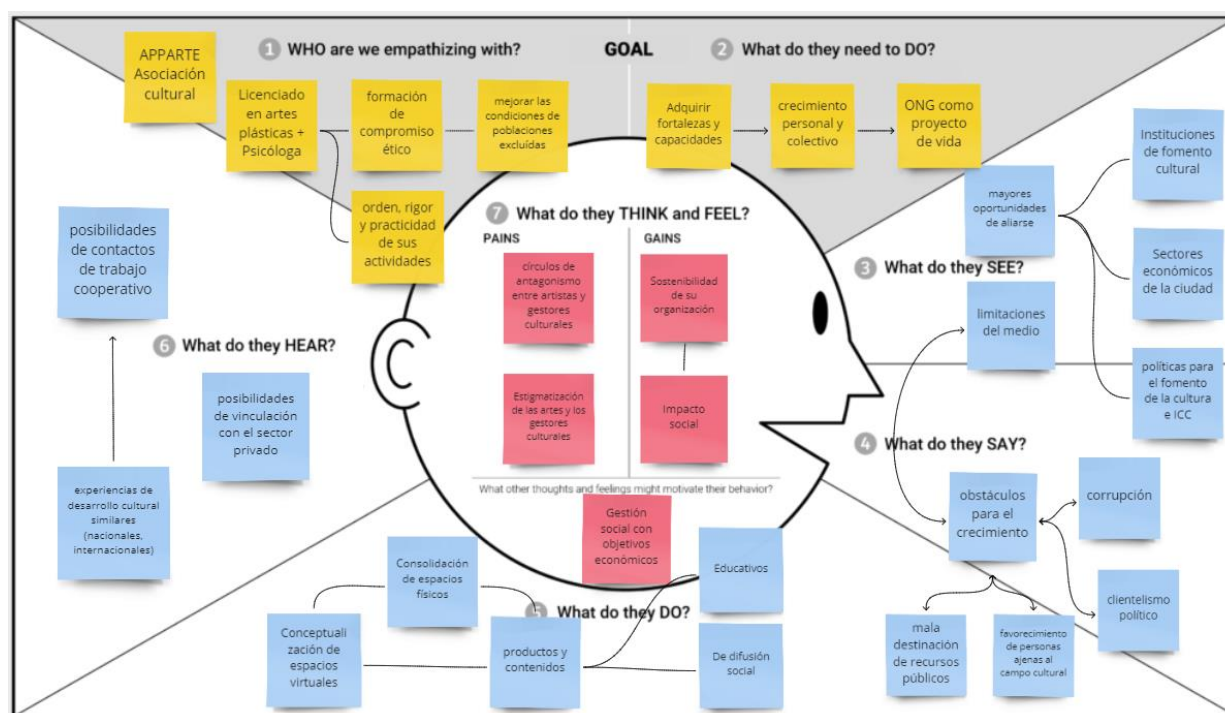


Figura 7. Herramienta mapa de empatía aplicado al Segmento de las ICC

La herramienta de mapa de empatía aplicada al segmento 1, permitió identificar oportunidades en su ámbito laboral enfocado en alianzas con ONGs e instituciones de fomento cultural. Lo que normalmente comunica son obstáculos que le impiden el crecimiento sobre todo por el mal destino de recursos públicos derivados de ineficiencias institucionales por la incidencia de favorecimiento político y corrupción.

Lo que el medio le indica constantemente son posibilidades de contactos de trabajo cooperativo y de vinculaciones con el sector privado, aunque no lo ha logrado de manera fácil por no encontrar ofertas viables debido a la estigmatización del sector artístico.


De igual manera, dejó evidencias de sus frustraciones con el entorno en que se mueve y con la falta de articulación con oportunidades en otros sectores económicos, especialmente de servicios turísticos y de comercio. También es clara la necesidad de su vinculación con el sector privado y lo difícil que es encontrar un ente que logre relacionarlos y más aún es que él lo logre por su cuenta debido al antagonismo entre artistas y gestores culturales.

No obstante, esta gestora cultural persiste en la realización de productos y contenidos sociales, en el ánimo de concretar productos editoriales y en la búsqueda de ampliar su oferta hacia las oportunidades que brinda la virtualidad.

## Segmento 2: Organizaciones del sector productivo vinculadas con la cadena de valor del turismo local

Arquetipo del cliente validado

**B. Organizaciones del sector productivo vinculadas con la cadena de valor del turismo local.**




**Yolanda Orozco**  
 Edad: 48  
 E. Civil: Casada  
 Hijos: Si  
 Nacionalidad: Colombiana

Título: Profesional en hotelería y turismo  
 Ocupación: Directora de la Federación regional para el Fomento del Comercio FOCOM  
 Ingresos: 2'500.000






**Estricta, laboriosa y atenta.**

Está entendiendo que su crecimiento empresarial depende cada vez más de factores ligados a los territorios, especialmente las actividades culturales y creativas que potencian el valor agregado de sus productos y servicios.

**PRODUCCIÓN DE CONTENIDO**

FOCOM: informe semestral | [www.focom.com.co](http://www.focom.com.co) | 

**INTERACCIÓN VIRTUAL**

 Suite    

**GESTIÓN DE ACTIVIDADES GREMIALES**

- congresos
- mesas
- talleres
- concertaciones

**NECESIDADES QUE ESPERA SATISFACER:**

- Busca variedad en la oferta cultural.
- Relacionamiento efectivo con sectores que puedan dinamizar sus actividades.
- Modernizar sus actividades productivas tradicionales

**BARRERAS QUE IMPIDEN ACCEDER A LA OFERTA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS:**

- Las Políticas nacionales no responden a las necesidades de las mipymes del sector, que son la mayoría en el gremio.
- La formalización del sector implica incrementar sus costos e impuestos.
- Dificultad para el acceso a recursos públicos.

Figura 8. Herramienta Buyer persona aplicada al Segmento turístico

Yolanda como parte del gremio del turismo está en la búsqueda constante de actividades culturales, sociales y recreativas de gran variedad que le ayuden a dinamizar sus procesos de articulación en la cadena de valor. Pero no encuentra una organización o ente que le facilite o ayude a crear un vínculo directo con las ofertas en el campo de la ICC que estimule la atracción de clientes y para incrementar el consumo local.

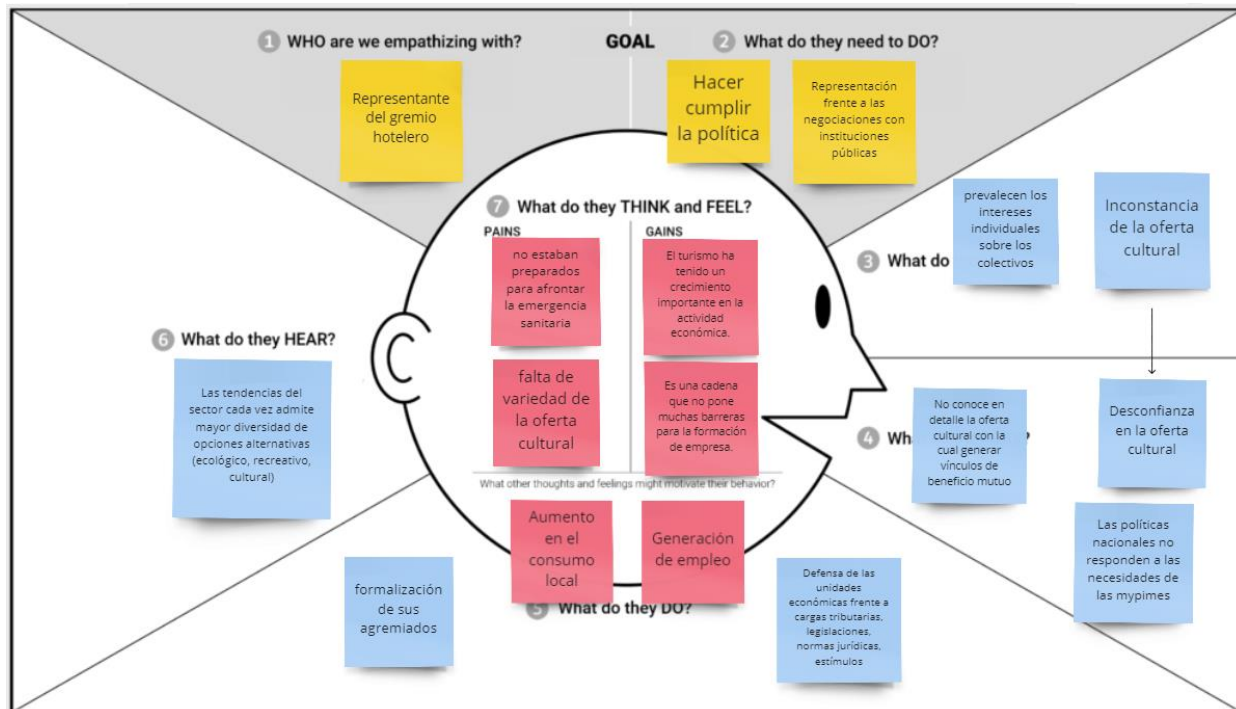


Figura 9. Herramienta mapa de empatía aplicado al Segmento del turismo

La organización a la que pertenece esta persona existe con carácter gremial pero sus objetivos no responden a los intereses de sus afiliados. (prevalecen los intereses individuales sobre los colectivos). Se presentan brechas internas entre agentes del gremio con mayor capacidad económica y las pequeñas unidades mipymes. Además, que las políticas nacionales no responden a las necesidades de las mipymes del sector (que son las más numerosas del gremio).

Para ella, el turismo ha tenido un crecimiento importante en la actividad económica del país y en conjunto con las tendencias del sector, cada vez admite mayor diversidad de opciones alternativas (ecológico, recreativo, cultural). Adicionalmente, la cadena de valor del sector turismo se caracteriza por tener

pocas barreras para la formación de empresa lo que, sin embargo, se expresa en un alto grado de informalidad.

El mapa de empatía aplicado al segmento 2, muestra una gran inconformidad por la escasa y falta de variedad de la oferta cultural que se despliega en su entorno local y, por otro lado, la dificultad para obtener información sobre la oferta cultural y creativa, con la cual pueda explorar algún tipo de vinculación que favorezca el desarrollo del sector.

Finalmente se logró identificar que este actor busca una representación frente a las negociaciones con instituciones públicas con el fin de aliviar el impacto que generan entre otros aspectos, las altas cargas tributarias, normas jurídicas cada vez más exigentes y carencia de estímulos no tributarios.

### **Falencias o vacíos en la oferta (de bienes y servicios culturales) actual**

- Informalidad de la oferta cultural que depende de iniciativas individuales y no de organizaciones.
- Fracaso prematuro de los emprendimientos en el sector de Industrias Culturales y Creativas (ICC).
- Bajos niveles de capacidades en términos empresariales para poder garantizar continuidad del negocio.
- Déficit relacional entre la oferta cultural y la demanda de servicios o bienes culturales (turismo, recreación).

#### **4.1.2. Instrumentos de consulta y análisis del mercado**

Con fundamento en la realización de entrevistas semi-estructuradas, a continuación se presentan los hallazgos significativos obtenidos del proceso de validación del modelo y sistema de negocio. La aplicación de estos instrumentos se realizó a expertos en diferentes áreas de incidencia para la propuesta, enfatizando roles de orden técnico, orientados a la sostenibilidad, oportunidades con aliados claves y empresarios.

La tabla siguiente relaciona los nombres y perfiles de los expertos consultados.

Tabla 2. Perfiles consultados de acuerdo a la tipología de expertos.

categoria	Nombre	Descripción del perfil
expertos técnicos	David Ocampo	Administrador de empresas
		Magíster en gestión de organizaciones
		Docente de postgrado
	Oscar Durán	Director de producto en Huga
		Realizador de productos digitales en ecosistemas emprendedores
		10 años de experiencia en proyectos digitales
Aliados Clave	Edixon Jiménez	Publicista
		Realizador de contenidos multimedia
		20 años trabajando con medios de comunicación
	Jhorman Gutiérrez	Ingeniero Electrónico.
		Especialista en Gerencia Estratégica del Diseño.
		Magister en Ingeniería de Sistemas Electrónicos.
		Magister en Innovación.
		6 años de experiencia acompañando procesos de Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación
	Cesar Castellanos	Arquitecto
		Magister en desarrollo económico regional de la universidad de los Andes
		Consultor independiente
		Docente universitario
		Consultorías enfocadas en desarrollo económico
		35 años de experiencia
	Ricardo Saavedra	Artista plástico y audiovisual
		25 años en promoción y divulgación en ámbito cultural
		Licenciado en artes plásticas de la UPTC
		Magíster en historia
empresarios	Edixon Jiménez	n.a
	David Ocampo	n.a
	Oscar Durán	n.a
expertos en sostenibilidad	Pablo Díaz	Ingeniero Ambiental
		Especialista en gestión ambiental
		15 años de experiencia
		Director HSEQ de una empresa que trabaja en el sector de saneamiento ambiental
		CEO de Ingesos
	Sandra Barbosa	Contador público
		Especialista en gerencia financiera y administrativa
		Revisor fiscal
		10 años de experiencia en carrera financiera

Para efectos de consulta, las evidencias del registro y grabación de entrevistas se pueden ubicar en el siguiente link:

<https://universidadeaneducu.sharepoint.com/:f:/s/Seminariodegrado375/EsnBPFWZT3lGqjv1OVmDcwE Bpp60ZwhBFRPcla9-UdV11g?e=1OB32m>

De igual manera, el diseño de las entrevistas se registra en el **ANEXO 4**.

### **Sistematización de las entrevistas.**

Señalando los aspectos que permitieron reestructurar o fortalecer el modelo de negocio, los resultados presentan los aportes relevantes por cada uno de los entrevistados, teniendo en cuenta que la diversidad de perfiles y sus aportes enriquecen el diseño de la propuesta.

Se debe anotar que el conjunto de los expertos coincide de manera positiva en una validación general del modelo, bajo criterios de análisis de pertinencia (con respecto a las tendencias globales en la economía y el desarrollo de sectores vinculados con el turismo y la cultura), así como la viabilidad del sistema propuesto tomando en cuenta los principios de organización, el diseño de productos y vínculos e identificación de usuarios. De igual manera se obtuvo un consenso del grupo de expertos en el reconocimiento de la factibilidad económica y de recursos que sostienen el modelo de organización propuesto.

Sin embargo, las observaciones y recomendaciones que los expertos formularon para el modelo de negocio identifican e incorporan tres clases de arreglos, con la finalidad de reducir posibles amenazas que afecten la evolución de la iniciativa empresarial y que a continuación se señala. (con base en la sistematización de las recomendaciones y comentarios, disponible en el **ANEXO 5**).

- Orientados a fortalecer el modelo, con la finalidad de potenciar su propuesta de valor.
- Ajustes en los procesos y soportes para la operación de la empresa, con la finalidad de elevar la eficiencia interna y la eficacia de sus actividades y resultados operativos.
- La incorporación de asuntos estratégicos dentro del modelo de negocio con el objeto de elevar la calidad de los productos dentro de los tres componentes (relacionamiento, aprendizaje y creación).

### **Diseño de las herramientas de estudio piloto de clientes.**

Con el fin de conocer y validar con usuarios finales o clientes potenciales la viabilidad de compra y propuesta de valor de nuestros productos, se desarrolló una landing web y dos cuestionarios orientados de manera independiente a los segmentos del mercado objeto de la iniciativa (y cuya diagramación y secuencia de acceso se puede consultar en el **ANEXO 6**).

Se espera con esta actividad principalmente establecer el grado de interés y disposición para tomar los productos e involucrarse en la dinámica de afiliación que se ofrece con la iniciativa de SUMATORIA.

Con la aplicación de alrededor de 50 encuestas se esperan:

- Obtener hallazgos que nos permitan ajustar los productos que componen las propuestas de valor de la iniciativa.
- Validar hipótesis que orienten las decisiones estratégicas de la iniciativa en el mediano plazo y,
- Moldear un producto mínimo viable con funcionalidades que satisfaga la fase de implementación para iniciar el proceso de operación de la iniciativa.

### Sistematización de los resultados de la encuesta

La encuesta fue circulada entre contactos y bases de datos obtenidos en el ejercicio de mapeo y caracterización de posibles clientes y aliados de la iniciativa. La respuesta de 17 consultados tuvo 9 validaciones del sector de turismo y 8 del segmento de Industrias Culturales.

La muestra contiene una representación predominante de dos subgrupos: organizaciones o actores de actividades del patrimonio natural y cultural, así como diseños y servicios creativos (que demuestran la tendencia predominante en el mercado).



Figura 10. representación de la muestra de ICC por subgrupos

Por otro lado, en el segmento de actividades turísticas y su vinculación con actividades del segmento de ICC, resaltan el predominio de las actividades relacionadas con el patrimonio natural y cultural (más del 50% de los registros), seguido de actividades de diseños, medios visuales y creativos, y artes visuales y artesanías que reportan una participación por encima del 33%, reflejando las características generales que se pueden observar en la cadena de valor del turismo en nuestro contexto económico nacional.

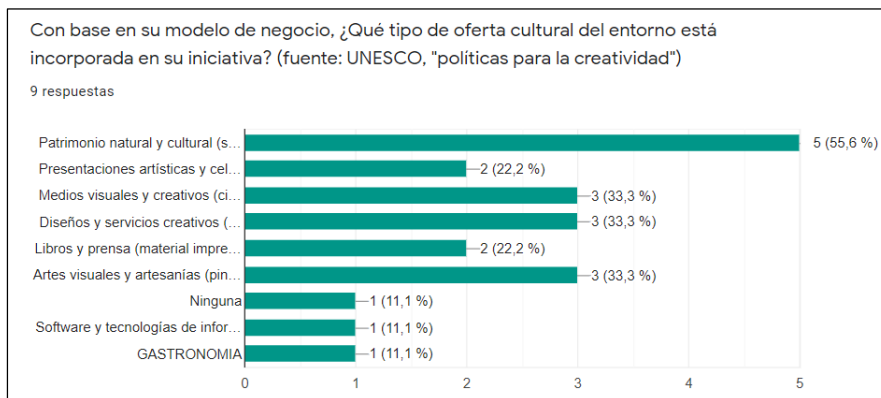


Figura 11. representación de la muestra de turismo por tipo de actividad incorporada.

En esta caracterización del contexto también a partir del carácter de los vínculos que se identifican por su temporalidad, dan cuenta de tres de los rasgos de la cadena de valor del turismo y del entorno social que inciden de manera especial en el predominio de vínculos temporales cuando se han logrado generar entre los dos segmentos estudiados. Estas características tienen que ver con la estacionalidad propia de la actividad turística en Colombia, la alta informalidad de las actividades culturales y la baja presencia de programas e incentivos estatales que sostengan los vínculos creados entre los dos segmentos.

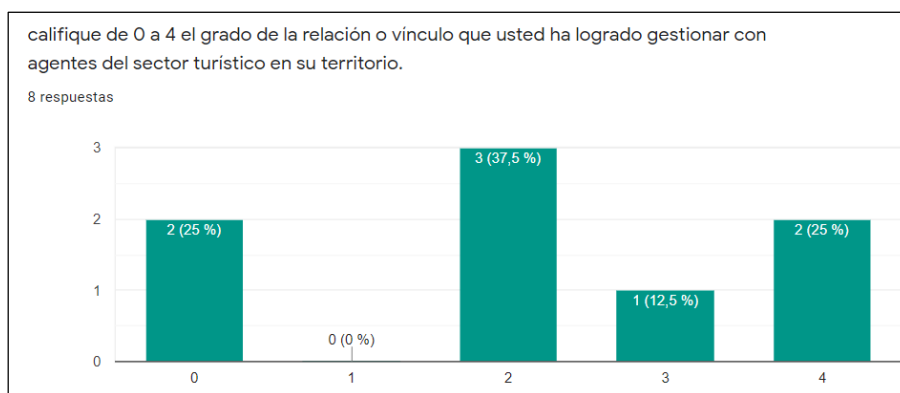


Figura 12. Grado de vinculación de las ICC hacia el sector turístico.

Sin embargo, desde la perspectiva de las actividades turísticas, su percepción general resalta una relativa experiencia exitosa en la incorporación de actividades culturales a su modelo de negocio, a pesar de la ausencia de estímulos estatales que permitan sostener los vínculos territoriales que se generan alrededor de temas como la gastronomía y la educación. De hecho, el sector turístico presenta en contraste con las ICC una mayor importancia de la planificación y programación de sus actividades para asumir la estacionalidad.

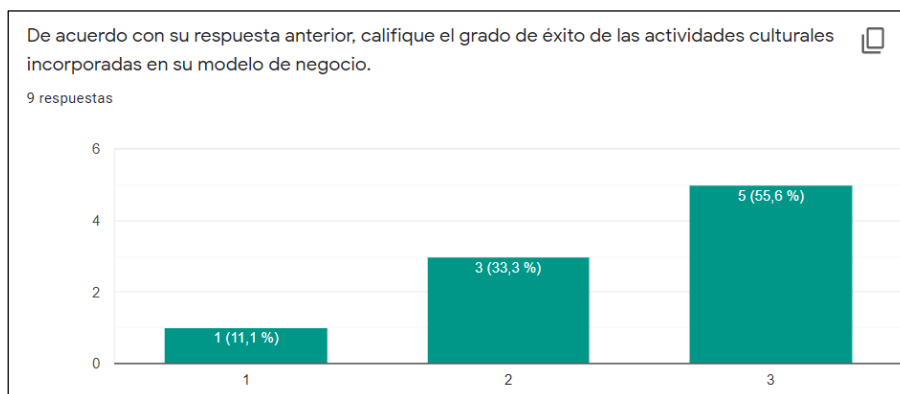


Figura 13. Grado de éxito de actividades culturales - creativas incorporadas en la oferta turística.

En la valoración de las tendencias consultadas según el tipo de perfiles de la demanda, se destaca especialmente el que busca apoyarse en plataformas y medios tecnológicos para facilitar su experiencia turística; de igual manera el perfil de demanda que busca una experiencia con bajo impacto sobre el medio ambiente y el respeto por las poblaciones y culturas visitadas (trotamundos ético) como una experiencia que tiene más significación para el segmento de la oferta turística que participó de la muestra. En contraste, desde la óptica del segmento ICC, se marca mayor importancia al perfil del purista cultural que el porcentaje de respuestas válidas por parte del segmento de oferta turística.

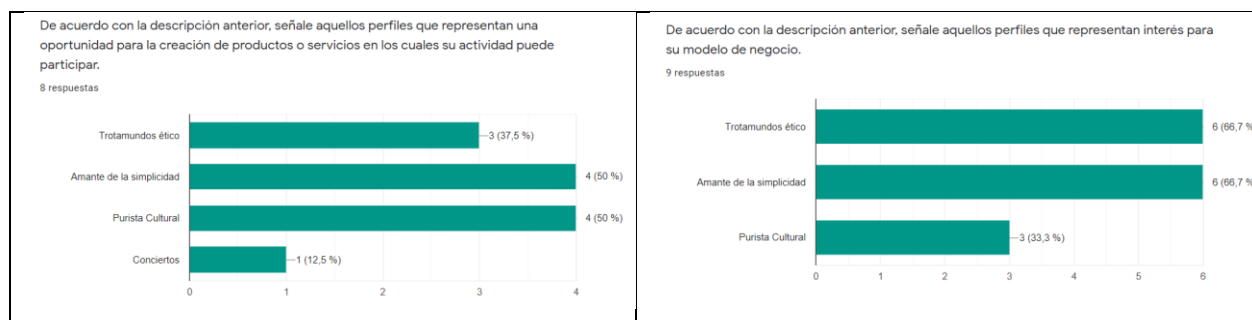


Figura 14. Perfiles de consumo de interés para las ICC y el TT respectivamente.

Estas calificaciones confirman que estos tres perfiles mueven las tendencias que más incidencia tienen para el desarrollo de actividades turísticas y culturales en nuestro contexto territorial.

En la validación de productos de nuestra iniciativa, se encuentran acentos diferentes entre los dos segmentos consultados. En primer lugar, el segmento de las ICC le otorga importancia similar hacia la plataforma digital y las capacitaciones, pero menor importancia relativa hacia el trabajo colaborativo implícito en la oferta de talleres. En contraste, el segmento de actividades turísticas resalta de manera

significativa los productos que tienen énfasis en los componentes relacionales y de información (plataforma digital y talleres) y menor consenso al referirse a las capacitaciones.

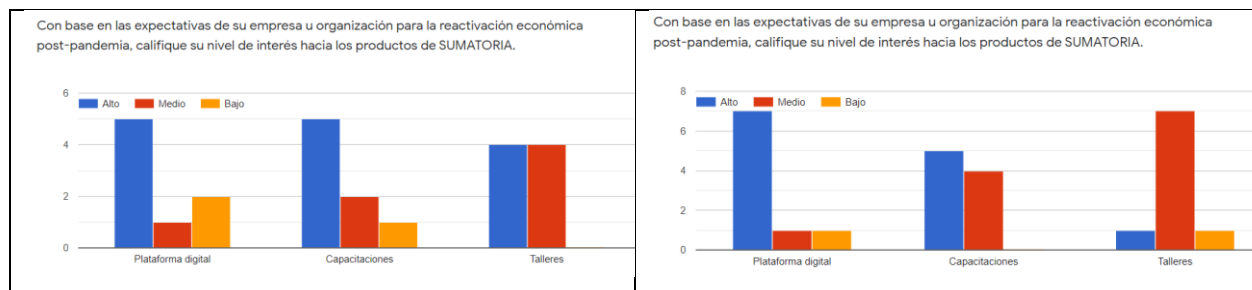


Figura 15. Nivel de interés en los productos SUMATORIA para las ICC y el TT respectivamente.

En las gráficas anteriores, se hace evidente la importancia que la muestra consultada le otorga a la incidencia de las TICs, las redes sociales y en general a los productos que se orientan hacia expandir las posibilidades relacionales de sus actividades (grupos de interés), así como el acceso a información abierta que se facilita por la consolidación del internet como una fuente de comunicación en el mundo.

En relación con la disposición de los encuestados hacia la adquisición de productos ofrecidos por la iniciativa, se observa una actitud de expectativa que, sin embargo, requiere del diseño y la elaboración más concreta de los productos en aras de construir un entorno de confianza.

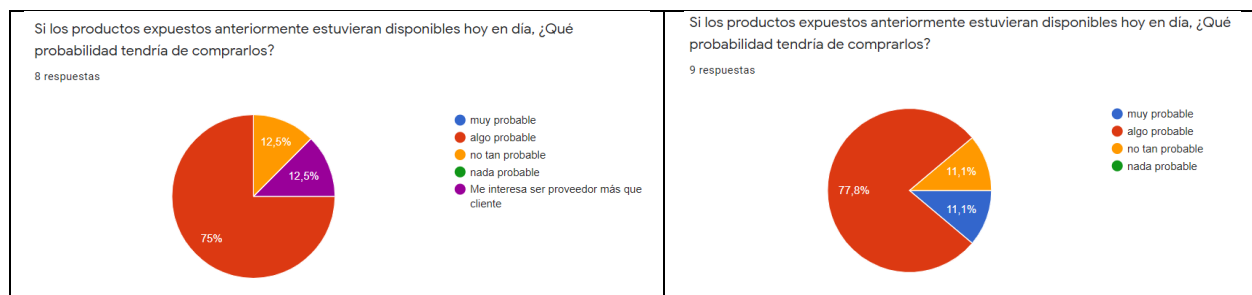


Figura 16. Disposición de compra de productos SUMATORIA para los segmentos encuestados.

En síntesis, la encuesta y las respuestas obtenidas validan de manera importante las intenciones esperadas en el planteamiento de la plataforma propuesta, reconociendo por parte de los consultados de manera general su aporte en la oferta de productos dirigidos a fortalecer y generar comunidades, relaciones y vínculos con objetivos de información, aprendizaje y fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas que constituyen el gran porcentaje del tejido empresarial en nuestros territorios.

De igual manera, resalta la necesidad de contar con entornos de comunicación y de relacionamiento que no sean dependientes exclusivamente a los tradicionales mecanismos de impulso desde instituciones públicas, aunque la oportunidad para generar ecosistemas de interacción que puedan ser representativos ante las instituciones estatales en aras de ampliar la participación de actores del territorio.

Los productos que componen la propuesta de valor expuesta, generan un nivel de expectativa importante por parte de los encuestados, pero es necesario reforzar la iniciativa con apoyos y aliados que amplíen el nivel de confianza con los posibles usuarios.

## 4.2 Análisis de la Competencia

### Metodología.

Tomando como base la información consignada en el **ANEXO 7** (matriz de análisis de competidores), se toman en cuenta 13 factores de análisis, con sus respectivas variables y criterios de calificación e indicadores:

*Tabla 3. Factores, variables y criterios de calificación para el análisis de la competencia.*

Factores	Variables	Criterios de calificación e indicadores
información básica	Año de creación	Tiempo de maduración de la idea
geográficos	Localización	Área de influencia con respecto a la sede de la organización
jurídicos	Naturaleza de la organización	Tipo de persona jurídica
Incidencia social	Objeto de la organización	Temas de incidencia en relación con innovación, convencionales, proyectos o ejecución de políticas públicas
Rivalidad	Tipo de competencia	Grado de competencia con la iniciativa SUMATORIA
Tecnológicos	Plataforma digital	Actividades intensivas en TIC
Operativos	Logística de distribución	Relación entre trabajo directo y apoyado en TICs
Recursos humanos	Nivel profesional	Énfasis de campos de conocimiento de su staff de trabajo
Relacionales	Tipo de vínculo generado	Vínculos generados por la acción de la organización en relación con innovación, cadenas de valor, comercio, formulación de proyectos o mejoras de productos
Segmentos objetivo	Segmentos de demanda atendida	Territorialidad y tipo de segmentos atendidos
Estrategias comerciales	Redes sociales	Énfasis en medios de interacción
	Aliados	5- respaldo en socios públicos y privados
	Socios	4- aliados estratégicos con respaldo financiero
	Medios de difusión	3- aliados estratégicos sin respaldo financiero
Económicos	Fortaleza financiera	2- respaldo en redes similares
	Precios	1- sin aliados ni socios
Productos y servicios (Atributos)	Productos y servicios	nivel de intensidad en el uso de TICs
	Propuesta de valor	5- alta capacidad financiera con recursos mixtos
		3- fortaleza financiera basada en conocimiento
		1- organizaciones de formación incipiente
		transparencia y claridad en los costos de la interacción
		grado de especificidad de la oferta para atender a segmentos ICC-TT
		5- valor agregado orientado a innovaciones
		4- orientados a procesos
		3- orientado a intercambios comerciales en la cadena de valor
		2- orientado a formulación de proyectos
		1- orientados a mejora continua

De igual manera, se estableció la ponderación de los factores y variables, tomando en cuenta la incidencia directa con el campo de operación de la iniciativa SUMATORIA. Para este proceso se tomó en cuenta que la proyección de nuestra iniciativa se focaliza estratégicamente en los temas de Innovación, creatividad y relacionamiento y por lo tanto, el carácter de las organizaciones que se comparan en este procedimiento deben evaluarse en función de su proyección de mediano plazo del campo de competencia que definen las tendencias tomadas en cuenta como portadoras de futuro para las ICC y la cadena de valor del Turismo.

El análisis tomó la referencia de cuatro organizaciones que participan en diversos procesos de gestión relacionados con el segmento de la demanda en el sector de las ICC en ámbitos de oferta de recursos, servicios y productos en donde se enfoca la actuación de la iniciativa SUMATORIA.

Por otro lado, la ponderación de factores asigna el mayor peso relativo a los **factores de Recursos humanos, factores relacionales y segmentos objetivo de demanda** por corresponder con los tres componentes estratégicos de la propuesta de valor de la iniciativa SUMATORIA. El nivel intermedio de ponderación se le asignó a los factores de incidencia social, Rivalidad, estrategias comerciales (redes sociales y aliados) y productos y servicios (productos y propuesta de valor), que definen los factores de competencia operativa de las organizaciones analizadas.

*Tabla 4. Ponderación de los factores de competencia.*

Factores	Puntaje	Pondera	Total
información básica	0	0,035	0
geográficos	0	0,035	0
jurídicos	0	0,035	0
Incidencia social	0	0,07	0
Rivalidad	0	0,07	0
Tecnológicos	0	0,035	0
Operativos	0	0,035	0
Recursos humanos	0	0,09	0
Relacionales	0	0,1	0
Segmentos objetivo	0	0,1	0
Estrategias comerciales	0	0,07	0
	0	0,06	0
	0	0,035	0
Económicos	0	0,06	0
	0	0,035	0
Productos y servicios (Atributos)	0	0,065	0
	0	0,07	0
TOTAL PUNTAJE		1	

La calificación para cada una de las organizaciones observadas, se sustentó en información obtenida de sus páginas web y complementada con informes de ejecución de actividades y sometida a la confrontación del grupo de trabajo de la iniciativa SUMATORIA así como a un experto externo.

## Resultados.

De acuerdo con los resultados consolidados disponibles en el ANEXO 8, La valoración de los factores y sus puntajes respectivos arrojaron la siguiente distribución:

*Tabla 5. Distribución de puntajes para la competencia en función de los factores evaluados.*

factores	información básica	geográficos	jurídicos	Incidencia social	Rivalidad
Variables	año de fundación	localización	naturaleza de la organización	Objeto de la organización	tipo de competencia (directa, indirecta, potencial)
ECONEXIA Ecosistema digital de conexiones y negocios	0,07	0,175	0,175	0,14	0,07
CO.CREA Corporación para el desarrollo de la economía cultural y creativa en Colombia.	0,07	0,175	0,175	0,28	0,21
Fabricca	0,105	0,175	0,105	0,28	0,35
Conexiones improbables: hibridar para innovar	0,175	0,07	0,14	0,28	0,21

factores	tecnológicos	Operativos	Recursos Humanos	relacionales	segmentos objetivo
Variables	plataforma digital	Logística de distribución	nivel profesional	tipo de vínculo que genera	segmentos objetivo
ECONEXIA: ecosistema digital de conexiones y negocios	0,105	0,105	0,18	0,3	0,3
CO.CREA. Corporación para el desarrollo de la economía cultural en Colombia	0,105	0,105	0,27	0,4	0,4
Fabricca	0,105	0,07	0,27	0,4	0,4
Conexiones improbables: hibridar para innovar	0,175	0,175	0,36	0,5	0,5

factores	Estrategias comerciales			Económicos		Productos y servicios (atributos)		Puntaje
	redes sociales	aliados	medios de difusión	fortaleza financiera	precio	Productos	propuesta de valor	
ECONEXIA: ecosistema digital de conexiones y negocios	0,21	0,18	0,14	0,3	0,175	0,195	0,21	<b>3,03</b>
CO.CREA. Corporación para el desarrollo de la economía cultural en Colombia	0,21	0,18	0,14	0,24	0,175	0,26	0,21	<b>3,605</b>
Fabricca	0,07	0,18	0,07	0,12	0,07	0,195	0,14	<b>3,105</b>
Conexiones improbables: hibridar para innovar	0,28	0,24	0,14	0,24	0,105	0,26	0,28	<b>4,13</b>

En concordancia con el análisis, las cuatro organizaciones referidas alcanzan puntajes que reflejan un alto entorno de competencia para las actividades de gestión financiera, técnica y socioeconómica que definen el campo de las organizaciones de apoyo y consultoría para atender la demanda del diverso entorno de organizaciones, individuos, empresas que participan de la economía de las industrias culturales y creativas con incidencia territorial en Colombia.

El rango de puntajes obtenidos (3.105 y 4.025) representa una media de 3.48 puntos que define dos organizaciones de alto puntaje: Conexiones improbables y Co.crea y en segundo término, dos organizaciones con menor puntuación Econexia y Fabricca.

No obstante esta diferenciación, es importante anotar que la relativa brecha entre puntajes altos y bajos está explicada por la heterogeneidad relativa entre las organizaciones observadas en cuanto a su naturaleza pública o privada que se comporta como una variable independiente en cuanto no representa un factor determinante. Incluso en recursos. Lo que significa que hay otros factores de mayor incidencia en el desempeño de las organizaciones en el entorno de competencia.

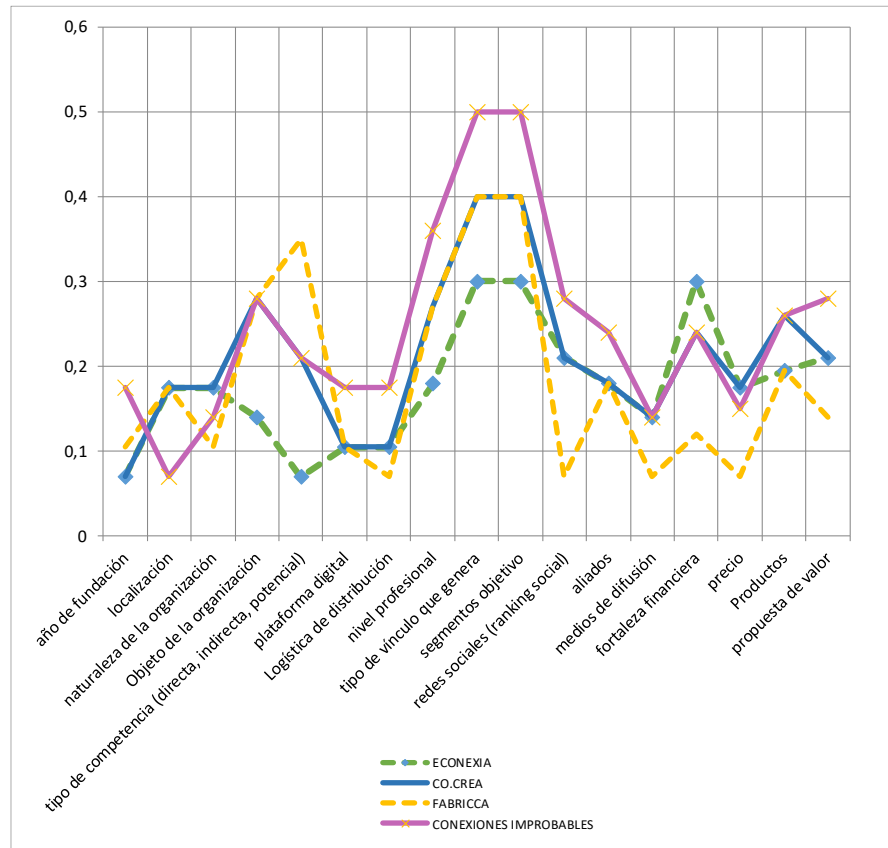


Figura 17. Nivel de incidencia de los factores analizados para cada organización.

En los factores relacionados con las condiciones generales de carácter espacial y naturaleza jurídica, es posible observar su baja incidencia en términos de la competencia entre éstas organizaciones; de hecho, factores como la localización o la naturaleza jurídica terminan siendo poco relevantes en el caso de las organizaciones, significando que no han sido exploradas en su potencial estratégico.

Por otra parte, los factores vinculados con estrategias comerciales, productos y servicios y de carácter económico, marcan la diferencia entre organizaciones con respaldo en una oferta de productos y servicios diversa frente a Fabricca, una organización cuya propuesta de valor está enfocada hacia la prestación de servicios de consultoría. A mayor grado de complejidad de la propuesta de valor, mayor nivel de competencia.

En tercer lugar, el grupo de factores en donde se localiza el núcleo de mayor nivel de competencia y relativa homogeneidad entre las organizaciones observadas.

En ellos, sobresalen variables relacionadas con la capacidad y capital humano, sus resultados en objetivos asociados con el relacionamiento y la focalización en los segmentos de la demanda (ICC), en donde las organizaciones alcanzan su mayor reconocimiento y en donde se presenta mayor homogeneidad en términos de puntajes. Esto significa que independientemente de la naturaleza, tamaño y fortaleza económica de las organizaciones que participan, los factores claves en el entorno competitivo refuerzan de igual manera los ejes centrales de la propuesta de la iniciativa SUMATORIA que está siendo comparada<sup>23</sup>.

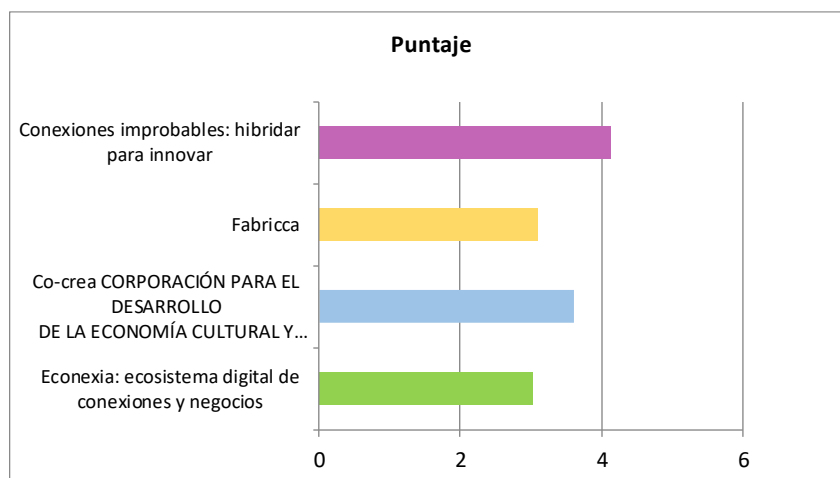


Figura 18. Puntajes generales de la competencia analizada.

Al analizar cada una de las organizaciones observadas, se pueden destacar las siguientes características individuales:

En primer término se menciona a CoCrea, cuyo carácter de entidad pública del Estado le otorga respaldo financiero e institucional, lo que le permite desplegar una amplia actividad en el territorio nacional y garantizar la efectividad de la inversión de recursos en respuesta al segmento de demanda de las ICC con plena efectividad. Sin embargo, su propuesta de valor y su objeto lo obligan a concentrar su ejercicio en actividades particularmente de financiación de proyectos sin discriminar grupos de población y organizaciones con objetivos que sigan tendencias frente a temas como la innovación o procesos creativos de largo plazo que vayan más allá de la ejecución de los recursos programados.

<sup>23</sup> Aunque los resultados pueden contener un sesgo relativo en la ponderación de los factores, es importante anotar que prevalece como criterio fundamental para esta caracterización, lo que marcan las tendencias futuras sobre temas vinculados con la innovación, el relacionamiento y la gestión del conocimiento. Por lo tanto, asumimos esta valoración como un indicador para plantear y reforzar las estrategias de la iniciativa que pretendemos implementar.

Por otra parte, Econexia es el resultado de una alianza público-privada con fuerte incidencia de recursos y soporte institucional del estado, que logra sus mejores desempeños en la formación de vínculos entre organizaciones que acuden a la bolsa de aportantes privados, incrementando la red de contactos sin comprometer esfuerzos directos en temas de innovación. No obstante, la efectividad de sus procesos (ruedas de negocios, contactos y redes virtuales), la convierte en una competencia indirecta que puede distraer a la posible demanda de nuestra iniciativa.

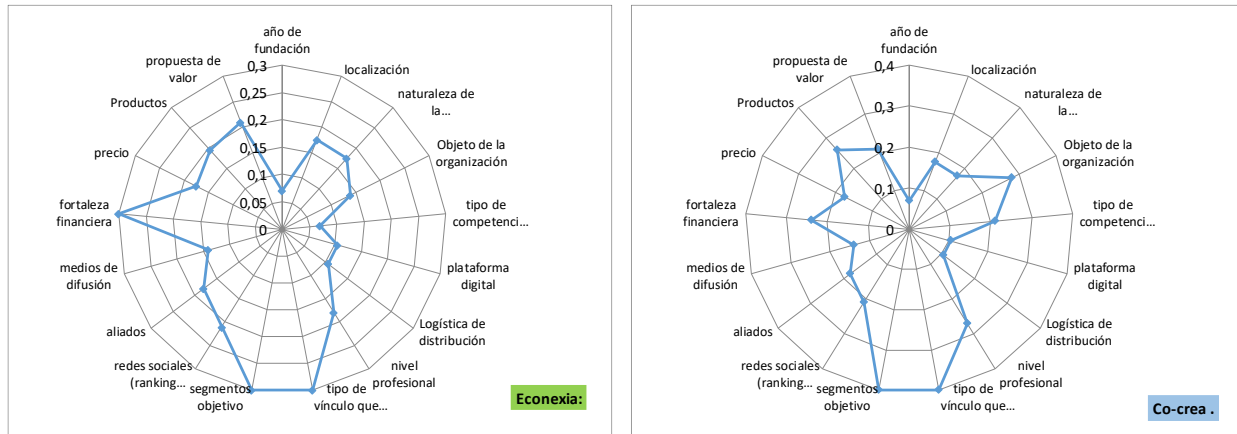


Figura 19. Distribución de puntajes para las organizaciones Econexia y Co-Crea

En el caso de Fabricca, representa la organización que mayor nivel de competencia directa presenta frente a la iniciativa SUMATORIA. Tanto en sus factores básicos como en los estratégicos, esta tiene su carácter principal en factores asociados con el capital humano y con la experiencia y conocimiento adquirido por sus miembros. Sin embargo, su foco de demanda es limitado a organizaciones que le refieran entidades públicas y su oferta de productos termina limitada a la formulación de proyectos y a procesos de formalización que normalmente constituyen objetivos de las políticas institucionales.

Por último, nos referimos a CONEXIONES Improbables como la plataforma que presenta mayor nivel de competencia potencial para nuestra iniciativa, aunque su origen y ámbito de acción está definido en el país Vasco (España). De hecho, su modelo metodológico de gestión está orientado hacia las tendencias globales que han sido referentes para el diseño de la propuesta de valor de nuestra iniciativa en particular, las proyecciones de largo plazo para la generación de entornos complejos de innovación en contextos territoriales vinculados en red como espacio de interacción de las ICC y su vínculo con otros sectores de la economía y el desarrollo social.

Aunque por el momento no representa una competencia directa en Colombia, la posibilidad de su vinculación a la economía colombiana está anunciada.

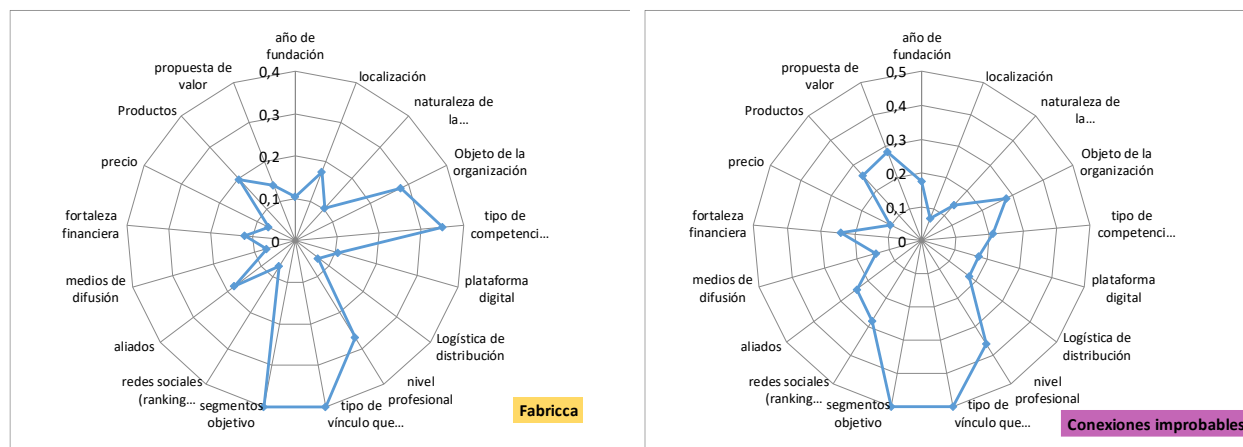


Figura 20. Distribución de puntajes para las organizaciones Fabricca y Conexiones Improbables.

En síntesis, el grupo de organizaciones analizadas da cuenta de que el entorno de la competencia en el que se mueve nuestra iniciativa, presenta aún condiciones de alta heterogeneidad en casi la totalidad de los factores, incluyendo la presencia de instituciones e inversiones públicas operando como agentes económicos y no como instancias facilitadoras y reguladoras de la competencia entre organizaciones privadas y organizaciones no Gubernamentales.

Al respecto, debe mencionarse que las entidades que se han formado a partir de recursos financieros públicos para implementar políticas de fomento empresarial y estímulo a la economía naranja, generan expectativas en grupos de interés, individuos y organizaciones (que constituyen la demanda del sector de las ICC), atraídos por la posibilidad de acceder a recursos directamente aportados por el Estado y afectando el campo de acción de organizaciones como las que representamos, que constituyen instancias intermedias en donde se resuelven los problemas esenciales que impiden mayor efectividad en la generación de procesos creativos sostenibles y sólidos.

### Oportunidades de mercado.

- Visibilizar a SUMATORIA como una plataforma<sup>24</sup> que resuelve los problemas identificados en las ofertas y políticas institucionales.

<sup>24</sup> Para la iniciativa, el concepto de plataforma toma en cuenta definiciones de organizaciones como *Boundaryless*, que la conciben como una estrategia para movilizar ecosistemas, con la finalidad de dinamizar o incrementar las interacciones que generan mayor valor para los segmentos objeto de la intervención (2021).

- Establecer vínculos con Conexiones Improbables para anticipar alianzas estratégicas en su vinculación con el ecosistema<sup>25</sup> de gestión de las ICC en Colombia.
- Construir relaciones de colaboración y complementariedad con iniciativas como Fabricca y Bogotá Hub para conformar una comunidad de gestores en el ámbito de las ICC en Colombia.
- Desplegar de manera prioritaria la producción de contenidos y la estrategia de difusión que visibilicen a Sumatoria en el ecosistema de las ICC y sectores de apoyo.
- 

#### **Riesgos de mercado.**

- Con el gobierno actual se ha impulsado el sector naranja en Colombia por medio de los recursos destinados a las actividades culturales, pero se tiene la expectativa de los cambios que van a suceder después de terminar este periodo con la economía de este sector, se asume una baja sustancial en el apoyo y la destinación de recursos económicos para el sector.
- La coyuntura de reactivación económica en la post-pandemia no permite identificar programas y proyectos enfocados hacia la consolidación de cadenas de valor como resultados de procesos sostenibles porque se permite que cualquier iniciativa de emprendimiento se realice contando con que resuelva de manera inmediata problemas de desempleo e ingreso de la población (sentido de inmediatez)

### **4.3 Estrategia y plan de introducción de mercado**

El enfoque para la implementación de la estrategia se basa en trabajo bajo modalidad de proyectos, cuya presentación permita establecer los contactos con el aliado facilitador y los grupos de interés a los cuales se quiera alcanzar para promocionar la iniciativa.

La estrategia de distribución se fundamenta en la articulación de un ente facilitador (gremio, entidad pública, organización) de espacios de interacción y de alto nivel de convocatoria para poder implementar un componente de operación (talleres de mapeo) que permita poner en conocimiento y socialización los productos y herramientas que constituyen la propuesta de valor; finalmente, varios medios de difusión de la experiencia para dejar una referencia de la iniciativa en el medio.

---

<sup>25</sup> Ecosistema: “conjunto de entidades que actúan en un contexto (por ejemplo, un sector, una industria, un mercado, una organización) interactuando e intercambiando valor, aprovechando los recursos y generando resultados.” (Boundaryless, 2021).

Para que estos componentes se puedan articular, se desagregan una serie de actividades simultáneas encaminadas a garantizar la producción de los talleres, la disponibilidad y necesidades de recursos, identificando núcleos de trabajo a pequeña escala local con la expectativa de ampliarlo a otros núcleos de interacción que se puedan ganar u obtener a partir de los resultados de estas primeras experiencias.

Tabla 6. Estrategia de distribución inicial.

Estrategia de Distribución		Talleres de mapeo con el apoyo de aliados estratégicos		
<b>Propósito</b>	por medio de un ente intermediario, poner en conocimiento y socialización los productos y herramientas que constituyen la propuesta de valor			
actividad	Recursos requeridos	Tiempo requerido (horas hombre)	costo	responsable
Gestión de aliado estratégico	Humanos	24	\$ 500.000	director
Diseño de talleres de mapeo y recursos comunicativos	Tecnológicos	24	\$ 325.000	investigador
	Humanos			
Concertación y programación de la actividad	Logísticos	24	\$ 212.500	asesor comunicador
	Humanos			
Difusión de resultados en medios de comunicación	Humanos	24	\$ 325.000	investigador y director
	Tecnológicos	24	\$ 500.000	
<b>total</b>		<b>120</b>	<b>\$ 1.862.500</b>	

Dentro de la estrategia de promoción, el acceso a una *herramienta de auto-diagnóstico* se realiza de manera abierta y gratuita con el ánimo de estimular a los participantes a vincularse con los productos que la plataforma ofrece en su propuesta de valor.

En tanto los talleres de mapeo constituyen la actividad principal de distribución para la iniciativa, es necesario depurar la herramienta de auto-diagnóstico, con la definición respectiva de requerimientos y determinantes de su diseño, con los soportes tecnológicos o análogos que permitan su aplicación entre los grupos de interés y posibles usuarios. Esta funcionalidad adscrita a la plataforma digital, actualmente está en desarrollo (bajo marcos de trabajo *ágiles*) y se puede consultar en el (ANEXO 9).

Tabla 7. Estrategia de promoción inicial.

<b>Estrategia de Promoción</b>	<b>Herramienta auto-diagnóstico gratuita</b>			
<b>Propósito</b>	estimular a los participantes a vincularse con los productos que la plataforma ofrece en su propuesta de valor.			
<b>actividad</b>	<b>Recursos requeridos</b>	<b>Tiempo requerido (horas hombre)</b>	<b>costo</b>	<b>responsable</b>
Definición de requerimientos y determinantes de la herramienta	Humanos: Talleres de trabajo del equipo técnico de SUMATORIA	48	\$ 650.000	investigador principal
Conceptualización del modelo y sus atributos	Humanos: Labores de investigación y sistematización de experiencias relacionadas	96	\$ 850.000	
Prototipado y programación de un producto mínimo viable	Humanos: personal técnico especializado en sistemas	192	\$ 2.600.000	asesor tecnológico
	Tecnológicos: software de programación y equipos computación			
Prueba piloto, ajustes e implementación	Gestión de grupo de prueba y sala virtual o presencial	48	\$ 425.000	asesor comunicación
	logísticos y tecnológicos: equipos de computación e internet	4	\$ 1.000.000	
<b>total</b>		<b>388</b>	<b>\$ 5.525.000</b>	

Por último, se plantea una estrategia de comunicación basada en la difusión de contenidos sobre temas de tendencia con la finalidad de promover espacios de reflexión que movilicen o motiven la interacción entre múltiples componentes del ecosistema de la cadena de valor ICC+TT.

Tabla 8. Estrategia de comunicación inicial.

<b>Estrategia de Comunicación</b>	<b>“Preparando la audiencia: plan de contenidos SUMATORIA”</b>			
<b>Propósito</b>	Introducir en el contexto unos contenidos temáticos que generen atractivo de posibles leads para participar en talleres de mapeo y caracterización del ecosistema ICC+TT.			
<b>actividad</b>	<b>Recursos requeridos</b>	<b>Tiempo requerido (horas hombre)</b>	<b>costo</b>	<b>responsable</b>
Investigación sobre núcleos de tendencia en áreas de conocimiento relacionadas con la plataforma	Humanos	144	\$ 3.000.000	director
definición del tipo de contenidos y requerimientos para su difusión	Humanos	48	\$ 425.000	comunicaciones
programación de todos los contenidos por tipo, fecha y dónde serán publicados	Humanos	24	\$ 325.000	investigador
		24	\$ 212.500	comunicador
producción de contenidos	Humanos	96	\$ 1.300.000	investigador
	Tecnológicos: software y producción audiovisual	144	\$ 1.275.000	comunicador
<b>total</b>		<b>480</b>	<b>\$ 6.537.500</b>	

## 5. Aspectos técnicos

### 5.1. Fichas técnicas de productos y servicios

Las fichas técnicas siguientes, contienen la descripción básica y atributos correspondientes al portafolio de oferta de la iniciativa SUMATORIA, presentando las características relevantes que orientarán el diseño y la producción de los tres componentes a saber: Plataforma Digital, Capacitaciones y Talleres.

Tabla 9. Ficha técnica de producto: Plataforma digital.

Ítem	Descripción
<b>Producto específico:</b>	<b>Aplicación Digital</b>
<b>Nombre comercial</b>	<b>SUMATORIA: Plataforma Digital</b>
<b>Duración del producto/servicio</b>	En operación permanente
<b>Descripción general</b>	es una aplicación de software que sirve como herramienta de información continua, comunicación directa y almacenamiento de perfiles de trabajo con los cuales se pueda mantener una relación cooperativa.
<b>Características técnicas</b>	Aplicación web desarrollada sobre lenguaje PHP de código abierto. Servidor Web Apache, PHP y base de datos MySQL FrontEnd Html, CSS y JS
<b>Cómo se ofrece</b>	La aplicación web permite el login de los clientes con un perfil en el cual tiene acceso a módulos específicos de su rol. A grandes rasgos ingresa a un seguimiento y comunicación por medio de la aplicación con SUMATORIA.
<b>Resultado</b>	alimentación de la red y ampliación de información sobre el ecosistema de interacciones en la cadena de valor, generando documentos y análisis publicables para consulta abierta y consulta especializada con retribución para la iniciativa empresarial.

Tabla 10. Ficha técnica de producto: Capacitaciones

Ítem	Descripción
<b>Producto específico:</b>	<b>Capacitaciones</b>
<b>Nombre comercial:</b>	<b>SUMATORIA: portal educativo</b>
<b>Duración del producto/servicio</b>	<b>Permanentes:</b> para capacitaciones generales
	<b>Temporales:</b> para capacitaciones especializadas
<b>Descripción general:</b>	<b>Generales:</b> Contenidos sobre tendencias globales, riesgos y sendas de innovación con respecto a nuevas formas de cooperación y competencia en las cadenas de valor ICC+TT
	<b>Especializadas:</b> atienden necesidades específicas a cada organización con respecto a temas de diseño de productos y servicios con valor agregado en esquemas colaborativos, estrategias de articulación de las cadenas de valor
<b>Cómo se ofrece</b>	videos, podcasts y guías temáticas con acceso para usuarios vinculados a la plataforma digital mediante la modalidad de afiliación gratis o paga.
<b>Resultado</b>	fortalecer las capacidades analíticas de gestión de la innovación y pensamiento estratégico en los usuarios vinculados.

Tabla 11. Ficha técnica de producto: Talleres

Ítem	Descripción
<b>Producto específico:</b>	Talleres
<b>Nombre comercial:</b>	<b>SUMATORIA: laboratorio</b>
<b>Duración del producto/servicio</b>	sesiones de alta intensidad y de corta duración.
<b>Descripción general:</b>	Experiencias virtuales o presenciales de diálogo, creación y aprendizaje colaborativo, con metodologías exclusivamente diseñadas a la medida de las organizaciones e individuos que acceden a la plataforma
<b>Cómo se ofrece</b>	la interacción presencial se basa en la intermediación entre los segmentos de las ICC y las cadenas de valor del turismo en territorio, por medio de sesiones de trabajo e interacción creativa para identificar, en función de las necesidades, oportunidades de articulación.
<b>Resultado</b>	generación de vínculos de confianza y alianzas para el desarrollo de proyectos e iniciativas que surjan de la interacción y cooperación entre actores y agentes de la cadena de valor.

## 5.2. Proceso y capacidad de producción y prestación de servicios.

### Proceso para plataforma digital

Se enfoca en suministrar contenido pertinente de manera gratuita y premium dependiendo de la forma de inscripción del usuario. Cuando el usuario decide tener una inscripción premium y obtener el servicio, la plataforma es un componente que ofrece como parte integral el acompañamiento y seguimiento de actividades que se dan durante el servicio.

Para empezar, el equipo realizará diseño y publicación de contenidos dinámicos que serán publicados y promocionados en la plataforma virtual, esta plataforma contiene un formulario de registro el cual tiene dos modalidades, gratuito (que nos ayuda a incrementar la cantidad de leads o prospectos de clientes) y premium (que son clientes que desean empezar el proceso con la empresa). Posterior a la realización del registro premium se dará información exclusiva, acompañamiento y seguimiento enfocado al negocio y necesidades del usuario.

Como resultado se tiene alimentación de la red y ampliación de información sobre el ecosistema de interacciones en la cadena de valor, generando documentos y análisis publicables para consulta abierta y consulta especializada con retribución para la iniciativa empresarial.

Los procesos que están susceptibles a tercerización son: Diseño y publicación de contenido exclusivo y Generación de push comercial, para estos procesos, se contará con el apoyo de proveedores expertos en generación de contenidos y otros con enfoque comercial y de negociaciones.

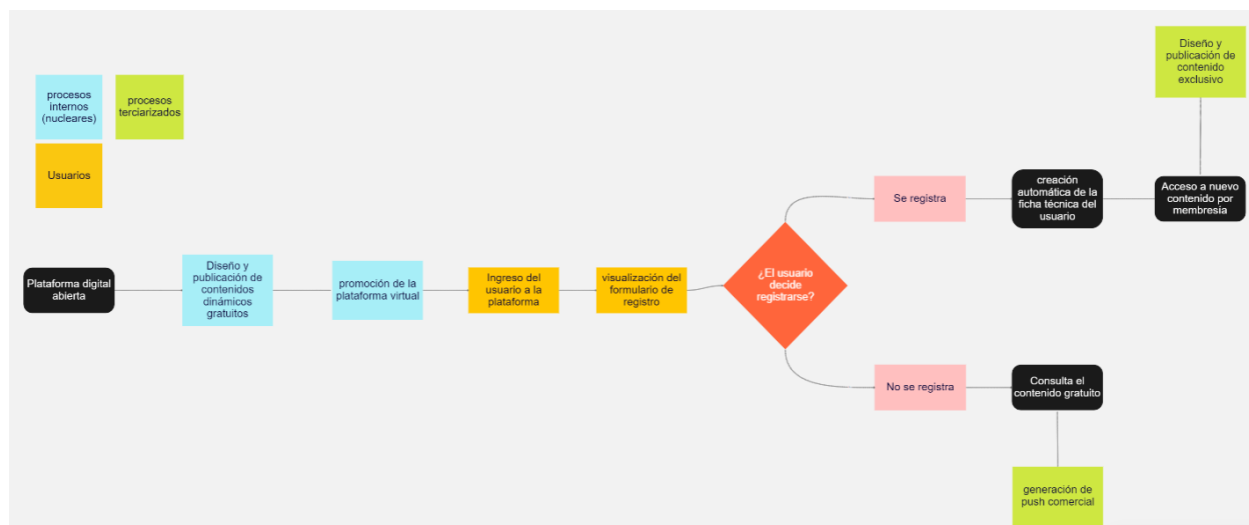


Figura 21. Diagrama de flujo: plataforma digital.

### Proceso para sesiones de trabajo con usuarios / clientes

La interacción presencial o virtual (por pandemia) face to face se basa en la intermediación entre los segmentos de las ICC y las cadenas de valor del turismo en territorio, por medio de sesiones de trabajo e interacción creativas para identificar, en función de las necesidades, oportunidades de articulación. En las sesiones de trabajo se realizarán estudios a lo largo del proceso y todo será registrado en la plataforma para seguimientos, análisis de datos y posterior consulta.

Para comenzar se usarán herramientas que nos ayuden a caracterización de actores, posteriormente identificar posibles participantes y realizar contacto con agentes u organizaciones que aporten en la cadena de valor del negocio del cliente. Se iniciarán negociaciones o exploración de oportunidades de cooperación que como resultado si se llega a dar se inician procesos nucleares como la conformación de equipos de trabajo, diseño de agendas de trabajo y diseño de marcos contractuales, todo englobado como un acta de constitución de proyecto, a continuación, serán las actividades de implementación de proyectos, validación, evaluación y seguimiento, para seguir identificando oportunidades futuras que sigan aportando al cliente en su propuesta para aportar en la cadena de valor. Como resultado se obtiene la generación de

vínculos de confianza y alianzas para el desarrollo de proyectos e iniciativas que surjan de la interacción y cooperación entre actores y agentes de la cadena de valor.

El proceso que se puede tercerizar es el de definición de hoja de ruta y marcos contractuales debido a que un proveedor puede ayudar con la planeación de la ruta de trabajo con el cliente.

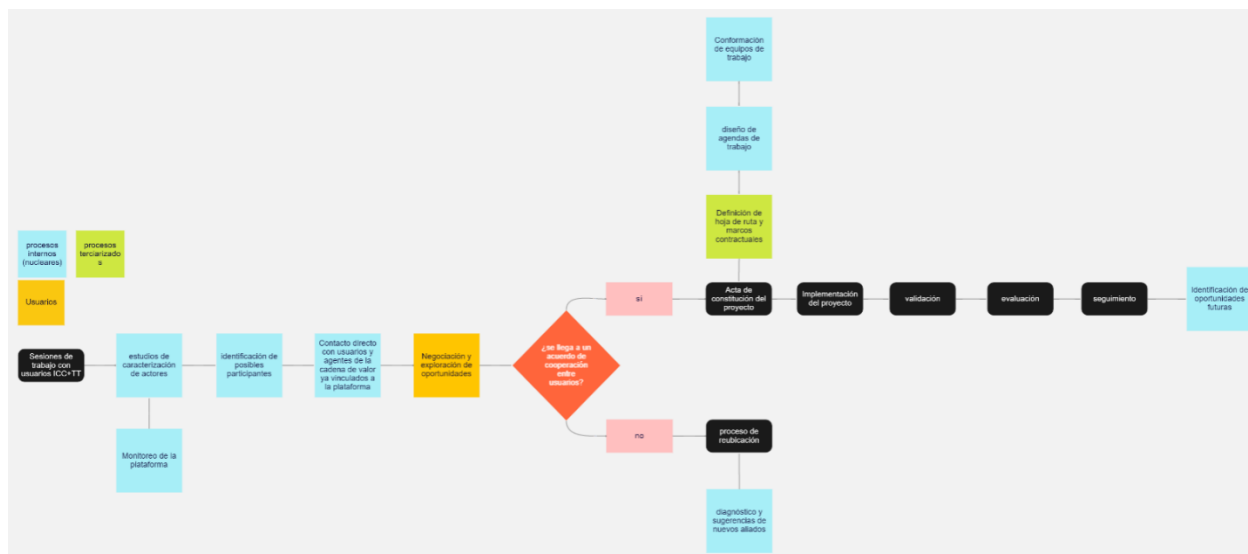


Figura 22. Diagrama de flujo unificado: Talleres y capacitaciones.

## Capacidad productiva

Los profesionales que componen el staff disponen de medio tiempo de dedicación a los procesos de dirección y operación. En el momento en que se disponga de procesos de interacción entre usuarios y entidades de la cadena de valor, se contabilizarán por prestación de servicios según el número de horas requeridas.

Para la producción de contenidos se realizarán talleres de creación remunerados por orden de prestación de servicios.

Los procesos operativos (administración de la plataforma virtual y administración interna de la empresa) se reconocen mediante prestación de servicios.

La expectativa de oferta de productos y servicios para la fase inicial (primer y segundo año de operación) es la de garantizar por lo menos una iniciativa mensual acompañada en su fase exploratoria, y concretar

por lo menos 6 proyectos implementados como resultado de fases exploratorias en el término de los dos primeros años de exploración.

Por otro lado, se espera concretar dos convenios (un convenio anual) con entidades públicas nacionales para el desarrollo de programas de emprendimiento asociadas con la cadena de valor ICC+TT, que financien el acompañamiento de iniciativas regionales.

Tabla 12. Capacidad productiva de la iniciativa

producto	sub productos	número de productos al año	periodos de producción	vigencia	responsable	costo año	costo unitario
plataforma digital	herramienta diagnóstico	1	mantenimiento y ajuste semestral	permanente	área de investigación	\$ 11.050.000	\$ 11.050.000
					asesor tecnológico		
capacitaciones	contenidos temáticos	6	bimestral	permanente	área de investigación	\$ 39.225.000	\$ 6.537.500
					área de gestión y comunicación		
talleres	foro-taller	2	semestral	semestral	área de investigación	\$ 2.350.000	\$ 3.725.000
	talleres por demanda	12	bimestral	bimestral	área de investigación		

### 5.3. Equipo de trabajo

El staff de la organización está compuesto por los gestores de la iniciativa:

- Un director general o gerente.
- Un responsable de los procesos de gestión y comunicación.
- Un responsable de los procesos de investigación y desarrollo de metodologías y contenidos.
- La operación de los procesos de administración y operación de la plataforma virtual será realizada por un profesional experto.
- Los procesos administrativos contables y jurídicos serán realizados mediante vínculos externos de asesoría.

La iniciativa conforma un círculo de aliados estratégicos expertos en diferentes áreas de conocimiento, cuyo vínculo se realizará a través de prestación de servicios. Las áreas de apoyo incluyen: gestión cultural, economía del conocimiento, modelos mentales y modelos relacionales, cultura organizacional, prospectiva, vigilancia tecnológica, gestión del cambio, innovación, diseño centrado en sistemas y usuarios, etc.

Tabla 13. Perfiles del equipo de trabajo

Perfil requerido			Tipo de contratación	Dedicación de tiempo	Unidad	Valor remuneración	Mes de vinculación
Formación	Experiencia General (años)	Experiencia específica (años)					
pregrado y posgrado en cualquier área del conocimiento	10	5 años de experiencia en dirección de empresas o proyectos, y 5 años de experiencia en docencia universitaria	OPS	medio tiempo	mes	\$ 2.100.000	1
profesional en áreas de la comunicación o ciencias sociales	5	5 años en gestión de medios de comunicación	OPS	medio tiempo	mes	\$ 1.400.000	1
profesional en áreas del diseño, ciencias sociales, comunicaciones	5	formulación de proyectos, gestión de la innovación o docencia universitaria	OPS	medio tiempo	mes	\$ 1.400.000	1
profesional en áreas de la ingeniería de sistemas o tecnologías de la información y las comunicaciones	5	Desarrollo PHP con framework laravel, conocimiento amplio de HTML, CSS y JS. Conocimiento en aplicaciones web e instalación en servidores Apache, PHP y Mysql con sus últimas versiones. Ingeniero de sistemas, de software o afines.	OPS	medio tiempo	mes	\$ 1.400.000	1
Contador público	3	asesoría externa a empresas en asuntos contables	OPS	tiempo parcial	mes	\$ 840.000	1
Abogado	3	experiencia en áreas vinculadas con la propiedad intelectual	OPS	tiempo parcial	mes	\$ 1.400.000	1

## 5.4. Infraestructura, adecuaciones y equipos

La naturaleza de la iniciativa SUMATORIA, está determinada por sus productos y por sus medios.

Los primeros, plataforma, capacitaciones y talleres, son generados por conocimientos y capacidades humanas específicas que requieren soportes tecnológicos y para la producción de contenidos cuya concepción, producción de prototipos, ensamblaje o edición se realiza en dos espacios de trabajo de propiedad de los socios fundadores, disponibles para la realización de estas actividades de producción, ensamble y edición.

Adicionalmente, la plataforma digital que representa la base de interacción y difusión de los instrumentos y contenidos que conforman la propuesta de valor, constituye el MEDIO predominantemente virtual de soporte de la plataforma. Pero para que dicha plataforma se mantenga de manera permanente en OPERACIÓN, es imprescindible que los equipos de computación estén localizados en un espacio con condiciones técnicas adecuadas para su funcionamiento.

La plataforma SUMATORIA dispone de dos sedes de operación, una en la ciudad de Bogotá y la segunda sede en la ciudad de Tunja.

### Macrolocalización

La iniciativa surge para ubicarse en el contexto de la consolidación del proceso metropolitano que se articula alrededor de la capital del país – Bogotá. Teniendo en cuenta que la región central del país y en particular Bogotá, constituye el área económica con mayor peso en el aporte a la economía nacional, aportando el 26,02% del PIB y en conjunto con los cinco departamentos de la región oriental nacional, el 46,2% (DANE,2020).

De acuerdo con la revista Forbes, la apuesta que Colombia ha hecho por el desarrollo de la economía creativa, en particular sobre el potencial creativo, cultural y artístico nacional, ha convertido al país representativo en Latinoamérica en atracción de inversión extranjera en este sector, destacando a Bogotá como capital líder por encima de ciudades como Sao Paulo, Ciudad de México o Buenos Aires (FORBES, 2020). De acuerdo con esta publicación, en Bogotá las actividades asociadas con la economía naranja alcanzan el 5,3% de su PIB además de vincular cerca de doscientas mil personas que trabajan en la industria para el año 2018 según mediciones del DANE.

Además del volumen de población, aporte al valor agregado y representatividad institucional, Bogotá y su región económica constituyen la aglomeración más importante en el sistema de ciudades Nacional (DNP, 2015), consolidando las tendencias de concentración por ramas económicas con capacidad de conformar clusters, especialmente en sectores dinámicos de la economía estimulados por la ciencia, la tecnología y la innovación.

Por otro lado, el modelo de negocio propuesto define su área prioritaria sobre la región oriental de Colombia (conformada por los departamentos de Boyacá, Santander, Cundinamarca, Norte de Santander y Meta) cuya red de comunicaciones y transporte aprovecha la infraestructura vial y aérea, con centro en la ciudad de Bogotá para atender las demandas del servicio que requieren ser atendidas de manera personal por los equipos de trabajo de la empresa.

### **Microlocalización**

Para el tipo de actividades operativas basadas fundamentalmente en procesos con soporte tecnológico de información y comunicaciones, la localización dentro de la ciudad de Bogotá tiene una importancia relativa, teniendo en cuenta que los costos operativos esencialmente se vinculan al consumo de internet, energía eléctrica, comunicaciones y producción de contenidos, hacen parte del entorno en el que se mueve la economía del conocimiento. De esta manera, en la ciudad de Bogotá, la empresa localizará su sede principal en el sector norte, en donde se dispone del espacio físico propio para el inicio de las actividades.

Además se localizará una sede alternativa en la ciudad de Tunja, no solo aprovechando la cercanía relativa con Bogotá, sino para aprovechar las ventajas comparativas que brinda esta ciudad, caracterizada como un entorno de actividades de servicios educativos y especialmente, el acumulado de experiencias y relaciones con instituciones y organizaciones que constituyen el objetivo de la iniciativa empresarial.

De acuerdo con la estadística del DANE, el departamento de Boyacá y en particular la ciudad de Tunja, ha logrado consolidar una importante oferta de servicios vinculados con la educación básica secundaria y superior, representando un 2,4% del PIB nacional, que en proporción de su población garantiza no solo niveles de cobertura significativos de población joven en edad escolar, sino que atiende demanda proveniente de otros departamentos. Esta relación entre oferta educativa y actividad cultural se refuerza adicionalmente por la importancia de su patrimonio histórico material e inmaterial y su tradición en el desarrollo de actividades artísticas en música y bellas artes.

## Requerimientos de inversión

Tabla 14. requerimientos iniciales de inversión

Tipo de Activo	Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Requisitos técnicos
Infraestructura – Adecuaciones	Sede principal de operación No 1 Bogotá D.C.	1	\$ 650.000 / mes	Servicios públicos domiciliarios e internet
	Sede de operación No 2 Tunja, Boyacá	1	\$ 650.000 / mes	
Maquinaria y Equipos	Equipos de cómputo	3	\$ 15.000 /equipo / mes	Windows 10, Office, Memoria RAM 16GB Disco Duro estado sólido 256GB
	Equipos de video y fotografía	2	\$ 10.000 equipo	
	Servicios de comunicación	2	\$ 70.000 / equipo / mes	Servicio de red celular
Muebles y Enseres	Mobiliario y dotación de enseres	2	\$ 150.000 /mes	N.A
Gastos pre-operativos	Activación y registro de la empresa, gastos notariales y trámites ante instituciones.	1	\$ 4.000.000 primer año	

## 6. Aspectos organizacionales y legales

### 6.1. Misión y Visión de la Empresa

#### Misión

Desde el nacimiento de la iniciativa, se ha fundamentado el conjunto de acciones que se quiere llevar adelante, en una propuesta que tenga impacto y beneficio social, como resultado del empoderamiento de emprendedores y organizaciones consolidadas hacia la identificación de procesos de formación de cadenas de valor y el estímulo orientado al cambio de paradigmas y formas convencionales de organización y de producción en contextos locales.

## **Visión**

En el corto plazo, SUMATORIA se habrá convertido en una plataforma que brinde a sus usuarios, entornos de participación, aprendizaje y retroalimentación de experiencias orientadas a la formación de capacidades y pensamiento estratégico para la planeación de iniciativas con enfoque de gestión de riesgo y sostenibilidad.

A mediano plazo, la plataforma desplegará su potencial vinculante para brindar oportunidades en entornos locales e internacionales basadas en información para acceder a fuentes de financiación y recursos de apoyo a las empresas atendidas por la iniciativa.

En el horizonte de largo plazo, se asegurará de convertirse en una puerta de acceso a sus usuarios, como laboratorio para la creación y comprobación de modelos y prototipos, con base en trabajo multi-disciplinar y cooperativo para la creación y mejoramiento de productos innovadores.

A partir del año 2025, la sostenibilidad de la empresa dejará de depender de la gestión de proyectos como fuente principal de ingresos y volcará su énfasis hacia la plataforma digital como elemento de expansión de oportunidades hacia los usuarios ofreciendo formas automatizadas de acceso a nuevos productos y servicios que generen ingresos por su consumo.

## **6.2. Capacidades internas e impactos externos**

Con fundamento en las herramientas **PES** Estratégico y **DOFA** cuya sistematización se consigna en el **ANEXO 10**, a continuación se exponen los hallazgos más significativos que concluyen el análisis de la información registrada.

### **Enfoque estratégico, conocimiento y valores**

Para SUMATORIA, uno de los objetivos estratégicos en su arranque se basa en convertir el conocimiento acumulado en modelos, enfoques y contenidos validados en escenarios o redes nacionales y globales. De hecho, su fortaleza se deriva de la acumulación de capacidades y conocimientos del grupo generador de la iniciativa, con base en formación educativa y experiencia que sostiene la propuesta de valor. Esta condición se presenta como una oportunidad en la sociedad del conocimiento y el desarrollo de las TICs, puesto que se considera un valor capitalizable basado en el potencial de desarrollo de nuevos saberes y prácticas basadas en información. (UNESCO, 2005)

Sin embargo, la descripción anterior puede considerarse una debilidad en la medida en que el modelo de negocio dependa exclusivamente de capacidades individuales directamente relacionadas a las personas que conforman la organización, puesto que se expone a la pérdida de conocimientos por falta de renovación o la transformación de este mismo, o a amenazas vinculadas con contingencias como surgimiento de oportunidades de trabajo o renuncia.

Ante esta necesidad de potenciar el conocimiento del capital humano incorporado a la empresa, la iniciativa busca desarrollar la capacidad de comprensión de la coyuntura de crisis económica en el país, que se presenta como una oportunidad por efectos de orientación de recursos estatales hacia el estímulo de iniciativas microempresariales en la que los sectores de cultura y turismo tienen una importancia especial. Potencialmente esto puede representar una amenaza si la dependencia relativa de las orientaciones de política nacional para el desempeño de la iniciativa, implica que ante cambios en dichas políticas, no se tenga una capacidad de respuesta que permita mitigar su impacto teniendo en cuenta que la adaptación a nuevas condiciones toma un tiempo relativamente importante.

Por esta razón, aunque la iniciativa no quiere depender de recursos públicos, se buscará participar de manera coyuntural en convocatorias de orden nacional y regional enfocadas hacia la cadena de valor de las ICC+TT y con ello actuar como operador intermediario de programas con énfasis social.

### **Enfoque en el usuario y clientes B2B/B2C**

Por un lado, la naturaleza y composición de los segmentos de mercado soportan la fortaleza de la iniciativa de localizarse en ámbitos territoriales de amplia diversidad de usuarios, culturas y factores potenciales de desarrollo de su oferta. De igual manera, el capital humano de la organización cuenta con experiencias exitosas en el campo de la gestión y planificación en ámbitos públicos y privados que facilitan el acceso a diferentes niveles potenciales de apoyo y alianzas.

Sin embargo, ante la amenaza devenida de cambios en la estructura de la economía colombiana y su notable retroceso por las situaciones de orden público y sanitario, el enfoque de la actividad empresarial en los segmentos de ICC+TT (sectores más impactados por la crisis sanitaria), puede causar riesgos de reducción en la operatividad y efectividad de su propuesta de valor en el ámbito territorial y sectorial.

No obstante, los organismos internacionales como el Banco Mundial han planteado para el caso latinoamericano, el potencial de recuperación de su economía, otorgando importancia a los sectores de turismo y cultura.<sup>26</sup>

### **Enfoque táctico, procesos y personas**

Respondiendo a su propuesta de valor, la estructura interna de la empresa está definida por tres instancias de carácter táctico: aprendizaje, relacionamiento y creación, en las que se distribuyen de manera rotativa las responsabilidades de los miembros que componen la organización. Esto se considera una fortaleza en tanto que implica la concepción de una estructura simplificada que facilita la realización de procesos operativos de manera flexible. Sin embargo, la debilidad que surge al depender de la capacidad de los miembros de la organización para desplegar la estrategia de posicionamiento en segmentos de mercado, se evidencia en la fase inicial de la iniciativa (mientras se consolida un soporte tecnológico más dinámico)

De igual manera, en el mediano plazo, se debe contar con una fuerte inversión en soportes tecnológicos que permitan tanto la operación de la empresa como la generación intensiva de productos. No obstante, para contrarrestar este efecto se cuenta con la posibilidad de establecer una red amplia de aliados que permita externalizar el impacto que puede significar el posible estancamiento de la infraestructura de comunicaciones a nivel nacional, especialmente por condiciones de costo.

### **Enfoque operativo, Productos y servicios**

Al observar las oportunidades derivadas de experiencias y modelos de plataformas similares de nivel internacional y que operan en el campo en el que se desempeña la iniciativa (ICC), las posibilidades de contar en el corto plazo con productos y servicios a partir de la experiencia acumulada por los integrantes de la organización se apoya en una estrategia que permita formar un vínculo de nivel internacional con el que pueda potenciar el desarrollo de la plataforma de la empresa.

De igual manera, esta estrategia articulada con un proceso de desarrollo de productos y servicios gradual y acumulado (mediante actividades sostenidas y escalables pero que en la primera fase permitan demostrar la efectividad del modelo), podría mitigar los posibles obstáculos internos al desarrollo del modelo y el uso eficiente de la plataforma, relacionados con la posibilidad de que el uso de esta sea ineficiente y genere alto costo por limitaciones en la capacidad financiera de posibles usuarios en el territorio nacional.

---

<sup>26</sup> este tipo de entidades financieras definen la agenda de inversión a financiar en los próximos años para recuperar la economía mundial.

### 6.3. Normatividad empresarial, tributaria y técnica

Bajo la figura de Sociedad Anónima simplificada, el proceso de gestación de la iniciativa toma en cuenta las siguientes referencias normativas en correspondencia con el marco regulatorio empresarial en Colombia:

#### Normatividad empresarial (constitución empresa)

- Ley 2069 de 2020 “Por medio del cual se impulsa el emprendimiento en Colombia”

Tiene por objeto establecer un marco regulatorio que estimule el emprendimiento y el crecimiento, la consolidación y sostenibilidad de las empresas, con la finalidad de aumentar los niveles de bienestar social y generar equidad.

#### Normatividad tributaria

- Decreto 957 de 2019 "Por el cual se adiciona el capítulo 13 al Título 1 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto 1074 de 2015, Decreto Único del Sector Comercio, Industria y Turismo y se reglamenta el artículo 2° de la Ley 590 de 2000, modificado por el artículo 43 de la Ley 1450 de 2011."

Modifica los criterios de reglamentación de la clasificación de las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, teniendo en cuenta para ello el criterio de ventas brutas, asimilado al de ingresos por actividades ordinarias anuales, acorde con lo previsto en el artículo 2° de la Ley 590 de 2000, modificado por el Decreto 43 de la Ley 1450 de 2011

Artículo 2.2.1.13.2.2. Rangos para la Definición del Tamaño Empresarial.

Inciso 2. Para el sector servicios.

**Microempresa.** Aquella cuyos ingresos por actividades ordinarias anuales sean inferiores o iguales a treinta y dos mil novecientos ochenta y ocho de Valor Tributario (32.988 UVT) **\$ 36.308 pesos**

## Normatividad técnica

- DECRETO 410 DE 1971. *Reglamentado parcialmente por el Decreto 1753 de 1991 - Reglamentado por el Decreto 2952 de 1936 - Adicionado por el Artículo 1 Ley 1 de 1980. “Por el cual se expide el Código de Comercio”*

### **TÍTULO III. Del registro mercantil. OBJETO Y PUBLICIDAD DEL REGISTRO**

*ART. 26.—El registro mercantil tendrá por objeto llevar la matrícula de los comerciantes y de los establecimientos de comercio, así como la inscripción de todos los actos, libros y documentos respecto de los cuales la ley exigiere esa formalidad. El registro mercantil será público. Cualquier persona podrá examinar los libros y archivos en que fuere llevado, tomar anotaciones de sus asientos o actos y obtener copias de los mismos.*

## Licencias y software

El Sistema será realizado sobre lenguajes de programación y servidores con licencias de software libre o Licencia Pública General de GNU o mejor conocida por su nombre en inglés GNU (*General Public License*), que es una licencia de derecho de autor de software libre y código abierto.

El almacenamiento de documentación y sistema de gestión se percibe en la nube y por tal motivo se contratará un servidor con almacenamiento por demanda como Amazon Web Service y un correo electrónico con almacenamiento dinámico como Google Suite o Outlook.

El registro de los usuarios a la plataforma se registrará por leyes de Habeas data donde el usuario o cliente debe expresar literalmente la aceptación de los usos de sus datos en la plataforma.<sup>27</sup>

## Normatividad laboral

- DECRETO 2663 DE 1950. Adoptado por el Decreto Ley 2663 del 5 de agosto de 1950.  
CÓDIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO.

---

<sup>27</sup> Esta información se usará con finalidades de promoción de productos, servicios y ofertas, por medios físicos o a través de nuestra página web u otros medios usados para el efecto. De igual manera, para remitir información de tipo comercial sobre los productos y servicios ofrecidos por la sociedad, a través de los diferentes medios de difusión, autorizados por el titular; informar sobre nuevos productos o servicios que tengan directa relación con los contratos o servicios adquiridos por el titular; evaluar la calidad de los productos y servicios suministrados por la organización; efectuar actividades de cobranza en relación con obligaciones contraídas por el titular; realizar estudios internos sobre mercadeo y conductas de consumo de los usuarios.

Y demás normas posteriores y las vigentes que regulan en el ámbito nacional las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores en el objetivo de lograr la justicia, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social.

- Decreto 2811 de 1974. Dicta el Código Nacional de Recursos Naturales Renovables y de Protección al Medio Ambiente, el cual tiene por objeto preservación, restauración y conservación del ambiente, prevenir y controlar los efectos nocivos de la explotación de los recursos naturales no renovables, y regular la conducta humana, individual o colectiva y la Administración Pública.
- Decreto 1608 de 1978. Reglamenta el sistema nacional de parques naturales, su uso, manejo, reservas, patrimonio natural, áreas para estudio entre otros, dicta definiciones para estos efectos, obligaciones del INDERENA, reserva, delimitación, utilidad pública, administración, planes maestros de desarrollo, usos, contratos y concesiones, obligaciones, prohibiciones, sanciones y sistema de control y vigilancia.

### **Registro de marca – Propiedad intelectual**

- COMISIÓN DE LA COMUNIDAD ANDINA –CAN.

DECISIÓN 486, Régimen Común sobre Propiedad Industrial

DECISIÓN 351 DE 1993. Régimen común sobre derecho de autor y derechos conexos.

“No existe un registro único comunitario de estas creaciones y cada país tiene autoridades y procedimientos de registro autónomos e independientes.

Colombia ha constituido un sistema de propiedad industrial administrado por el Estado, a través de la Superintendencia de Industria y Comercio, cuyo fin es la concesión de derechos sobre nuevas creaciones (patentes de invención, modelos de utilidad, diseños industriales y esquemas de trazados de circuitos integrados) y a los comerciantes sobre los signos que utilizan para distinguir sus productos y servicios en el mercado (marcas, lemas, nombres y enseñas comerciales).

Asimismo, dicha entidad conoce y decide sobre la declaración de protección de una denominación de origen (Decreto 3081 de 2005).

Para contar con la protección en cada uno de los países de la CAN, las solicitudes de registro deben presentarse en cada país de la forma que corresponda (salvo en el caso de los derechos de

autor y conexos). Los derechos de propiedad industrial son de índole temporal y territorial, por lo tanto, para que en Colombia obtengan la protección correspondiente, debe ser solicitado su registro ante la Superintendencia de Industria y Comercio. Por su parte, los derechos de autor y conexos son protegidos desde el momento de la creación sin necesidad de un registro. En Colombia la Dirección Nacional de Derecho de Autor (ANDA) es el organismo del Estado Colombiano, que se encarga del diseño, dirección, administración y ejecución de las políticas gubernamentales en materia de derecho de autor y derechos conexos.”

## 7. Aspectos financieros

El inicio de las actividades de SUMATORIA se prevé en el mes de enero del año 2022, una vez se realicen los procesos y procedimientos legales que den vida jurídica a la iniciativa.

La entrada en operación implica un periodo improductivo de tres meses, periodo en el que se realizan las gestiones para la financiación inicial del capital de trabajo y las inversiones en activos y en el que se hace efectivo el aporte de los socios. Adicionalmente, se espera en el primer trimestre del año 2022 consolidar el apoyo del aliado corporativo con el que se formalice la primera actividad de gestión de un proyecto para la implementación de la propuesta de valor.

Una vez consolidada la base financiera y de soporte técnico básico, se espera poner en operación los recursos para producir los productos que constituyen el soporte de los ingresos.

### 7.1. Dimensionamiento de los ingresos y costos operacionales y de producto.

Para garantizar la operación y rentabilidad del ejercicio planteado, se dispone de una estrategia para la generación de ingresos basada en la formación y consolidación de vínculos de cooperación con entidades y organizaciones públicas y /o privadas con las que se garantice la puesta en valor del modelo de negocios de la empresa como potenciador de políticas públicas, proyectos de inversión privados y programas de responsabilidad social empresarial. De estas alianzas se espera obtener retornos en calidad de operadores, abriendo expectativas de consultoría con organizaciones sociales dentro de la cadena de valor ICC+TT en diferentes territorios.

La proyección de ingresos que garantiza la viabilidad de la iniciativa requiere como mínimo, la generación de ingresos mensuales por valor de quince millones de pesos (\$15.000.000), que cubren los costos operativos fijos (personal administrativo, contratación externa de asesores para el desarrollo de proyectos, producción de contenidos e informes para el desarrollo de proyectos, el mantenimiento y operación de la plataforma virtual), así como los costos indirectos generados para la prestación del servicio (transporte, gestión, administración de proyectos), entre otros.

## **7.2. Dimensionamiento de la inversión requerida para la puesta en marcha.**

El despegue de la iniciativa se basa en las siguientes inversiones y fuentes de financiación:

- a. La disposición de los soportes materiales para la iniciativa que implica el funcionamiento de las dos sedes de operación que si bien constituyen un aporte de los socios (sin costo de arrendamiento), atenderá el pago de todos los servicios públicos y soportes de comunicaciones, así como mobiliario y equipos incluidos en la infraestructura anterior.
- b. La dotación de un sistema de plataforma tecnológica y los costos que implica la operación administrativa de la iniciativa durante los tres primeros meses del ejercicio, que serán financiados con recursos de crédito de acuerdo con la proyección expuesta en el ANEXO 11.
- c. Un aporte inicial con recursos de capital generado por los socios de la iniciativa, que garanticen la liquidez transitoria en la etapa inicial de la operación (el 50% de los aportes de los emprendedores) y el porcentaje restante representado en tiempo de trabajo para la producción de soportes metodológicos y contenidos didácticos que serán incorporados en la plataforma tecnológica, como parte de los productos a ser ofrecidos.
- d. La adquisición de un crédito por \$52.000.000, es potencialmente viable de adquirir en el mercado de capital o mediante la aplicación de convocatorias de financiación derivadas de las políticas de impulso y estímulo a las industrias culturales (Economía naranja) en entidades públicas como INNPULSA o de carácter privado como CoCrea.

### 7.3. Evaluación financiera.

De acuerdo con la simulación financiera (**Ver ANEXO 11**) se extraen las siguientes consideraciones y conclusiones.

- a. En términos de rentabilidad, la proyección indica una TIR del 42,96% que sobresale como un indicador de alta rentabilidad en correspondencia con el tamaño de la inversión programada para los primeros cinco años del ejercicio de la empresa. Sin embargo, es importante aclarar que este resultado positivo depende de la efectividad para concretar desde el primer momento de la operación, los convenios con organizaciones y entidades que garanticen el flujo de ingresos según lo programado.
- b. Por otra parte, la rentabilidad que arroja la iniciativa según los cálculos del VPN garantiza la recuperación de la inversión inicial representada especialmente en el capital financiero que soporta el arranque de la inversión en su primer año. De esta manera, se comprueba un ejercicio rentable y con un flujo de caja que hace sostenible la operación de la inversión.
- c. La utilidad neta del ejercicio arroja la sustentabilidad de la iniciativa que permita garantizar la cobertura de costos iniciales, constantes y variables que se proyectan en la simulación financiera realizada para establecer la viabilidad. De acuerdo con el flujo de caja, las utilidades reportan no solo la garantía de cobertura de los gastos y el soporte para el desarrollo de proyectos de acompañamiento, sino también la recuperación de la inversión en un periodo de cuatro años desde su inicio.
- d. En correspondencia con los indicadores anteriores, el punto de equilibrio de la iniciativa se alcanza en el primer año en el momento en que se logren concretar la mitad de la colocación o implementación de los productos de talleres y capacitaciones que conforman el núcleo de la propuesta de valor, implementado en un grupo de 6 usuarios (o grupos de usuarios) que puedan ser apalancados con proyectos derivados del convenio con la organización aliada.
- e. El periodo de recuperación de las inversiones y capitalización inicial de SUMATORIA se proyecta para un término cercano a los cuatro años (45 meses), sin contar con que el proceso de automatización del acceso a los productos inicialmente ofrecidos permita entrar a hacer operativa la plataforma en la intención de generar otros ingresos que no se han contemplado en los primeros años de operación.

## Plan de salida de la iniciativa

Se han contemplado 3 posibles salidas ante la evidencia de una inviabilidad operativa del proyecto:

1. Venta de su participación a uno de los socios de negocios que asumen el control.
2. Vender el modelo y la plataforma a una firma de capital privado o a otros inversionistas.
3. Fusionar la iniciativa con empresa más grande o a un competidor.

# 8. Enfoque hacia la sostenibilidad

## 8.1. Dimensión ambiental

Bajo el enfoque de la sostenibilidad, la iniciativa SUMATORIA entiende su compromiso con la sociedad y los territorios en la responsabilidad común y de escala planetaria con la necesidad de alcanzar un sistema de relaciones sostenibles de las poblaciones del mundo con la naturaleza, a partir de adecuados y equitativos sistemas de uso racional de los recursos naturales sin comprometer la posibilidad de las generaciones futuras de vivir en armonía y equidad social.

Nuestras acciones están orientadas así por reducir el impacto ambiental de las operaciones que sean necesarias para alcanzar los objetivos económicos de la empresa, implementando medidas de monitoreo, control y corrección en aquellos procesos en los que se identifiquen costos internos y externos en términos ambientales

Por esta razón se adoptarán las siguientes medidas propuestas por la red del Pacto Mundial de las Naciones Unidas:

- **Implantar medidas preventivas y correctoras** que permitan reducir el consumo de recursos, además de minimizar la generación de residuos. Esto contribuye a disminuir el impacto ambiental generado en el medio ambiente. La racionalización en la utilización de los recursos naturales y la optimización de procesos ofrecerá un ahorro en los costes.
- **Planes continuos de formación** al personal en materia de gestión ambiental. Esto proporciona la sensibilización en la organización.
- Llevar a cabo **auditorías** que verifiquen la efectividad de las medidas que se han implementado para realizar la gestión ambiental.
- Buscar **asesoramiento legal** para cumplir con la normativa.

De igual manera, las actuaciones que se pueden llevar a cabo durante la gestión ambiental pueden ser:

- Optimizar consumos
- Incrementar la intensidad de servicio a los recursos
- Reducir, reutilizar y reciclar

## **8.2. Dimensión socio-económica**

En el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Organización de las Naciones Unidas – ONU, la iniciativa SUMATORIA se constituye como organización empresarial cuyo objetivo misional se inserta dentro de los procesos de desarrollo con enfoque territorial, el enfoque de capacidades humanas y los principios de la economía a escala humana.

Bajo esta perspectiva, el centro de los proceso de desarrollo en los que participa la iniciativa lo constituye la formación de relaciones económicas y sociales con objetivos de equidad social, acción colectiva y desarrollo sostenible en los territorios en los que la interacción solidaria entre comunidades y organizaciones productivas, derive en procesos virtuosos de crecimiento económicos con vínculos solidariamente construidos para propiciar el desarrollo humano de las comunidades en sus territorios.

Con esta orientación, los procesos internos de la organización implican:

- Formación de relaciones laborales y personales basadas en el respeto por la diversidad humana, la creación y el aprendizaje compartido de conocimientos, y la responsabilidad.
- Aplicación interna y externa de acciones y actividades orientadas por objetivos de la organización alineados con los Objetivos de Desarrollo sostenible de la Naciones Unidas
- Aprendizaje e investigación permanente como base de la memoria de la organización
- Implementación de buenas prácticas aprendidas de la experiencia con comunidades y organizaciones del núcleo que constituye el ámbito económico objeto de la organización
- Participación activa con las comunidades en las que se ejerce la actividad empresarial

### 8.3. Dimensión de gobernanza

En correspondencia con los principios de gobernanza empresarial, la iniciativa SUMATORIA basa sus procesos de decisión, coordinación y gestión internos, en los principios de **confianza, responsabilidad, cooperación y transparencia** como pilares claves para el óptimo funcionamiento de la organización en el largo plazo.

Obedece por lo tanto a un sentido estratégico de la organización para formar, consolidar e implementar prácticas y políticas internas de acción, que se retroalimente con las experiencias y relaciones que la organización construye en los procesos de interacción, comunicación e intercambio con sus aliados, proveedores y usuarios en los mismos términos de las relaciones e interacciones internas señaladas.

El fundamento de estas interacciones es la búsqueda de un lenguaje común que facilite y agilice el flujo de mensajes implícitos en las interacciones y actividades que cada uno de los participantes internos y externos de la iniciativa comparten de manera que se fortalezcan las relaciones participativas, información transparente y responsable y transparencia.

## 9. Conclusiones

- El proceso de investigación, estructuración y aplicación de las metodologías, procesos y procedimientos que se han empleado para estructurar en el entorno académico de la maestría en Innovación, ha permitido alcanzar un nivel de aplicación concreta en la materialización de la iniciativa SUMATORIA, como una oferta viable para ser implementada.
- El empleo de marcos metodológicos e instrumentos apropiados durante el proceso de formación profesional y su aplicación práctica, permitieron para la iniciativa generar valores diferenciadores de alto contenido y calidad en la orientación del proceso de estructuración de la iniciativa, cuya idea original evolucionó efectivamente hacia un modelo aplicable adecuado a las exigencias competitivas del entorno, agregando un elemento adicional vinculado con la innovación como objetivo sustancial para las empresas.

- Se alcanzó el objetivo principal, formulado el plan de negocio para la iniciativa empresarial SUMATORIA, demostrando su viabilidad como modelo de gestión que contribuya a dinamizar el entorno productivo asociado con las empresas y organizaciones de la cadena de valor del turismo con enfoque territorial, proyectando potencialmente vínculos de confianza, producción y colaboración en correspondencia con la propuesta de valor que pretende ofertar la plataforma.
- Se dio respuesta satisfactoria a las inquietudes relacionadas con la viabilidad económica, financiera, técnica y tecnológica que componen los elementos claves para el montaje de la iniciativa, de la misma manera que se logró realizar un ejercicio pertinente y realista de las condiciones del mercado en el segmento de las Industrias culturales - creativas y la cadena de valor del turismo nacional, identificando los aspectos claves que tanto en la estructura de la organización, como en su componente estratégico se ven reflejadas.
- La concepción inicial de SUMATORIA que surgió como parte de una elaboración conceptual con expectativas de innovación y diferenciación respecto de la oferta existente en el mercado, ha logrado mediante el proceso de modelamiento de un negocio, demostrar que es posible plantear retos para el emprendimiento de propuestas dentro de las tendencias actuales y futuras que enmarcan el desarrollo tecnológico en la sociedad del conocimiento.

## 10. Referencias

- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2018). *Emprender un futuro naranja*. BID.  
<https://publications.iadb.org/en/launching-orange-future-fifteen-questions-getting-know-creative-entrepreneurs-latin-america-and>
- Boundaryless. (2021). *The PLATFORM DESIGN TOOLKIT USER GUIDE* (Versión 2.2.1).  
<https://platformdesigntoolkit.com/toolkit/>
- Cardona, O. (2001). *Estimación holística del riesgo sísmico utilizando sistemas dinámicos complejos*.  
Universidad Politécnica de Cataluña. <https://repositorio.gestiondelriesgo.gov.co/>
- Centro de Información Turística de Colombia (CITUR). (2020). *Resultados Encuesta: Impacto económico por la COVID-19 en el sector Turismo II trimestre 2020*. <https://www.citur.gov.co>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL. (2020, julio). *Medidas de recuperación del sector turístico en América Latina y el Caribe: Una oportunidad para promover la sostenibilidad y la resiliencia*. <https://repositorio.cepal.org/>
- Congreso de Colombia, 1996. Ley 300 *Por la cual se expide la Ley General de Turismo y se dictan otras disposiciones*. Recurso digital recuperado de [www.secretariassenado.gov.co](http://www.secretariassenado.gov.co)
- Congreso de Colombia, 2017. Ley 1834 *Por medio de la cual se fomenta la economía creativa Ley Naranja*. Recurso digital recuperado de [www.economianaranja.gov.co](http://www.economianaranja.gov.co)
- Congreso de Colombia, 2020. Ley 2068 *Por el cual se modifica la ley general de turismo y se dictan otras disposiciones*. Recurso digital recuperado de [www.mincit.gov.co](http://www.mincit.gov.co)
- Contraloría General de la República de Colombia. (2018, diciembre). *Vulnerabilidad económica y endeudamiento de la economía colombiana* (No. 002).  
<https://observatoriofiscal.contraloria.gov.co/Publicaciones/Endeudamiento%20y%20Vulnerabilidad%20Economica.pdf>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE & Consejo Nacional de la Economía Naranja. (2021). Economía Naranja, Sexto reporte 2021. DANE.  
<https://www.economianaranja.gov.co/>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística, DANE. (2019). *Total de ocupados cuenta propia según tipo de actividad y rama de actividad* [Conjunto de datos].

Departamento Administrativo Nacional de Estadística, DANE. (2020). *Cuenta de producción y generación del ingreso - contenido y media* [Conjunto de datos]. DANE - Cuenta Satélite TIC.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística, DANE. (2020b). *Producto Interno Bruto. Valor agregado por actividades económicas* [Conjunto de datos]. DANE - CUENTAS NACIONALES DEPARTAMENTALES.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística, DANE. (2021). *Población total, en edad de trabajar, económicamente activa, ocupados, desocupados (abiertos y ocultos), inactivos y subempleados. (en miles)* [Conjunto de datos]. DANE - Gran Encuesta Integrada de Hogares - GEIH.

Departamento Nacional de Estadística - DANE. (2019, Marzo). Boletín Técnico Cuenta satélite de turismo Años 2017 provisional y 2018 preliminar.  
[https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/turismo/Bol\\_tec\\_CST\\_2017prv-2018pre.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/turismo/Bol_tec_CST_2017prv-2018pre.pdf)

Departamento Nacional de Planeación, DNP, Organización de las Naciones Unidas, ONU, & Banco Interamericano de Desarrollo, BID. (2014). *Misión para el fortalecimiento del sistema de ciudades: Una política nacional para el sistema de ciudades colombiano con visión a largo plazo.* (ISBN 978-958-8575-64-3). Puntoaparte. <https://www.dnp.gov.co/programas/vivienda-agua-y-desarrollo-urbano/desarrollo-urbano/Paginas/sistema-de-ciudades.aspx>

Dirección de Investigaciones Económicas, Sectoriales y de Mercados Grupo Bancolombia. (2021, 10 marzo). *Proyecciones económicas colombia 2021 - 2025*. <https://www.grupobancolombia.com/>.  
<https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/empresas/capital-inteligente/actualidad-economica-sectorial/proyecciones-economicas-colombia-2021-2025>

German Agency for International Cooperation (GIZ). (2020). *the tourism value chain: Analysis and practical approaches for development cooperation projects*. <https://www.switch-asia.eu/resource/the-tourism-value-chain/>

Luzardo, A. & Banco Interamericano de Desarrollo, BID. (2021, 12 agosto). *La economía naranja, a la vanguardia de la recuperación económica*. <https://blogs.iadb.org>.

Ministerio de Cultura de Colombia. (2021, Noviembre 23). Política de Turismo Cultural busca consolidar a Colombia como destino líder en cultura y creatividad. [mincultura.gov.co](http://mincultura.gov.co).  
<https://mincultura.gov.co/prensa/noticias/Paginas/Politica-de-Turismo-Cultural-busca-consolidar-a-Colombia-como-destino-lider-en-cultura-y-creatividad.aspx>

Organización de las Naciones Unidas. (2015). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*.  
<https://www.un.org/Sustainabledevelopment/Es/Objetivos-de-Desarrollo-Sostenible/>.  
<https://www.un.org>

Pacto Mundial - Red Española. (2021, Abril 30). *5 recomendaciones para ser una pyme sostenible*.  
<https://www.pactomundial.org/2021/04/5-Recomendaciones-Para-Ser-Una-Pyme-Sostenible/>.  
<https://www.pactomundial.org>

- Padilla, R. (2014). *Fortalecimiento de las cadenas de valor como instrumento de la política industrial*. Naciones Unidas, CEPAL.
- Perez, J. G. (2020, 27 enero). *Economía naranja: el resultado de la creatividad*. Forbes Colombia.  
<https://forbes.co/2020/01/27/red-forbes/economia-naranja-el-resultado-de-la-creatividad/>
- Prieto-Vargas, A., Fajardo-Rodríguez, C.L., Romero-Rodríguez, Y.E. y Nieves-Forero, K.Y. (2019). La asociatividad para articular cadenas productivas en Colombia. El caso de los pequeños productores de papa criolla en Subachoque - Cundinamarca. *Cooperativismo & Desarrollo*, 27(2):1-31. doi: <https://doi.org/10.16925/2382-4220.2019.02.10>
- Semana. (2019, 17 diciembre). *Industrias creativas generan más PIB que el sector eléctrico y más empleo que los bancos*. <https://www.semana.com/economia/articulo/cuanto-pib-generan-las-industrias-creativas/280316/>
- SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES Delegatura de asuntos económicos y contables. (2019). *Guía jurídica y societaria para sociedades de economía naranja*. Superintendencia de sociedades.  
<https://www.supersociedades.gov.co>
- Swisscontact, & Orozco, N. (2017). *Caracterización y análisis de competitividad del sector de turismo de naturaleza en Colombia*. <https://www.colombiamascompetitiva.com>
- The University of Sydney. (s. f.). *PESTLE analysis*. Recuperado 20 de enero de 2022, de  
<https://libguides.library.usyd.edu.au/marketing>

---

United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, UNESCO. (2005). *Hacia las sociedades del conocimiento* (ISBN 92-3-304000-3). Ediciones Unesco.

<https://www.unesco.org/publications>

Universidad Externado de Colombia. (2020). Empleo formal e informal en el sector turístico en Colombia. Turismo y Sociedad, 18. <https://doi.org/10.18601/01207555.n18.10>. Recuperado de [www.revistas.uexternado.edu.co/](http://www.revistas.uexternado.edu.co/)

Valora Analitik. (2021, 24 marzo). *Ahora | FMI sube previsión de PIB en Colombia para 2021; revela estimación al 2026*. <https://www.valoraanalitik.com/2021/03/24/fmi-sube-prevision-de-pib-de-colombia-2021/>.

WRadio, octubre de 2020. *Gobierno Nacional crea corporación para impulsar la cultura colombiana*. Recuperado de [www.wradio.com.co](http://www.wradio.com.co)

# Anexos

---

## **A. Anexo1. Matriz de análisis PESTEL**

Objetivos: 1. evidenciar si el modelo representa una oportunidad de negocio,  
2. Si el mercado la favorece y la actividad es pertinente,  
3. Si existen condiciones necesarias para aventurarse a ejecutar la iniciativa

categorías de análisis para las variables identificadas:

- O Oportunidad
- C Conveniencia
- F Factibilidad

- existencia plena de condiciones
- existen condiciones pero dependen de otras variables
- no existen condiciones y dependen de otras variables

DIMENSIÓN	VARIABLE	TENDENCIA	COVID-19	IMPACTO	
POLÍTICO	políticas públicas de educación y cultura	A partir del plan de desarrollo vigente se ha dado importancia significativa a las industrias culturales como fuente de desarrollo económico y de inclusión social, las estrategias que se pretende implementar siguen siendo convencionales con respecto a las formas tradicionales de concepción de cultura, educación e innovación	Particularmente en el sector educación la crisis sanitaria generó la necesidad de re-pensar las formas, medios y recursos para el desarrollo de las actividades educativas en el país. Aunque las medidas de reactivación económica dan importancia a los temas de salud y recursos educativos, la necesidad de generar fuentes de empleo para poblaciones diversas que involucren temas de emprendimiento y de industrias creativas cuyo impacto de corto plazo es evidente	La educación y la cultura como bases del desarrollo de la sociedad colombiana están exigiendo una re-estructuración a partir de políticas públicas que realmente asimilen los conceptos y procesos de gestión para las ICC	O C F
	cooperación multilateral	existe un consenso entre los países del mundo sobre la necesidad de generar acciones conjuntas a través de mecanismos de cooperación internacional para responder a la coyuntura de crisis especialmente a través de flujos de inversión de países desarrollados hacia los países que por sus condiciones de bajo desarrollo se vieron afectados	Los esfuerzos mundiales frente a la emergencia sanitaria se han centrado especialmente en satisfacer necesidades básicas y esenciales como lo son la alimentación, salud y servicios públicos, en materia de apoyos e iniciativas encaminadas a fortalecer el sector de las ICC (Industrias culturales y creativas) han quedado solo en la planeación, entre otras cosas por las cuarentenas y restricciones a encuentros sociales.	Se ha paralizado la actividad económica y apoyos al sector, afectando duramente a las Industrias Culturales y Creativas (ICC), las cuales han presentado pérdidas millonarias por la cancelación de espectáculos, conciertos y festivales. A esto se suma el cierre de museos, restaurantes, cines, teatros y otros establecimientos considerados no-esenciales.	O C F
ECONÓMICO	PIB Sector	La última medición de la Cuenta Satélite de Cultura (CSC) definió el valor agregado en 6.238.728 millones de pesos colombianos, en 2016 (DANE, 2017: 1). Por su parte el Dane revela que las industrias naranja movieron 15,6 billones de pesos en el 2018, cifra que si bien es importante, tuvo un crecimiento de solo 2,5 por ciento frente al 2017. La última medición de la Cuenta Satélite de Cultura (CSC) definió el valor agregado en 6.238.728 millones de pesos colombianos, en	El sector ha presentado pérdidas millonarias por la cancelación de espectáculos, conciertos y festivales. A esto se suma el cierre de museos, restaurantes, cines, teatros y otros establecimientos considerados no-esenciales.	Como consecuencia de la crisis económica e el sector que afecta gravemente el crecimiento económico ha generado el endeudamiento de muchos empresarios y emprendedores quienes han tenido que gastar sus ahorros, generando además una mayor tasa de desempleo y el fracaso de muchos emprendimientos.	O C F
	Empleo	Hasta 2019 la economía naranja empleó a 596.448 personas, un crecimiento respecto a 2018 cuando el total de personas empleadas por el sector llegó a 572.867.	El Dane señala que los empleos que genera la economía naranja han caído en 34,7% hasta abril de 2020, por cuenta de la pandemia del coronavirus.	Con la pérdida de los empleos se agudiza la situación económica de las personas generando un aumento en la informalidad del sector,	O C F
	Valor agregado	la estadística del dane sobre la participación de las ICC en la economía nacional muestran su decrecimiento en los últimos 5 años tanto en su aporte al valor agregado como en el consumo de bienes intermedios.	las medidas de aislamiento social afectaron particularmente todas las actividades dependientes de aglomeraciones y disfrute del tiempo libre. No obstante permitió el crecimiento del consumo de bienes culturales a través de medios de comunicación como televisión, plataformas de streaming de contenidos orientados a la distribución (en su mayoría de origen externo).	impacto sobre la producción nacional vinculada con las ICC (televisión, ) en contraste con la expansión del consumo de productos y contenidos basados en TICs.	O C F
SOCIOCULTURAL	cultura global	necesidad de fortalecer los sistemas de relaciones e interacciones entre diferentes culturas en el mundo sobre objetivos comunes vinculados con las amenazas que surgen de nuevos shocks de escala global.	la pandemia afectó la interacción que había alcanzado hasta el momento en términos principalmente económicos. Los sectores que recibieron mayor impacto tienen que ver con actividades turísticas, comercio internacional, transporte, etc.	superación de los localismos y barreras para la interacción entre culturas y países en el intercambio de información vinculada con asuntos de carácter global	O C F
	inclusión	Las actividades de la industria cultural y creativa tienen una capacidad probada para generar o regenerar el tejido social, desde la posibilidad de crear identidades alternativas hasta el empoderamiento de minorías de todo tipo como agentes de progreso económico.	Nuevas poblaciones remotas sufrirán un impacto significativo ya que viven del turismo creativo, como San Basilio de Palenque. Este pequeño pueblo de sólo 4,000 personas al sur de Cartagena, fue nombrado "obra maestra del patrimonio oral e inmaterial de la humanidad" por la UNESCO gracias a su legado musical, pero este año será silenciado por la cancelación de sus festivales y actividades.	En aspectos de inclusión social el impacto en aspectos de generación de oportunidades, capacitación y desarrollo en el sector ocasiona que muchas personas que viven de las actividades creativas sean vulnerables ante la violencia, grupos armados, actividades delictivas, etc.	O C F
	identidad nacional y territorial	la coyuntura ha generado una recuperación del concepto de identidad nacional como base para la protección de la economía y su sociedad.	La pandemia también ha impactado el patrimonio vivo de todas las comunidades de la región. Por ejemplo, con la suspensión de los rituales religiosos de la Semana Santa y otras actividades tradicionales grandes y pequeñas, no solo está causando una pérdida económica, sino que ha afectado la cohesión social y las identidades culturales entre estas comunidades.	redefinición de las bases culturales y sociales sobre las que se ha venido consolidando la globalización económica dando mayor importancia a factores de intangibles y de recuperación de las autonomías e identidades territoriales y sociales.	O C F
TECNOLÓGICO	acceso a Internet	Consolidación del internet como bien esencial para el desarrollo económico y social en el mundo entero. El comercio de servicios creativos crece 70% más rápido que el de bienes creativos y estas transacciones ocurren de manera creciente a través de internet	La pandemia producida por el coronavirus ha generado una solución para muchos emprendedores, artistas y demás como una ventana para darse a conocer y ofertar sus productos y/o servicios. Por otra parte aumentó el uso del internet, sistemas de pago etc por parte de sus usuarios.	inclusión de sectores sociales y grupos de población que estaban excluidos ampliando la necesidad de mayores coberturas y acceso a recursos tecnológicos en todos los aspectos que tienen que ver con la comunicación, la interacción y la sociedad. Sin embargo, se elevan los riesgos relacionados con la privacidad de las personas y la calidad de la información que circula. Las tecnologías digitales han disminuido las barreras de entrada	O C F
	Tics	Expansión y aumento del uso y difusión de las TICs como necesidad imperativa de los gobiernos para resolver el efecto del shock reciente en el mundo.	las medidas tomadas para atender la contingencia especialmente en actividades masivas generó un mayor dinamismo en el uso de las TICs	La masificación a escala global del uso de las TICs se constituye como una oportunidad para el desarrollo de nuevos productos y servicios intangibles dentro de los cuales se destacan las industrias creativas y culturales además de la educación.	O C F
ECOLÓGICO	resiliencia ecosistémica	En el mediano plazo sí se ha logrado superar la emergencia sanitaria mundial es posible que se incremente las actividades de turismo con el incremento sobre la oferta ambiental (patrimonio natural)	el efecto de la pandemia afectó particularmente actividades de turismo basados en paisaje y servicios ambientales debido a las restricciones de movilidad de la población.	la dramática disminución basada en el turismo ecosistémico permitió coyunturalmente la recuperación de muchos ecosistemas que tradicionalmente están sometidos a una alta presión antrópica. Sin embargo, superada la crisis sanitaria se puede generar un mayor efecto negativo si no se controla	O C F
LEGAL	Ley Naranja 1837 del 23 de mayo de 2017	Protección de los derechos de autor de actividades creativas, investigación y diseño. Sin embargo, las normas protegen el sector formal de la economía y aún no avanza en la protección del patrimonio intangible y singular (orientado al sector formal).	el efecto generado por el shock sanitario mundial está orientado hacia fortalecer los sistemas sanitarios, mitigar el impacto económico de las economías pero no contiene una normativa específica dirigida a sectores emergentes recientes como las industrias creativas	El impacto generado del Covid sobre las actividades masivas y espectáculos de recreación, entretenimiento y cultura fueron los más afectados por las medidas de aislamiento social y cuarentena. Por el momento no se prevé una respuesta clara para su reactivación.	O C F
	Decreto 1669 del 12 de septiembre de 2019	Al reglamentar que quedarán exentas de impuestos de renta durante siete años las sociedades con ingresos netos anuales inferiores a unos 2.700 millones de pesos incentiva la creación y formalización de iniciativas en el sector	El decreto genero un marco normativo que permitió clarificar las actividades económicas que podrían beneficiarse, a pesar de no existir mucha información al respecto si se percibe una tendencia de emprendimiento como medida para aumentar ingresos.	Aumento en las iniciativas de emprendimiento y proyección, sin embargo el desempleo y la falta de consecución de recursos ha llevado a un alto número de informalidad.	O C F

Resultados:

Variables autónomas

Empleo  
Identidad Local  
Cultura global  
tecnológicas  
ecológicas

Variables dependientes

Políticas públicas, educación y cultura  
valor agregado  
Identidad Nacional  
marcos legales

variables altamente condicionadas

---

## **B. Anexo2. Matriz de análisis de las fuerzas del mercado**

# Matriz de Análisis de las Fuerzas de Porter

## Definición y Valoración de Oportunidades y Amenazas

5 FUERZAS DE PORTER		Oportunidades	Amenazas
<b>Poder de los compradores</b>	<p><b>Los compradores tienen más poder cuando:</b>                      Los vendedores son pocos y pequeños y los compradores pocos y grandes. Los compradores adquieren grandes cantidades.                      Un comprador individual es un gran cliente.                      Los compradores pueden cambiar proveedores a bajo costo.                      Los compradores compran de múltiples vendedores a la vez.                      Los compradores pueden integrarse fácilmente hacia atrás.</p>	<p><b>1</b></p> <p>por el alto grado de informalidad presente en este sector, y que por otra parte muchas de las actividades formales presentan tamaños de organización micro y pequeñas, no tienen la posibilidad de condicionar la propuesta de precios que se les pueda brindar para el ejercicio de la iniciativa</p>	
		<p><b>2</b></p> <p>una de las características que presentan las organizaciones y personas que participan en el mercado de las ICC es que tienen niveles muy incipientes de organización (representados en gremios) lo cual facilita la oferta de asesorías sobre temas que buscan fortalecer la interconexión entre ellos</p>	
		<p><b>3</b></p> <p>el segmento del sector turismo que tiene un mayor grado de formalidad y organización, implica una demanda que puede garantizar la permanencia en el vínculo de servicios que se le quiere brindar.</p>	<p><b>3</b></p> <p>el alto grado de informalidad y heterogeneidad de las actividades vinculadas a las ICC podría afectar la oferta del servicio al impedir la continuidad de su vínculo.</p>
		<p><b>el desarrollo de las ICC como un sector dinámico en la economía, obedece a una tendencia mundial relativamente reciente y en el caso nacional, con un incipiente grado de institucionalización que sin embargo ha abierto una ventana de oportunidad para la oferta de servicios de apoyo al sector. Por otra parte, la heterogeneidad, informalidad y tamaño importante de demanda potencial para la iniciativa empresarial, permite controlar desde el tipo de productos que se ofrecen, las condiciones de negociación con los compradores.</b></p>	
<b>Nuevos competidores / potenciales</b>	<p><b>Los competidores entrantes (a la industria) amenazan a las compañías establecidas.</b>                      Barreras al ingreso:                      Lealtad de marca                      Ventajas absolutas de costo                      Economías de escala                      Costos inter cambiantes                      Normativas Gubernamentales                      Las barreras al ingreso reducen la amenaza de nueva competencia</p>	<p><b>1</b></p> <p>el campo de la asesoría para las ICC en Colombia muestra un interés en varias iniciativas de carácter privado; sin embargo esta oferta de servicios se orienta por asuntos que tradicionalmente se dirigen a la gestión administrativa y legal, con baja importancia por asuntos relacionados con la innovación, la creación y la gestión comunicacional (que constituyen el núcleo de la iniciativa empresarial)</p>	<p><b>1</b></p>
		<p><b>2</b></p> <p>el campo de las ICC y los vínculos con el sector turismo son áreas con relativo desarrollo insitucional, pero con escasa orientación por condiciones de mercados formales, permitiendo avanzar con estrategias exploratorias que vayan permitiendo la elaboración de productos específicos para las cadenas de valor</p>	<p><b>2</b></p> <p>en la medida en que no existe un relativo desarrollo de las cadenas de valor en las ICC y su vínculo con el sectoro turismo, es probable que se pueda contar con la presencia de competidores que distorsionen los conceptos y proyecciones de estos sectores como alternativas de desarrollo económico.</p>
<b>Rivalidad con establecidos</b>	<p><b>La intensidad de la rivalidad competitiva en una industria surge de:</b>                      La estructura competitiva de la industria.                      Las condiciones de la demanda (crecimiento o declinación) en la industria.                      El tamaño de las barreras de salida en la industria.</p>	<p><b>1</b></p> <p>aunque la oferta actual y futura de servicios pueda propiciar la entrada de múltiples competidores, sus enfoques hacia desarrollo de productos u otras temas específicos, no comprometen en el mediano plazo el enfoque de la iniciativa empresarial</p>	<p><b>1</b></p> <p>en la medida en que no hay un sector de las iCC consolidado, esto permite la entrada de muchos competidores que no respeten las condiciones de homogeneidad y calidad de los productos que se ofrecen y con ello, se disminuyan los precios de los servicios.</p>
		<p><b>2</b></p> <p>en el mediano plazo, los competidores que tienen origen en organizaciones de gran tamaño y soporte financiero, tienen mayores barreras de salida y terminan compitiendo entre ellos en una oferta de servicios inflexible y tradicional</p>	<p><b>2</b></p>
		<p><b>3</b></p> <p>el contexto de la globalización facilita el acceso a múltiples fuentes de cooperación y apoyo a programas de desarrollo en países como el nuestro</p>	<p><b>3</b></p> <p>muchas de las iniciativas que surgen en estos sectores se mueven principalmente por la búsqueda de incentivos económicos que de manera potencial pueden ofrecer organizaciones o entidades con robusto soporte financiero.</p>
		<p><b>4</b></p> <p>el sector privado nacional cada vez más incorpora estrategias de apoyo a iniciativas y emprendimientos con base en estímulos tributarios o por razones de responsabilidad social.</p>	<p><b>4</b></p>
<b>Poder de los proveedores</b>	<p><b>Los proveedores tienen poder de negociación si:</b>                      Sus productos tienen pocos sustitutos y son importantes para los compradores.                      La industria del comprador no es un cliente importante para el proveedor.                      La diferenciación hace costoso que los compradores cambien de proveedor.                      Los proveedores pueden integrarse hacia delante y competir con los compradores, y estos no pueden integrarse hacia atrás para llenar sus necesidades.</p>	<p><b>1</b></p> <p>no obstante, la tendencia hacia sistemas de datos abiertos, la dificultad para poder interpretar, analizar y gestionar la información requiere de un conocimiento especializado el cual hace parte de la oferta de la empresa</p>	<p><b>1</b></p> <p>las tendencias hacia sistemas de manejo de datos avanzan hacia esquemas abiertos y facilitan el acceso indiscriminado de cualquier usuario, incluyendo los potenciales demandantes del servicio de la empresa.</p>
		<p><b>2</b></p> <p>las tendencias tecnológicas muestran una expansión imponente de desarrolladores independientes, no tradicionales y con enfoques de software libre que pueden garantizar posibilidades múltiples de selección de proveedores</p>	<p><b>2</b></p> <p>el costo para la empresa para acceder a redes de interacción y plataformas tecnológicas presenta un alto grado de monopolización, colocando en desventaja a la empresa para poder fijar acuerdos con precios accequibles y estables</p>
		<p><b>3</b></p> <p>La propiedad del sistema de gestión en cuanto a desarrollo, código fuente, servidor e información debe ser 100% de la empresa.</p>	<p><b>3</b></p> <p>Alta dependencia de desarrollo y conocimiento del sistema de gestión por parte del proveedor tecnológico del sistema de gestión realizado a la medida de la empresa.</p>
<b>Productos sustitutos</b>	<p>La amenaza competitiva de los productos sustitutos incrementa conforme se acercan en su capacidad de llenar necesidades de los clientes.</p>	<p><b>1</b></p> <p>la naturaleza de la iniciativa empresarial permite realizar adaptaciones a la oferta de productos con mayor flexibilidad que posibles rivales oferentes de carácter institucional, adaptándose a las necesidades de los usuarios</p>	<p><b>1</b></p> <p>la oferta educativa superior presenta un comportamiento frecuente hacia la creación de programas de formación en muchas áreas que están vinculadas al producto que la empresa espera posicionar, en la medida en que su presencia institucional les facilita ofrecer adicionalmente vínculos con otras instituciones o incluso con entidades del sector público que estimulan las ICC</p>

descripción de los compradores
Hasta 2019 la economía naranja empleó a 596.448 personas, un crecimiento respecto a 2018 cuando el total de personas empleadas por el sector llegó a 572.867. (DANE)
aunque no se tiene una estadística cercana a la realidad sobre el tamaño de la demanda potencial de los servicios que la iniciativa presta, de acuerdo con la concepción de las ICC en el gobierno nacional, incluye diversas actividades del ámbito de la cultura (listar actividades )
de acuerdo con la estadística del DANE, en el proceso de recuperación de la economía se puede identificar un porcentaje del 1,73% del total de población ocupada que pertenece al sector de Actividades artísticas, entretenimiento, recreación y otras actividades de servicios, y un 1,5% de la población ocupada vinculada al sector turismo y restaurantes. Estas dos ramas de actividad significan aproximadamente 800.000 empleados ocupados, de los cuales cerca de 370.000 personas constituyen trabajadores informales y en consecuencia cerca de 430.000 pertenecientes al sector formal.
Según el DANE, En el periodo noviembre 2018 – enero de 2019, la proporción de ocupados informales para hombres y mujeres fue 44,6% y 48,5%, respectivamente. Fuente: DANE, GEIH.

el insumo fundamental para la iniciativa empresarial está constituido por conocimientos e información: el primero, tiene que ver con temas asociados con la formación de capacidades, pensamiento estratégico, diseño, orientación a la innovación etc. En segundo lugar, por el acceso a bases de datos, plataformas tecnológicas y redes de innovación que con gran rapidéz crecen en el contexto mundial y nacional.

## **C. Anexo 3. Formato de entrevistas a segmentos de mercado**

## A. Validación del problema.

De acuerdo con la UNESCO, “uno de los mayores retos que enfrenta la industria naranja para su consolidación es el fortalecimiento de sus condiciones laborales, afirmando que las personas dedicadas a actividades creativas son más propensas a la inestabilidad salarial y a la incidencia en el desempleo, haciéndolas vulnerables a la carencia de sistemas de protección social adecuados. A esto se suma la informalidad a la que están expuestas las personas dedicadas a las industrias creativas”.

Desde su experiencia y el conocimiento de otros actores y del entorno cultural en el territorio:

1. ¿Qué factores considera Ud. explican esa corta duración de las iniciativas productivas o emprendimientos de base cultural?
2. ¿Qué factores considera garantizarían la permanencia y consolidación de iniciativas culturales?
3. En el caso de su organización, ¿Cuáles han sido los obstáculos que ha tenido que sortear para lograr el nivel de desarrollo de su propuesta?
4. Si bien en Colombia la ley 1834 del 23 de mayo de 2017 (Ley Naranja) tiene como objeto incentivar y proteger las industrias creativas, desde su perspectiva ¿cuál ha sido el desempeño de las instituciones en el contexto territorial que usted conoce en relación con el estímulo y el impacto real sobre las iniciativas culturales?

## B. Barreras organizacionales en la cadena de valor de las iniciativas culturales y creativas en los territorios.

un análisis previo hecho por la UNESCO para el caso latinoamericano y aplicado a nuestro contexto nacional destaca entre muchas otras, las siguientes características de emprendimientos culturales de pequeña escala y base social:

- La alta informalidad de este tipo de emprendimientos.
- Debilidades en términos de organización y procesos formales de proyección a largo plazo
- La limitada articulación de las iniciativas con respecto a posibilidades de vinculación con otras actividades económicas (ej. Turismo, comercio, educación, etc).
- Baja utilización y acceso al uso de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones TICs como herramientas para el fortalecimiento de las iniciativas culturales.

1. Con base en esta caracterización, ¿qué factores adicionales considera Ud. Inciden en este grupo de restricciones para el desarrollo de las industrias creativas locales?

## C. Emprendimientos con enfoque social y en la perspectiva de modelo de negocio.

Tomando en cuenta que en nuestros contextos territoriales existe una amplia y diversa oferta de productos originados en iniciativas creativas individuales y algunas de carácter colectivo, que no logran articularse con otras actividades económicas tradicionales como el turismo y el comercio:

1. ¿Cómo esperaría que se pudiera acercar la producción cultural con la oferta de servicios en sectores en los que existe un potencial de aprovechamiento sostenible y de alto impacto social en las condiciones de ingreso y calidad de vida de los emprendedores culturales en el territorio?

**Observaciones:** el temario propuesto anteriormente es una base para poder adelantar una conversación en torno a este tema y agradeciendo su tiempo y aporte dejamos constancia de que el uso de la información obtenida con usted(es) se tomará en cuenta para finalidades académicas.

## GLOSARIO

### Industrias culturales y creativas:

De acuerdo con la UNESCO, La expresión "industrias culturales" abarca aquellas industrias que combinan la creación, la producción y la comercialización de contenidos que son inmateriales y culturales en su naturaleza. Estos productos normalmente están protegidos por propiedad intelectual y pueden tomar la forma de bienes o servicios. El concepto de industrias culturales, también llamadas “industrias creativas” o industrias de contenidos incluye la impresión, publicación, multimedia, audiovisuales, productos fonográficos y cinematográficos, así como artesanías y diseños. Para algunos países, este concepto también abarca la arquitectura, las artes visuales y de performances, deportes, manufactura de instrumentos musicales, anuncios y turismo cultural.

### Economía Naranja:

Para el Ministerio de Cultura de Colombia, Economía Naranja es el conjunto de actividades relacionadas con la creación, producción y comercialización de bienes y servicios, cuyo contenido de carácter cultural y creativo en muchos casos puede protegerse por los derechos de propiedad intelectual. Por tal razón, el conjunto de políticas orientadas a desarrollar el potencial económico del sector cultural y creativo busca generar condiciones para la sostenibilidad de las organizaciones y agentes que lo conforman, en concordancia con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

### Emprendimiento cultural:

Iniciativa o proyecto cultural con un plan de viabilidad que lo hace económicamente sostenible o en vías de serlo en una institución o empresa cultural.

### Modelo de negocio:

Lógica económica que permite a una o diversas empresas desarrollar y hacer viable la producción y comercialización de un producto.

## ORGANIZACIONES DEL SECTOR TT



### A. Caracterización del usuario y respuesta del entorno (factores)

1. La consultora especializada en tendencias de consumo **The Future Foundation** hizo un estudio en 2015, "Future Traveller Tribes 2030. Los viajeros del mañana", en el que definían las seis tribus viajeras que imperarán en los próximos años: **el buscador de capital social, el purista cultural, el amante de la simplicidad, el viajero por obligación, el trotamundos solidario y el cazador del lujo.**

Dentro de las categorías no corporativas que es donde se ubica el tipo de turismo que caracteriza nuestro continente y especialmente los países latinoamericanos se identifican 3 tipos de viajeros:

- **El Trotamundos ético:** permiten que su conciencia, de alguna manera, sea su guía al organizar y emprender su viaje. Pueden hacer concesiones a las preocupaciones ambientales, dejar que sus ideales políticos den forma a sus elecciones, o tener una mayor conciencia de las formas en que su gasto turístico contribuye a las economías y los mercados. La conciencia ética fue referida en 2007 como importante para las personas mayores activas.

- **El amante de la simplicidad:** valoran por encima de todo la facilidad y la transparencia en su planificación de viajes y vacaciones, y están dispuestos a subcontratar su toma de decisiones a partes de confianza para evitar tener que realizar ellos mismos extensas investigaciones. Este grupo incluye principalmente a los adultos mayores activos y a los clanes globales.

- **El purista cultural:** tratan su viaje como una oportunidad para separarse completamente de su vida hogareña y comprometerse sinceramente con una forma de vida diferente. Los elementos de esta tribu son similares a los viajeros cosmopolitas.

¿Cuál de esos 3 considera usted que es el foco de interés para su modelo de negocio y qué características considera se pueden agregar a este segmento de turistas que le interesan?

2. Dentro de los usuarios de su servicio, ¿qué tipo de oferta cultural del entorno ha logrado incorporar a su iniciativa o modelo de negocio?
3. ¿Qué obstáculos ha tenido para involucrar ese tipo de oferta cultural y qué factores considera explican esa restricción?
4. Mencione las actividades culturales que se ofrecen en el territorio (y dependiendo si han sido exitosamente o difícilmente relacionadas con su modelo de negocio):
  - Exitosas: ¿cómo potenciar esas iniciativas culturales con las cuales Ud. ha tenido una relación exitosa, cómo mejorarlas? (calidad, diversificación...)
  - En relación con los aspectos Negativos: ¿qué posibilidades de mejora y resolución de deficiencias se podrían dar?



### B. Cadena de valor

1. ¿Cuál es el peso que este tipo de vínculos con la oferta cultural local o territorial que Ud. ha logrado identificar agregan valor a su producto?
2. ¿Qué otras posibilidades presentes en el territorio y de carácter cultural identifica Ud. podrían contribuir a incrementar su propuesta de valor y qué se requeriría en términos de: calidad, oportunidad, eficiencia, creatividad, formalidad u otros aspectos?
3. ¿Qué posibilidades de otro tipo de propuestas y de oferta cultural que no están en el territorio requeriría Ud. crear o fortalecer para consolidar su iniciativa?

### C. Frente a los retos que la crisis sanitaria ha generado a nivel global en el turismo y sus efectos sobre los territorios

1. ¿Cuál considera Ud. que ha sido el efecto sobre el sector turismo de la crisis actual y cuál ha sido específicamente el impacto sobre la oferta general turística en Latinoamérica y su modelo de negocio?
2. ¿Cuáles son los retos que para el sector y el tipo de iniciativas como la suya enfrentan la actividad para los próximos años?
3. Frente a los escenarios de futuro que anteriormente evaluábamos (usuarios) ¿cómo esta crisis podría afectar esas perspectivas o escenarios planteados?
4. ¿Qué nuevas posibilidades se abren de manera creativa para poder resolver frente a la incertidumbre que genera las posibles apariciones de nuevas amenazas (cambio climático, guerra y terrorismo, pobreza)?

### D. validación de producto

Hacia el diseño de una plataforma de relacionamiento, aprendizaje y creación que vincule la oferta cultural del territorio con las apuestas empresariales asociadas con el desarrollo turístico del territorio.

1. En relación con lo que hemos analizado anteriormente, ¿cuál es la factibilidad de contar con este servicio como un elemento que ayude a consolidar sus iniciativas a partir de la articulación mediada (gestionar el proceso mismo de fortalecimiento de su propuesta de valor)?
2. En el proceso que Ud. ha cumplido en su actividad empresarial, ¿cree que se ha generado un impacto social sobre el territorio al cual su iniciativa pertenece y cómo ha sido posible o no generar un impacto en el capital social con las comunidades con las que se ha involucrado?



3. Además de los operadores turísticos con los que Ud. Estructura la oferta de su empresa: A. ¿qué vínculos comparte en el nivel internacional con redes o sistemas de intercambio de experiencias significativas o redes de conocimiento para el fortalecimiento y crecimiento del turismo y del segmento especial en el cual Ud. Se ubica – y ¿qué experiencias de conocimiento, de aprendizaje o de innovación han sido útiles para su actividad?
4. En el mundo entero se viene dando una creciente movilización de activismos de grupos sociales alrededor de temas vinculados con cambio climático, trabajo digno, ética y responsabilidad social entre otros temas. ¿Cómo considera Ud. que estos actores pueden ayudar a potenciar el tipo de propuestas que plantea o si por el contrario representan para Ud. un factor solamente de referencia?

**Observaciones:** el temario propuesto anteriormente es una base para poder adelantar una conversación en torno a este tema y agradeciendo su tiempo y aporte dejamos constancia de que el uso de la información obtenida con usted(es) se tomará en cuenta para finalidades académicas.



## GLOSARIO

### Industrias culturales y creativas:

De acuerdo con la UNESCO, La expresión "industrias culturales" abarca aquellas industrias que combinan la creación, la producción y la comercialización de contenidos que son inmateriales y culturales en su naturaleza. Estos productos normalmente están protegidos por propiedad intelectual y pueden tomar la forma de bienes o servicios. El concepto de industrias culturales, también llamadas "industrias creativas" o industrias de contenidos incluye la impresión, publicación, multimedia, audiovisuales, productos fonográficos y cinematográficos, así como artesanías y diseños. Para algunos países, este concepto también abarca la arquitectura, las artes visuales y de performances, deportes, manufactura de instrumentos musicales, anuncios y turismo cultural.

### Economía Naranja:

Para el Ministerio de Cultura de Colombia, Economía Naranja es el conjunto de actividades relacionadas con la creación, producción y comercialización de bienes y servicios, cuyo contenido de carácter cultural y creativo en muchos casos puede protegerse por los derechos de propiedad intelectual. Por tal razón, el conjunto de políticas orientadas a desarrollar el potencial económico del sector cultural y creativo busca generar condiciones para la sostenibilidad de las organizaciones y agentes que lo conforman, en concordancia con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

### Emprendimiento cultural:

Iniciativa o proyecto cultural con un plan de viabilidad que lo hace económicamente sostenible o en vías de serlo en una institución o empresa cultural.

### Modelo de negocio:

Lógica económica que permite a una o diversas empresas desarrollar y hacer viable la producción y comercialización de un producto.

---

## D.Anexo 4. Formato de entrevista a expertos

## ANEXO 2. FORMATO DE ENTREVISTAS DIRIGIDAS A EXPERTOS

Señor(a):

Nombre

Cargo

Como parte de las actividades académicas dentro de la maestría en Innovación que adelantamos en la Escuela de Administración de Negocios EAN y con la finalidad validar la propuesta empresarial para la iniciativa de la creación de un modelo de gestión e interacción para los procesos de gestión económica de las industrias culturales y creativas actualmente en desarrollo, a continuación, nos permitimos plantear los siguientes asuntos sobre los cuales realizaremos la entrevista que muy gentilmente usted ha querido compartir.

### Descripción de la propuesta:

Bajo el lema: *Cultura Digna, Turismo creativo*, proponemos un sistema de gestión enfocado al **relacionamiento, aprendizaje y creación** apoyado en una red que **vincula dos segmentos** de actividades productivas relacionadas con: la oferta cultural y creativa local, y las apuestas empresariales asociadas con el desarrollo turístico del territorio.

Buscamos por lo tanto ser el espacio para unir la creatividad de los diversos ámbitos de la cultura, con el crecimiento económico de los sectores turísticos, a partir de productos que solucionen las necesidades y expectativas comunes a estos dos segmentos.

En ese sentido, la propuesta de valor se precisa según los siguientes supuestos:

**Articulamos vínculos verdaderos, duraderos y de confianza entre el segmento de las industrias creativas y culturales el segmento del sector turístico, con una perspectiva estratégica y de co-creación en una red de interacciones.**

La propuesta de valor pone el énfasis en la articulación entre oferta y demanda para que la interacción que se propicie esté fundamentada en principios de co-creación, interacción directa y acumulación mutua de capacidades.

### Descripción del sistema de negocio

El sistema se fundamenta en tres componentes:

1. Una plataforma de relacionamiento que cumple con la finalidad de dotar a los usuarios de capacidades, para identificar en sus entornos oportunidades de vinculación dentro de la cadena de valor ICC+TT (Industrias Culturales y Creativas y Turismo en los Territorios.)
2. Un subsistema para el aprendizaje, con la finalidad de formar capacidades de pensamiento estratégico aplicables a la orientación de proyectos, modelos de negocio o iniciativas empresariales.
3. Un ambiente para la activación de capacidades creativas individuales y colectivas.

En cada uno de estos componentes, se ofertan los siguientes productos:

1. Oportunidades para acceder a vínculos locales e internacionales con iniciativas similares a las atendidas por los usuarios esperados; oportunidades de información para acceder a fuentes de financiación y recursos de apoyo a las empresas atendidas por nuestra iniciativa.
2. Participar en un entorno de aprendizaje y retroalimentación de experiencias orientadas a la formación de capacidades y pensamiento estratégico para la planeación de iniciativas con enfoque de gestión de riesgo y sostenibilidad.
3. Acceso a un laboratorio para la creación y comprobación de modelos y prototipos, con base en trabajo multi-disciplinar y cooperativo para la creación y mejoramiento de productos innovadores.

Estos tres componentes apuntan a la formación integral de capacidades para la gestión efectiva, sostenible y pertinente dentro de la cadena de valor de las industrias culturales y creativas y su vínculo con el sector turístico en los territorios.

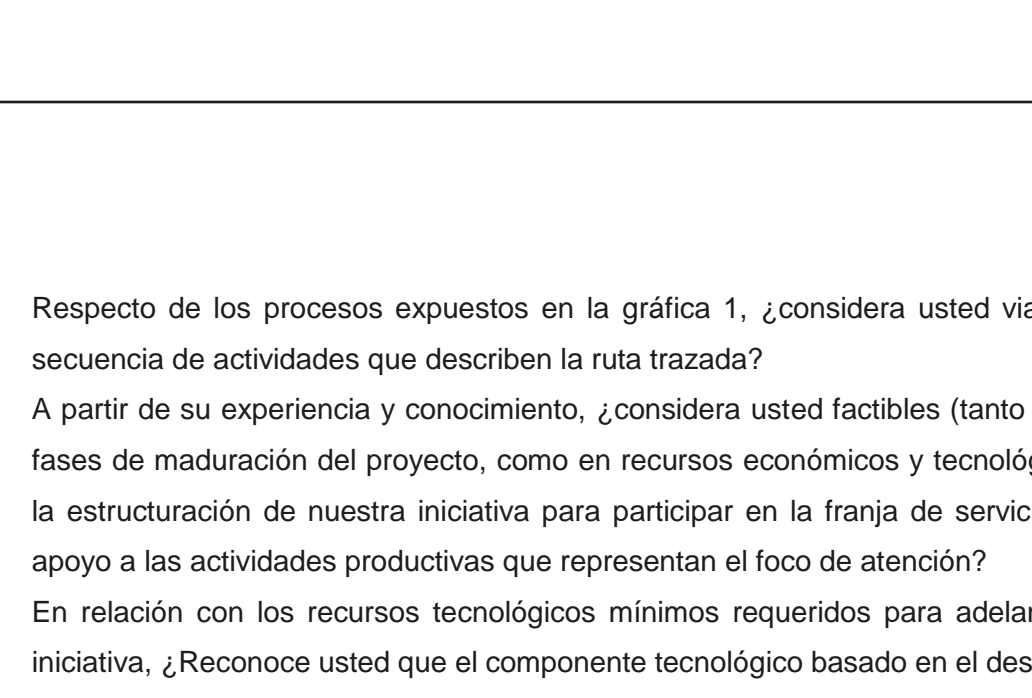
Sobre la base de esta propuesta, queremos conocer su opinión como experto, en relación con los siguientes criterios de valoración para los asuntos que a continuación se proponen.

1. Con respecto al modelo propuesto, ¿Considera usted que los tres componentes están coherentemente relacionados con las necesidades actuales de las Industrias Creativas y Culturales y del sector Turismo, siguiendo las tendencias de desarrollo económico en el mundo y en nuestro país?
2. Teniendo en cuenta que el sector Turismo y las Industrias Culturales son dos de las actividades económicas que han recibido el mayor impacto negativo derivado de la crisis sanitaria del Covid-19, ¿Considera usted que la iniciativa que proponemos responde a las oportunidades de reactivación económica que, en el contexto de los países en desarrollo, se identifican como los de mayor potencial de crecimiento?
3. Con respecto a los productos que constituyen la oferta empresarial expuesta, ¿qué tipo de actividades y perfiles empresariales pueden ser atraídos por la iniciativa que formulamos?

### preguntas específicas según expertos

#### expertos técnicos

objetivo específico: evaluar la opinión de los expertos sobre la viabilidad y factibilidad de la propuesta empresarial.



Gráfica 1. Propuesta del sistema de negocio.

- Respecto de los procesos expuestos en la gráfica 1, ¿considera usted viable la secuencia de actividades que describen la ruta trazada?
- A partir de su experiencia y conocimiento, ¿considera usted factibles (tanto en las fases de maduración del proyecto, como en recursos económicos y tecnológicos), la estructuración de nuestra iniciativa para participar en la franja de servicios de apoyo a las actividades productivas que representan el foco de atención?
- En relación con los recursos tecnológicos mínimos requeridos para adelantar la iniciativa, ¿Reconoce usted que el componente tecnológico basado en el desarrollo de una nueva plataforma puede potencializar la idea de negocio facilitando el desarrollo de la misma, aun cuando el costo de obtenerlo y mantenerlo es alto?

#### Aliados claves

objetivo específico: validar los escenarios posibles para el desarrollo de la iniciativa

1. ¿En la organización que usted representa y alineados a que queremos aportar desde varios sectores al sector de la cultura y el turismo, cómo cree usted que podemos colaborar como aliados estratégicos y así también poder apoyar o crear sinergias entre organizaciones?
2. ¿Cuáles son las más grandes oportunidades y las dificultades que visualiza con una alianza estratégica con nosotros para que juntos podamos aportar a nuestros objetivos y misión como empresas?
3. ¿Qué esperaría de nosotros como aliados para poder aportar al sector de la cultura y el turismo y aportar a su empresa a lograr metas económicas, sociales y ambientales?

#### Empresarios

objetivo específico: Obtener a partir del intercambio de la experiencia como empresarios, las recomendaciones para ajustar el modelo organizacional de la propuesta.

1. En relación con la modalidad de organización que planteamos (de estructura simple y de interdependencia en redes colaborativas), ¿considera usted, responde a la propuesta de valor que sostiene la iniciativa dentro de las cadenas de valor de las ICC+TT?
2. ¿Qué tipo de figura jurídica recomienda usted para la constitución de la iniciativa empresarial?
3. De acuerdo con la recomendación surgida de la pregunta anterior, ¿considera usted que el área de desempeño identificado (cadena de valor de las ICC+TT), garantiza ingresos y retornos en el mediano plazo para hacer viable la iniciativa?

#### expertos en sostenibilidad

objetivo específico: evaluar la pertinencia de la propuesta en relación con las condiciones de contexto y su sostenibilidad.

1. A partir de su experiencia y conocimiento, ¿considera usted factibles (tanto en tiempo como en recursos económicos y tecnológicos), la estructuración de nuestra iniciativa para participar en la franja de servicios de apoyo a las actividades productivas que representan el foco de atención?
2. Frente a las expectativas de nuestra iniciativa para consolidar en el corto plazo una actividad sostenible, ¿puede mencionar algunos riesgos financieros y de mercado que puedan afectar la iniciativa?
3. En cuenta que el sector de las Industrias Culturales y creativas en nuestro país presenta un alto grado de heterogeneidad, y en algunos casos, de alta informalidad, ¿considera usted que estos rasgos generan incertidumbre para que la iniciativa pueda consolidarse en el tiempo?
4. En la medida que la iniciativa incluye un enfoque territorial atendiendo la heterogeneidad de los sectores involucrados (ICC+TT), ¿considera usted que un énfasis en el aprovechamiento sostenible de la biodiversidad colombiana, puede ser un factor clave para la consolidación de la iniciativa empresarial?

## Glosario

### Industrias culturales y creativas:

De acuerdo con la UNESCO, La expresión "industrias culturales" abarca aquellas industrias que combinan la creación, la producción y la comercialización de contenidos que son inmateriales y culturales en su naturaleza. Estos productos normalmente están protegidos por propiedad intelectual y pueden tomar la forma de bienes o servicios. El concepto de industrias culturales, también llamadas "industrias creativas" o industrias de contenidos incluye la impresión, publicación, multimedia, audiovisuales, productos fonográficos y cinematográficos, así como artesanías y diseños. Para algunos países, este concepto también abarca la arquitectura, las artes visuales y de performances, deportes, manufactura de instrumentos musicales, anuncios y turismo cultural.

---

## **E. Anexo 5. Sistematización de entrevistas a expertos**

Cat	Experto	Fortalecer para potenciar	Ajustar	incorporar	
expertos técnicos	David Ocampo	alianzas estratégicas con sector privado que interviene en la cadena de valor		mecanismos para asimilar impactos generados por ciclos de crisis de los sectores ICC+TT (efectos de la pandemia)	
		alianzas estratégicas con operadores turísticos en la cadena de valor ICC+TT		estrategias para mitigar efectos por situaciones territoriales que limiten actividades turísticas (conflicto armado)	
		Plantear el modelo de negocio con opción de inversión capitalizable (con socios capitalistas, ángel inversionista)		un enfoque para las mypimes con énfasis en modelos organizacionales formales.	
		procesos de investigación para mapear el inventario de oferta potencial turística y de actividades culturales			
		fortalecer el componente de relacionamiento, con el rol potencial que esta iniciativa tiene para estimular la responsabilidad social del ecosistema empresarial			
	Oscar Durán	explorar la oportunidad que crea la oferta turística "verde" dentro del modelo de negocio (turismo ecológico, natural, etc)	Hacer más preciso el papel que la iniciativa cumple dentro del ecosistema de la cadena de valor ICC+TT. Sugiere aclarar su finalidad (aceleradora, incubadora, consultora, etc)	temas de fundamentación y fortalecimiento de las iniciativas culturales en el tema de manejo de herramientas digitales.	
		fortalecer las estrategias para la articulación de la misma iniciativa empresarial con los múltiples componentes y actores que hacen parte del ecosistema (instituciones, empresas, ONG's, cooperación internacional, etc)	Hacer más clara y directa la propuesta de valor, definiendo el factor diferencial (en términos de los eslabones en los que se enfoca la operación de la iniciativa)	metodologías para la identificación de capacidades iniciales de los usuarios que se incorporan a la oferta de la iniciativa (orientados por ejemplo, a identificar el grado de madurez de los usuarios)	
		fortalecer la propuesta de valor en la fase inicial para incorporarse al mercado, definiendo claramente los productos que se van a ofrecer y la base de información con la que se va a operar, (que según el experto son recursos disponibles y de relativo bajo costo)	ajustar la manera como están diagramados la secuencia de procesos dentro del sistema de negocio para aclarar que no responde a procesos lineales sino abiertos o flexibles.		
	Aliados	Edixon Jiménez	fortalecer el sistema relacional tanto para la operación de la empresa como para la capacitación de los usuarios con vínculos basados en compromisos de voluntad y apertura a la colaboración, estableciendo reglas de juego transparentes y de beneficio mutuo		incorporar procesos que involucren investigación y reconocimiento de los territorios, identificando potencialidades de desarrollo y crecimiento de la cadena de valor, y del inventario de oferta cultural y soportes de la identidad sociocultural de los territorios
					incorporar el concepto de autogestión como base de la motivación organizacional para romper la tradicional dependencia de recursos públicos.
Jhorman Gutiérrez		fortalecer el módulo de formulación de proyectos como base para los procesos de formación de los usuarios de la iniciativa, atendiendo la coyuntura actual de crisis y la deficiencia presente en muchas de las ICC y microempresas, resolviendo adicionalmente la motivación principal de muchos emprendimientos por recursos públicos en convocatorias		incorporar una herramienta de identificación de capacidades individuales, niveles de conocimiento cualificado, para el diseño de contenidos de capacitación en el componente de aprendizaje (de acuerdo con el modelo del SENA, han sido útiles en el momento de las actividades de creación, ya que permita mezclar con resultados positivos estas heterogéneas capacidades en las personas)	
			en el diseño del modelo, hay que establecer una estrategia de administración del riesgo, derivado de la baja articulación de sistemas de información públicos sobre procesos de gestión de conocimiento, ciencia y tecnología y emprendimiento, que sólo reconocen una parte de todo el universo de actividades.	incorporar dentro del modelo de la iniciativa, los asuntos, temas y contenidos que constituyen los objetivos de los programas definidos por el SENA como estratégicos para el cumplimiento de las políticas de fomento al emprendimiento, de manera que se pueda avanzar en una alianza inicialmente territorial como entidad de soporte.	

3

Cat	Experto	Fortalecer para potenciar	Ajustar	incorporar
Aliados	Cesar Castellanos	el modelo de negocio planteado debe hacer visible que sus alcances no se limitan a propósitos únicamente productivos y de utilidad económica, sino que centra su propuesta de valor en la creación de valor en productos de carácter intangible, cuyo impacto se formaliza en el contexto de la sociedad del conocimiento y del propósito de incrementar el capital social de un territorio	en el diseño del modelo, hay que establecer una estrategia de administración del riesgo, por condiciones económicas derivadas de la crisis que afecta al sector de turismo y cultura especialmente	
		fortalecer la estructura organizacional como un modelo de gestión abierto, flexible, colapsable, basada en una alta interrelación con los componentes del entorno y con una adecuada capacidad de gestión y conocimiento, que potencien el componente de creatividad como el eje clave de la producción de sus resultados.	la iniciativa debe adelantar el proceso de visibilización, publicación y socialización, incluso antes de conformarse jurídicamente. Su propuesta de valor se debe exponer como parte de una estrategia de posicionamiento	
	Ricardo Saavedra	temas de fundamentación y fortalecimiento de las iniciativas culturales en el tema de manejo de herramientas digitales.		
		la proyección amplia hacia diversos subsectores que hacen parte de las ICC e incluso extendiendo hacia acciones de emprendimiento de otros subsectores en fases de formación temprana empresarial (sectores de servicios vinculados indirectamente con las cadenas de valor ICC+TT)		
		reconocer la demanda que se genera a partir de diferentes nodos de actividades culturales, que en el país han venido consolidándose y con los cuales se puede intercambiar valor basado en conocimiento.		incorporar estrategias para la conformación de vínculos con aliados, a partir de transferencia de valores, no mediados únicamente por interés económico sino también por capital social y capital cognitivo.
		fortalecer la propuesta de valor en la fase inicial para incorporarse al mercado, definiendo claramente la base de información con la que se va a operar		
empresarios	Edixon Jiménez		Hacer más clara y directa la propuesta de valor, definiendo el factor diferencial (en términos de los eslabones en los que se enfoca la operación de la iniciativa). Construir una "narrativa".	
		para que la iniciativa arranque con una base sostenible de carácter financiero, es necesario capitalizar el conocimiento y las capacidades con las que se conforma la empresa	la iniciativa debe adelantar el proceso de visibilización, publicación y socialización, incluso antes de conformarse jurídicamente. Su propuesta de valor se debe exponer como parte de una estrategia de posicionamiento	
	David Ocampo		recomienda acudir a figuras como corporación	
	Oscar Durán		recomienda la validación rápida de productos mínimos viables para evaluar la respuesta y deseabilidad del entorno a la iniciativa. Luego explorar figuras jurídicas como una S.A.S o una ONG sin ánimo de lucro	

3

Cat	Experto	Fortalecer para potenciar	Ajustar	incorporar
expertos en sostenibilidad	Pablo Díaz			incorporar procesos que involucren investigación y reconocimiento de los territorios, identificando potencialidades de desarrollo y crecimiento de la cadena de valor, y del inventario de oferta cultural y soportes de la identidad sociocultural de los territorios
				mecanismos de protección jurídica y cumplimiento normativo en asuntos ambientales como parte de los contenidos de aprendizaje y de los instrumentos de apoyo para el fortalecimiento de cadenas de valor en territorios con biodiversidad y áreas protegidas.
		fortalecer el modelo y la propuesta de valor, vinculando los objetivos esperados de crecimiento del capital social con el objetivo nueve de los ODS de las Naciones Unidas		
	Sandra Barbosa		incorporar dentro de los costos de la empresa, los costos ambientales mediante la modalidad de prevención, mitigación y compensaciones para atenuar el impacto que se genera debido al enfoque de trabajo con comunidades y procesos de desarrollo en los distintos territorios	
		la proyección amplia hacia diversos subsectores que hacen parte de las ICC e incluso extendiendo hacia acciones de emprendimiento de otros subsectores en fases de formación temprana empresarial (sectores de servicios vinculados indirectamente con las cadenas de valor ICC+TT)		incorporar dentro del modelo de la iniciativa, los asuntos, temas y contenidos que constituyen los objetivos de los programas definidos por el SENA como estratégicos para el cumplimiento de las políticas de fomento al emprendimiento, de manera que se pueda avanzar en una alianza inicialmente territorial como entidad de soporte.
		identificar cooperación internacional como posibilidad de soporte de la financiación de la iniciativa empresarial.	en el diseño del modelo, hay que establecer una estrategia de administración del riesgo, por condiciones económicas derivadas de la crisis que afecta al sector de turismo y cultura especialmente	
		ajustar la estructura de costos de inversión, gasto y soporte para el pago de costos tributarios y gastos indirectos.		

---

## **F. Anexo 6. Instrumento de recolección de información en el mercado objetivo.**

# Generemos lenguajes comunes en torno a la innovación.

SUMATORIA es una plataforma que busca generar vínculos verdaderos, duraderos y de confianza entre el segmento de las Industrias Creativas - Culturales y la cadena de valor del Turismo Territorial, con una perspectiva estratégica y de co-creación en una red de interacciones.



Si te identificas con uno de estos perfiles, nos gustaría conocer por medio de una encuesta tu interés para hacer uso de nuestros productos e involucrarte en la dinámica de afiliación que propone la plataforma SUMATORIA

## Individuos y organizaciones de las Industrias Creativas y Culturales

Con mentalidad de crecimiento grupal o empresarial, desarrollan, financian y ponen en práctica soluciones a problemas sociales, culturales o ambientales.

[comenzar encuesta](#)



## Organizaciones vinculadas con la cadena de valor del turismo local

Saben que su crecimiento empresarial depende cada vez más de factores ligados a los territorios, especialmente las actividades culturales y creativas que potencian el valor agregado de sus productos y servicios.

[comenzar encuesta](#)





---

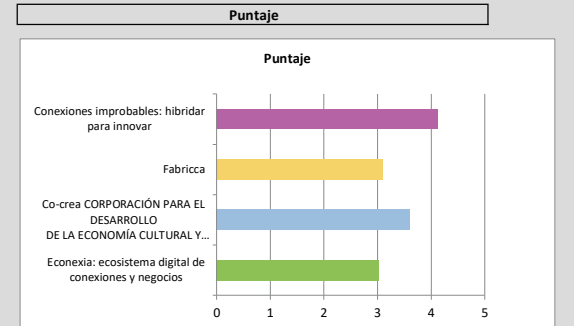
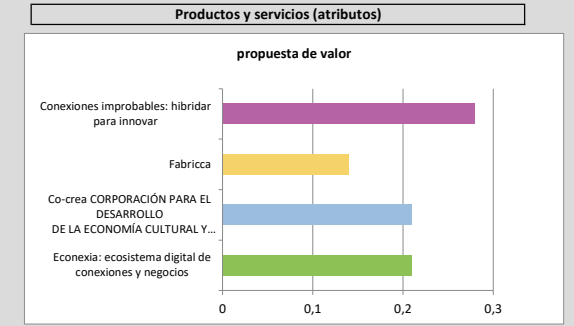
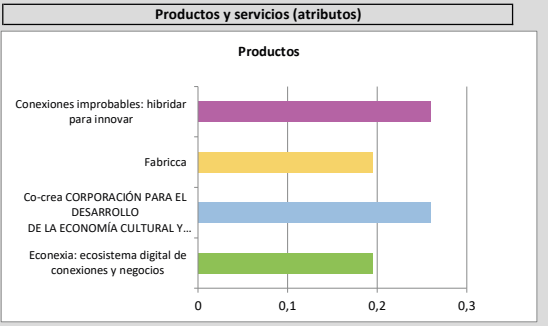
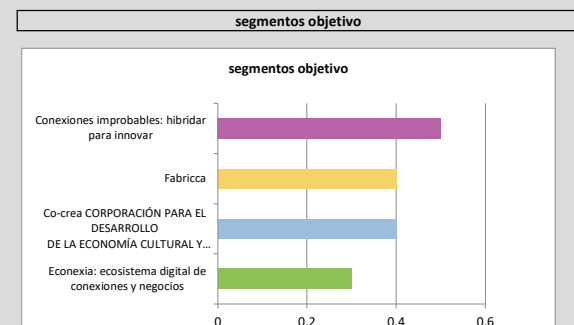
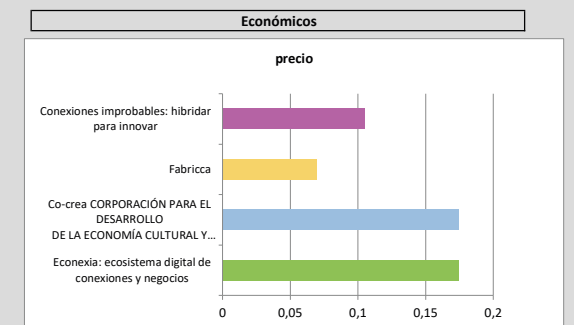
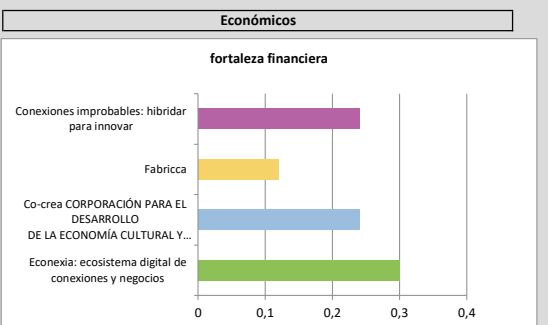
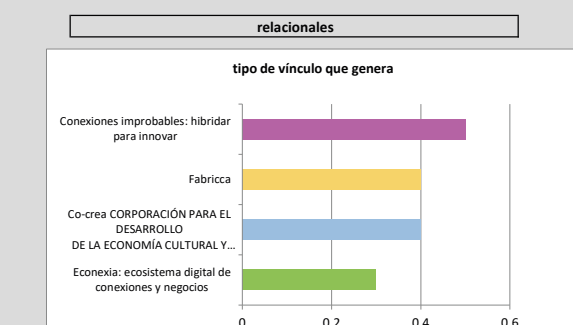
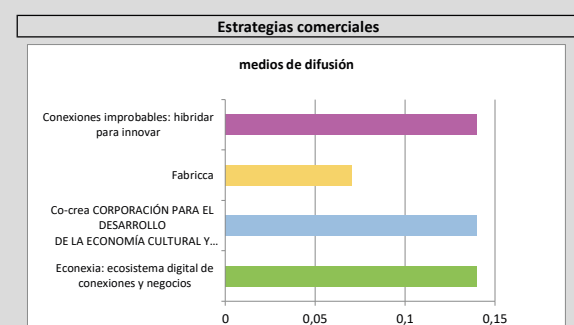
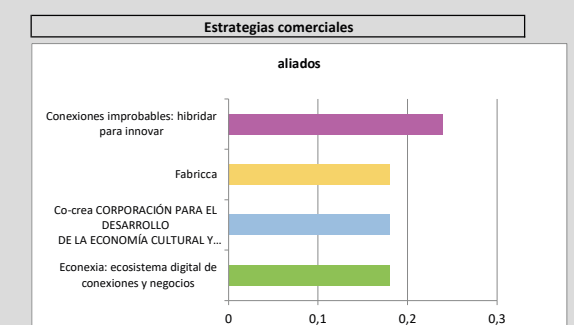
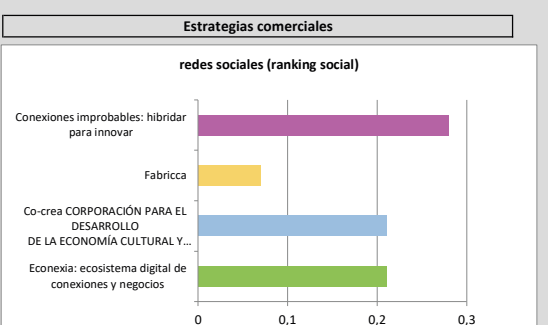
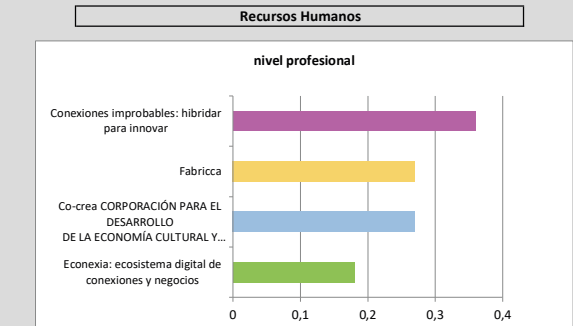
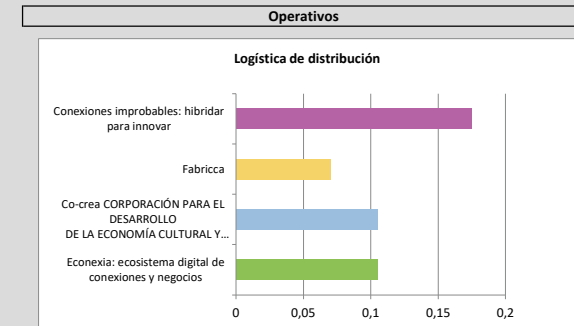
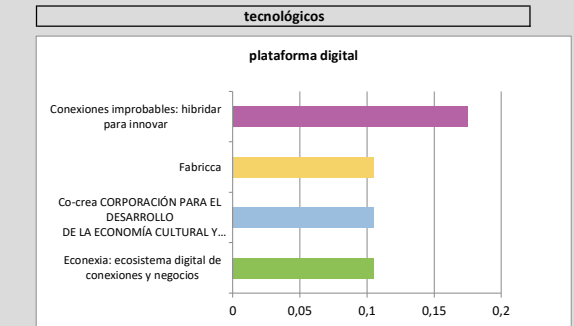
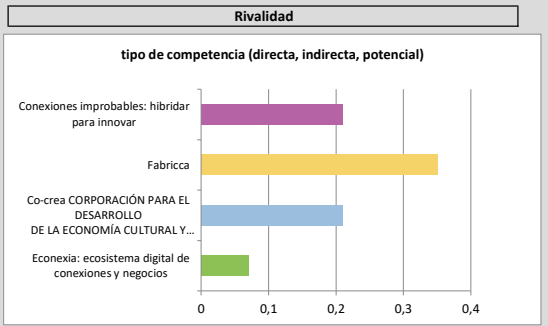
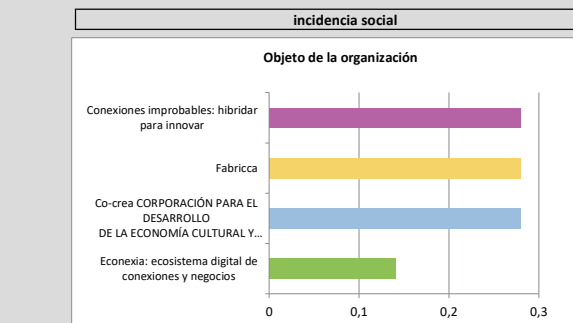
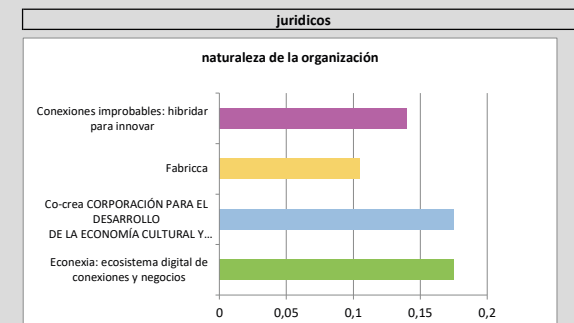
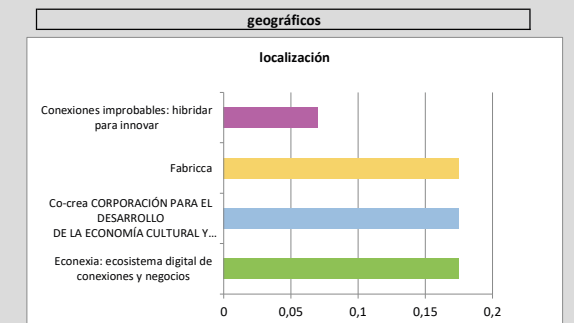
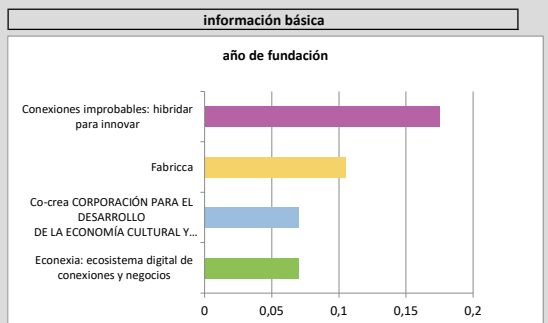
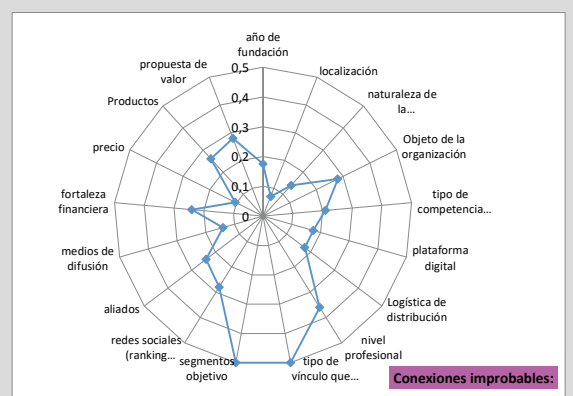
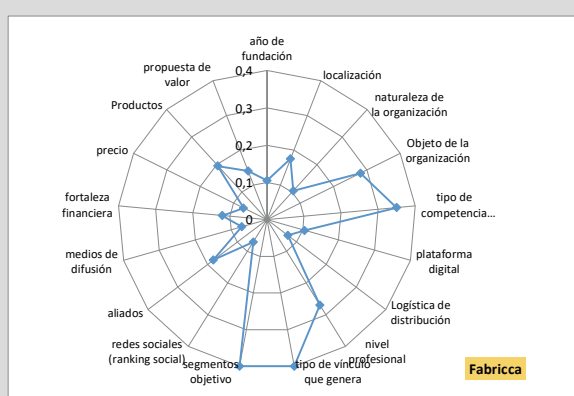
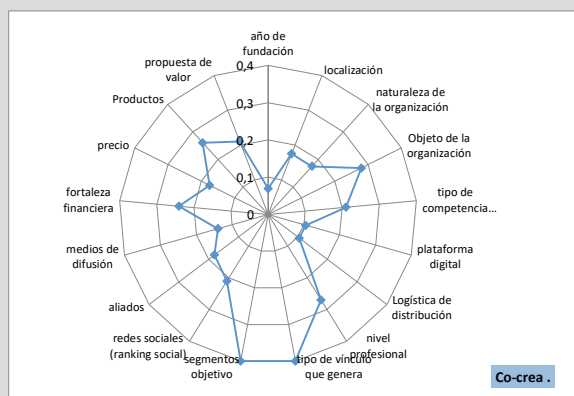
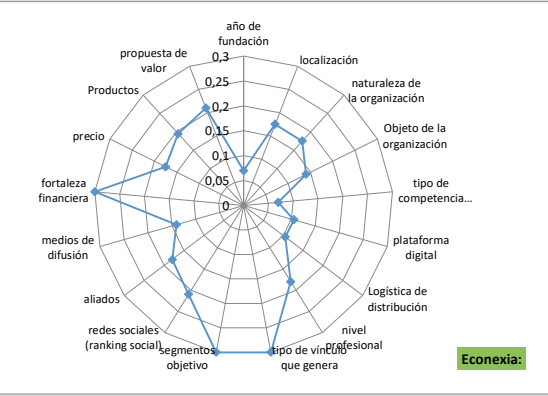
## **G. Anexo 7. Matriz de análisis de la competencia.**

factores	Descripción	variables	Criterio de calificación	Puntaje	Pondera	Total	Econexia: ecosistema digital de conexiones y negocios			Co-crea CORPORACIÓN PARA EL DESARROLLO			Fabrica			Conexiones improbables: hibridar para innovar			Puntaje	Pondera	Total	SUMATORIA						
							N.A.	Pondera	Total	N.A.	Pondera	Total	N.A.	Pondera	Total	N.A.	Pondera	Total										
información básica	N.A.	año de fundación	con respecto a la innovación, se califica el tiempo de maduración de la idea, a mayor tiempo, mayor puntaje	0,035	0	2020	2	0,035	0,07	2020	2	0,035	0,07	2016	3	0,035	0,105	2009, 2014	5	0,035	0,175							
			incidencia territorial (que es nuestro ámbito de trabajo) a mayor cercanía, mayor puntaje	0,035	0	Bogotá D.C.	5	0,035	0,175	Bogotá D.C.	5	0,035	0,175	Bogotá D.C.	5	0,035	0,175	Euskadi, País Vasco	2	0,035	0,07							
geográficos		localización	personas jurídicas públicas constituyen una distorsión y por lo tanto un alto puntaje.																									
jurídicos		naturaleza de la organización	personas jurídicas con fines de lucro tienen puntajes intermedios.	0,035	0	Naturaleza privada corporativa: La Corporación de Ferias y Exposiciones S.A. Usuario Operador de Zona Franca (en adelante Corferias), es una sociedad comercial domiciliada en Colombia.	5	0,035	0,175	Corporación mixta sin ánimo de lucro	5	0,035	0,175	Sociedad anónima simplificada	3	0,035	0,105	Conexiones improbables es una Plataforma desarrollada por c2+i, Cultura, Creatividad, innovación, empresa consultora que trabaja en la economía creativa.	4	0,035	0,14	apuesta por explorar nuevos espacios para el desarrollo de los sectores creativos, contribuyendo a hacer más creativos otros sectores productivos, y a la sociedad en general. Promueve, por lo tanto, una nueva relación entre las artes, la cultura y la creatividad con distintos ámbitos económicos y sociales.						
			ONGs tienen bajos puntajes. (motivaciones más sociales que comerciales)																									
incidencia social		Objeto de la organización	mayores puntajes: organizaciones que trabajan sobre tendencias de frontera (futuro)	0,070	0	"Econexia es una alternativa digital creada para construir una comunidad de empresarios, promover las conexiones entre estos, incrementar las oportunidades de crecimiento y facilitar la actualización de temas relevantes para fortalecer negocios y así reactivar la economía de nuestro país."	2	0,070	0,14	"CoCrea tiene como objeto promover el desarrollo de las cadenas de valor en cuanto a procesos de formación, creación, producción, distribución, circulación y acceso ciudadano, de los diversos sectores creativos vinculados a las artes, el emprendimiento y la cultura en todo el territorio nacional."	4	0,070	0,28	Trabajar enfocados en las personas y no únicamente sobre proyectos o emprendimientos, permite que el tiempo, la inversión y el impacto se optimicen.	4	0,070	0,28	apuesta por explorar nuevos espacios para el desarrollo de los sectores creativos, contribuyendo a hacer más creativos otros sectores productivos, y a la sociedad en general. Promueve, por lo tanto, una nueva relación entre las artes, la cultura y la creatividad con distintos ámbitos económicos y sociales. Propicia una innovación responsable con los impactos, sostenible, comprometida, arraigada y más radical (Slow Innovation).	4	0,070	0,28							
			facilitar la actualización de temas relevantes para fortalecer negocios y así reactivar la economía de nuestro país."							Entidad designada por el Ministerio de Cultura para realizar la convocatoria necesaria para la implementación del INCENTIVO TRIBUTARIO (ART. 180 del Plan Nacional de Desarrollo vigente).				Proteger a individuos y destar sus habilidades creativas, genera que el conocimiento se use de manera permanente a favor de los equipos y se vuelva viral fuera de ellos														
Rivalidad		tipo de competencia (directa, indirecta, potencial)	5- competencia directa	0,070	0	indirecta. Responde a la misma demanda pero no de la misma manera. Por ser parte de la extensión de políticas del estado, se genera un fenómeno de distorsión de relaciones de demanda y oferta porque traslada recursos del estado a grupos a los que se exige formalidad empresarial y descarta la posibilidad de trabajar con grupos informales (característica general en el grupo de las ICC)	1	0,070	0,07	indirecta. Responde a la misma demanda pero no de la misma manera. Por ser parte de la extensión de políticas del estado,	3	0,070	0,21	Directa. proponen una oferta similar y compite en la misma zona geográfica de la iniciativa.	5	0,070	0,35	Directa. proponen una oferta similar y compite en la misma zona geográfica de la iniciativa.	3	0,070	0,21							
			3- competencia potencial																									
FACTORES						0																						
tecnológicos		plataforma digital	5- se basa en altos niveles de dinamismo o intensidad basados TICs	0,035	0																							
			3- organizaciones que emplean medios virtuales donde prima la información más que la interacción							3				0,035				0,105					Node js	3	0,035	0,105	Vue js; Apache; Ubuntu	3
Operativos		Logística de distribución	5- equilibrio entre medios de distribución virtuales y trabajo directo (presencial)	0,035	0	plataforma facilitadora, no productora. El Oferente es el único responsable de los productos ofrecidos a través de la Vitrina Virtual. Corferias no asume responsabilidad alguna	3	0,035	0,105	plataforma facilitadora, no productora. En el decreto 697 de 2020, se explican sus procesos de evaluación y aval de proyectos que serán susceptibles de recibir recursos de aportantes para su realización.	3	0,035	0,105	dependen de las dinámicas originarias de las redes en las que participan.	2	0,035	0,07											
			3- le otorgan mayor peso a medios digitales de distribución																									
Recursos Humanos		nivel profesional	5- capacidades humanas con énfasis en temas de frontera	0,090	0	capital humano vinculado fundamentalmente a labores administrativas	2	0,090	0,18	capital humano vinculado fundamentalmente a labores administrativas	3	0,090	0,27	Experiencia en: Procesos de formación virtuales y presenciales. Acompañamiento a organizaciones en el diseño y formulación de proyectos. Acompañamiento a procesos asociativos de los diferentes subsectores del sector cultural. Formulación de proyectos para el sector creativo y cultural. Diseño y producción de eventos académicos y de creación colectiva.	3	0,090	0,27											
			4- capital humano con énfasis en temas de innovación																									
relacionales		tipo de vínculo que genera	5- vínculos orientados a innovaciones	0,100	0	relaciones comerciales para estimular la venta y compra de productos entre miembros de la plataforma.	3	0,100	0,3	operación bajo la forma de trabajo en red colaborativo para identificar entornos de contacto en ámbitos amplios enfocado en grupos colectivos de consultores e instituciones con los cuales obtener aprendizajes dinámicos cotidianos para el desarrollo del sector cultural y creativo	4	0,100	0,4	opera bajo la forma de trabajo en red colaborativo para identificar entornos de contacto en ámbitos amplios enfocado en grupos colectivos de consultores e instituciones con los cuales obtener aprendizajes dinámicos cotidianos para el desarrollo del sector cultural y creativo	4	0,100	0,4											
			4- vínculos orientados a alianzas (cadena de valor)																									
segmentos objetivo			5- segmentos específicos y territorialmente ubicados	0,100	0	atiende diversos segmentos clasificándolos dentro de los ecosistemas: Agroindustria y alimentos, Moda y Confección, Industria y Medio ambiente, Industrias creativas y Economía naranja, Estilo de Vida y Consumo	3	0,100	0,3	APORTANTES EN CAPITAL. Personas naturales o jurídicas, públicas o privadas que apliquen a la reducción del 165 % del valor real donado o invertido	4	0,100	0,4	actividades productivas de las industrias creativas y culturales. emprendedores en etapas iniciales; emprendedores con proyectos realizados; grupos de trabajo o gestores que quieran fortalecer procesos de creación, producción y gestión	4	0,100	0,4											
			3- segmentos de oferta y demanda en varios sectores																									
estrategias comerciales		redes sociales (ranking social)	5- mayor énfasis en medios de alta interacción	0,070	0	página web (plataforma de interacción y vínculos a páginas de sus aliados); twitter (línea de tiempo, noticias); youtube (webinars y talleres virtuales); instagram (vitrina); linkedin	3	0,070	0,21	página web (plataforma de interacción y vínculos a páginas de sus aliados); youtube (vídeos instructivos, charlas, otros contenidos)	3	0,070	0,21		1	0,070	0,07											
			4- aliados estratégicos con respaldo financiero																									
			3- aliados estratégicos sin respaldo financiero																									
			2- respaldo en redes similares																									
			1- sin aliados ni socios																									
			medios de difusión							nivel de intensidad en el uso de TICs				0,035				0					Internet, televisión, radio	4	0,035	0,14	Internet, televisión, radio	4
Económicos		fortaleza financiera	5- alta capacidad financiera con recursos mixtos	0,060	0	La rueda de negocios ha reportado expectativas por más de 1.348 millones de pesos (Informe de gestión CORFERIAS, 2020)	5	0,060	0,3	88.62 millones (COP) / proyecto avalado	4	0,060	0,24	tamaño de la empresa: 5 profesionales	2	0,060	0,12	Tamaño de la empresa: Entre 1 y 10 empleados										
			3- fortaleza financiera basada en conocimiento																									
Productos y servicios (atributos)		Productos	transparencia y claridad en los costos de la interacción	0,035	0	inscripción gratuita a la plataforma	5	0,035	0,175	No tiene costos	5	0,035	0,175	no disponible	2	0,035	0,07	Por otra parte, su aplicación digital Kultursistema maneja precios de suscripción de acuerdo al plan elegido: Free, Pro o Premium.										
			1- organizaciones de formación incipiente																									
			5- valor agregado orientado a innovaciones																									
			4- orientados a procesos																									
			3- orientados a intercambios comerciales en la cadena de valor																									
			2- orientados a formulación de proyectos																									
vitrina virtual		grado de especificidad de la oferta para atender a segmentos ICC-TT	La Plataforma cuenta con cuatro (4) componentes: (i) Vitrina Virtual; (ii) Rueda de Negocios; (iii) Cápsula de Emprendimiento; (iv) Conocimiento y Actualización.	0,065	0	mostrario. Espacio de exhibición en la web.	3	0,065	0,195	portal virtual de postulación de proyectos; formatos, etapas y documentos de apoyo;	4	0,065	0,26	PUESTA EN MARCHA DE EQUIPOS DE TRABAJO; CONSOLIDACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO; FABRICACIÓN DE PROCESOS CREATIVOS	3	0,065	0,195	Kultursistema. (Vue js; Apache; Ubuntu) https://kultursistema.com/										
			3- aliados estratégicos sin respaldo financiero																									
cápsula de emprendimiento		acceso a un aula con cursos virtuales, webinars, artículos, podcasts.	información actual con contenidos como noticias, temas sectoriales e información empresarial	3	0,065	acceso a un aula con cursos virtuales, webinars, artículos, podcasts.	3	0,065	0,195	servicios de convocatoria para postulantes	4	0,065	0,26	DEFINICIÓN DE PERFILES Y ROLES; LÓGICAS Y DINÁMICAS DE TRABAJO; COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA	3	0,065	0,195	Co-investigaciones										
			servicios de inscripción para aportantes							contacto y asesoría con un asesor comercial para procesos de inscripción.				trabajo colaborativo				son procesos de innovación abierta y colaborativa que ponen a trabajar conjuntamente a los equipos de las empresas con los artistas y/o creadores que hayan sido seleccionados para su proyecto. Estos procesos de hibridación presentan una duración diferente según el tipo de proyecto que la organización vaya a desarrollar así como en función de sus necesidades y de la dedicación que esta pueda destinar al mismo.										
conocimiento y actualización		para los cuatro sectores objetivo de la plataforma. Relaciona oferentes con demandantes	para postulantes (formatos de verificación y diagnóstico para clasificar a las convocatorias); para aportantes (calculadora tributaria, galería de proyectos)	3	0,065	para los cuatro sectores objetivo de la plataforma. Relaciona oferentes con demandantes	3	0,065	0,195	caja de herramientas	4	0,065	0,26	CO-CREACIÓN DE PROYECTOS; CONSTRUCCIÓN DE RUTAS DE TRABAJO; ANÁLISIS Y RECONSTRUCCIÓN DE PROYECTOS	3	0,065	0,195	Workshops										
			datos							información estadística dinámica sobre el estado de sus resultados de gestión.				gestión de conocimiento				Los Workshops son un formato de trabajo intensivo de corta duración que ayudan a impulsar procesos de investigación experimental y de co-creación.										
rueda de negocios		"al inscribirse ya eres parte de la comunidad empresarial de tu sector, puedes explorar y conectarte con las herramientas que te ofrece la plataforma para tu crecimiento: rueda de negocios, contenidos especializados, vitrinas para exhibir o buscar productos aliados, ruedas de inversión, temas de emprendimiento y más"	5- valor agregado orientado a innovaciones	0,070	0	"al inscribirse ya eres parte de la comunidad empresarial de tu sector, puedes explorar y conectarte con las herramientas que te ofrece la plataforma para tu crecimiento: rueda de negocios, contenidos especializados, vitrinas para exhibir o buscar productos aliados, ruedas de inversión, temas de emprendimiento y más"	3	0,070	0,21	"GENERAMOS ESPACIOS PARA QUE OTROS PUEDAN CO-CREAR"	3	0,070	0,21	"En Fabrica estamos convencidos que para fortalecer el sector cultural y las industrias creativas es necesario potenciar las capacidades humanas y las dinámicas de los equipos".	2	0,070	0,14	"hibridar para innovar" Conexiones improbables es una Plataforma que promueve y desarrolla proyectos de Innovación Abierta/Open Innovation.										
			4- orientados a procesos																									
propuesta de valor		5- valor agregado orientado a innovaciones	5- valor agregado orientado a innovaciones	0,070	0	"al inscribirse ya eres parte de la comunidad empresarial de tu sector, puedes explorar y conectarte con las herramientas que te ofrece la plataforma para tu crecimiento: rueda de negocios, contenidos especializados, vitrinas para exhibir o buscar productos aliados, ruedas de inversión, temas de emprendimiento y más"	3	0,070	0,21	"GENERAMOS ESPACIOS PARA QUE OTROS PUEDAN CO-CREAR"	3	0,070	0,21	"En Fabrica estamos convencidos que para fortalecer el sector cultural y las industrias creativas es necesario potenciar las capacidades humanas y las dinámicas de los equipos".	2	0,070	0,14	"hibridar para innovar" Conexiones improbables es una Plataforma que promueve y desarrolla proyectos de Innovación Abierta/Open Innovation.										
			3- orientados a procesos																									
definición de escala de puntaje de 1 a 5		de acuerdo con la importancia y peso del factor analizado, se distribuye un índice de 0 a 1 entre todos los objetivos: calificar la competitividad de cada una de las plataformas	5 nivel alto	1,0000	0,0000					1,0000				1,0000				1,0000										
			4 nivel medio-alto							3,1050				3,1050				3,1050										
ponderación		de acuerdo con la importancia y peso del factor analizado, se distribuye un índice de 0 a 1 entre todos los objetivos: calificar la competitividad de cada una de las plataformas	3 medio	1,0000	0,0000					3,1050				3,1050				3,1050										
			2 medio-bajo							2,0500				2,0500				2,0500										
objetivos: calificar la competitividad de cada una de las plataformas		de acuerdo con la importancia y peso del factor analizado, se distribuye un índice de 0 a 1 entre todos los objetivos: calificar la competitividad de cada una de las plataformas	1-bajo	1,0000	0,0000					2,0500				2,0500				2,0500										
			5 nivel alto							4,1300				4,1300				4,1300										

---

## **H. Anexo 8. Presentación consolidada de resultados – análisis de la competencia.**

factores	información básica	geográficos	jurídicos	incidencia social	Rivalidad	tecnológicos	Operativos	Recursos Humanos	relacionales	segmentos objetivo	Estrategias comerciales			Económicos		Productos y servicios (atributos)		Puntaje
Variables	año de fundación	localización	naturaleza de la organización	Objeto de la organización	tipo de competencia (directa, indirecta, potencial)	plataforma digital	Logística de distribución	nivel profesional	tipo de vínculo que genera	segmentos objetivo	redes sociales (ranking social)	aliados	medios de difusión	fortaleza financiera	precio	Productos	propuesta de valor	
Econexia: ecosistema digital de conexiones y negocios	0,07	0,175	0,175	0,14	0,07	0,105	0,105	0,18	0,3	0,3	0,21	0,18	0,14	0,3	0,175	0,195	0,21	<b>3,03</b>
Co-crea CORPORACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA ECONOMÍA CULTURAL Y CREATIVA EN COLOMBIA.	0,07	0,175	0,175	0,28	0,21	0,105	0,105	0,27	0,4	0,4	0,21	0,18	0,14	0,24	0,175	0,26	0,21	<b>3,605</b>
Fabricca	0,105	0,175	0,105	0,28	0,35	0,105	0,07	0,27	0,4	0,4	0,07	0,18	0,07	0,12	0,07	0,195	0,14	<b>3,105</b>
Conexiones improbables: hibridar para innovar	0,175	0,07	0,14	0,28	0,21	0,175	0,175	0,36	0,5	0,5	0,28	0,24	0,14	0,24	0,105	0,26	0,28	<b>4,13</b>



---

# **I. Anexo 9. Definición de requerimientos y determinantes del PMV.**

## PLATAFORMA DIGITAL

in list MVP

### Description

#### ÉPICA DEL CASO:

Frente al alto nivel de respuesta expresado en las encuestas circuladas entre los segmentos objeto de la iniciativa que enfatizaron la pertinencia de una plataforma, sistema o aplicación digital que facilitara la "información continua, comunicación directa y creación de un perfil de trabajo con el cual se pueda mantener una relación cooperativa", se requiere desarrollar un PMV que cumpla con un primer nivel de contacto y relación con los usuarios potenciales, en la finalidad de construir un nivel básico de confianza y fidelizar posteriormente un núcleo de usuarios permanentes.

## Historia de usuario 1

in list Product Backlog

### Description

Como usuario de la plataforma, quiero acceder a un sistema que me permita vincularme voluntariamente con un perfil que me identifique dentro del grupo de participantes.

### ✓ criterios de aceptación

0%

- nombre, apellidos tipo de organización, rol territorial, localización, correo electrónico o página web, teléfono (opcional)
- identificar el segmento al que pertenece, incluyendo agentes interesados que no pertenezcan a las ICC - TT
- identificar el grado de formalidad de la organización sin excluir el carácter informal de algunas organizaciones o individuos

## Historia de usuario 2

in list Product Backlog

### Description

Como operador de la plataforma, requiero una funcionalidad donde se hagan visibles los contenidos e información clave que permanentemente se estarán actualizando.

### ✓ criterios de aceptación

0%

- incorpora filtros de clasificación de contenidos: más vistos, por fecha.
- espacio para comentarios y valoraciones de estos
- contador de descargas

## Historia de usuario 3

in list Product Backlog

### Description

como operador de la plataforma, requiero que haya un canal de comunicación frecuente con el usuario una vez inscrito en el sistema.

### ✓ criterios de aceptación

0%

- el canal de comunicación debe ser de una sola vía (de sumatoria al usuario)
- la información se enviará de manera automatizada con una frecuencia quincenal

## Historia de usuario 4

in list Product Backlog

### Description

Como operadores, necesitamos un frame de inicio que invite a los usuarios a realizar un auto-diagnóstico de su actividad mediante el trámite de un cuestionario, cuyo resultado se hace visible en un mapa interactivo del ecosistema territorial cultural y turístico.

### ✓ funcionamiento del mapa interactivo

0%

- a partir de un cuestionario, se alimenta una base de datos que permite cruzar diferentes variables en un esquema de plano cartesiano.
- la ubicación resultante de la calificación de las variables es una sumatoria de puntajes derivadas de las preguntas del cuestionario
- la relación de las dos variables en ambos ejes, ubica al usuario en un plano con cuadrantes identificados según la característica que queremos destacar
- un nuevo frame le señala al usuario su lugar en el ecosistema y en comparación con otros participantes que van alimentando el tablero.
- con ese diagnóstico se le indica al usuario posibles rutas de exploración de actividades con las cuales podemos iniciar una dinámica de acompañamiento o de discusión con otros actores.

---

## **J. Anexo 10. Matriz de capacidades internas e impactos externos PES - DOFA.**



---

## **K. Anexo 11. Simulación financiera.**

### INGRESOS/VENTAS DEL PRIMER AÑO

	NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	CANTIDADES	PRECIO DE VENTA UNITARIO SIN IVA	INGRESOS TOTALES	
1	un sistema de información y comunicación para potenciar los niveles de conocimiento y relacionamiento de los usuarios			\$ -	0%
2	plataforma digital	1,00	\$ -	\$ -	0%
3	Talleres	6,00	\$ 15.000.000,00	\$ 90.000.000	50%
4	Capitaciones	6,00	\$ 15.000.000,00	\$ 90.000.000	50%
5		-	\$ -	\$ -	0%
6		-	\$ -	\$ -	0%
7		-	\$ -	\$ -	0%
8		-	\$ -	\$ -	0%
9		-	\$ -	\$ -	0%
10		-	\$ -	\$ -	0%
	<b>TOTAL</b>			<b>\$ 180.000.000</b>	<b>100%</b>

### CRECIMIENTO PORCENTUAL EN VTAS (CANTIDADES)

AÑO:	2023	2024	2025	2026
	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	3,5%	3,7%	3,1%	3,0%
	3,5%	3,7%	3,1%	3,0%
	0%	0%	0%	0%
	0%	0%	0%	0%
	0%	0%	0%	0%
	0%	0%	0%	0%
	0%	0%	0%	0%
	0%	0%	0%	0%
	0%	0%	0%	0%

AÑO BASE 2022

AÑO	2023	2024	2025	2026
INFLACIÓN	3,5%	3,7%	3,1%	3,0%
IPP	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

TASA IMPTO RENTA 32,0%

VOLVER AL MENÚ

### COSTOS DE CADA PRODUCTO O SERVICIO

	NOMBRE DEL PRODUCTO SERVICIO	CANTIDADES	COSTO UNITARIO DEL PDTO O SERVICIO	COSTOS TOTALES	
1	un sistema de información y comunicac	0		\$ -	0%
2	plataforma digital	1	\$ 11.050.000,00	\$ 11.050.000	15%
3	Talleres	6	\$ 3.725.000,00	\$ 22.350.000	31%
4	Capitaciones	6	\$ 6.537.500,00	\$ 39.225.000	54%
5	0	0	\$ -	\$ -	0%
6	0	0	\$ -	\$ -	0%
7	0	0	\$ -	\$ -	0%
8	0	0	\$ -	\$ -	0%
9	0	0	\$ -	\$ -	0%
10	0	0	\$ -	\$ -	0%
	<b>TOTAL</b>			<b>\$ 72.625.000</b>	<b>100%</b>

REVIS A LAS PROYECCIONES

### PROYECCIONES

AÑO	2022	2023	2024	2025	2026
VENTAS ANUALES	\$ 180.000.000,0	\$ 192.820.500,0	\$ 207.353.188,3	\$ 220.408.352,4	\$ 233.831.221,0
COSTOS ANUALES	\$ 72.625.000,0	\$ 74.780.125,0	\$ 77.138.139,6	\$ 79.186.872,0	\$ 81.230.978,1
<b>MARGEN OPERATIVO</b>	<b>\$ 107.375.000,0</b>	<b>\$ 118.040.375,0</b>	<b>\$ 130.215.048,6</b>	<b>\$ 141.221.480,4</b>	<b>\$ 152.600.242,9</b>

## DEFINA LA INVERSIÓN INICIAL QUE REALIZARÁN PARA LA PUESTA EN MARCHA DEL NEGOCIO:

	INVERSIÓN INICIAL
TERRENOS	\$ -
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$ -
MUEBLES Y ENSERES	\$ 4.000.000,00
EQUIPO DE OFICINA	\$ -
EQUIPO DE TRANSPORTE	\$ -
FRANQUICIAS	\$ -
PATENTES /INV en INTANGIBLES	\$ 30.000.000,00
GASTOS DE PUESTA EN MARCHA	\$ -
<b>TOTAL INVERSIONES</b>	<b>\$ 34.000.000,00</b>

[VOLVER AL MENÚ](#)

**INCLUYA EN CADA CATEGORÍA LOS COSTOS Y GASTOS FIJOS DEL PRIMER AÑO, EN LOS QUE DEBERÁN INCURRRIR PARA LA OPERACIÓN DEL NEGOCIO**

### NÓMINAS:

	VALOR AÑO 1
<b>ADMINISTRATIVA:</b>	\$ 16.800.000,00
<b>VENTAS:</b>	\$ -
<b>PRODUCCIÓN/SERVICIO:</b>	\$ 16.800.000,00
<b>TOTAL NÓMINAS</b>	<b>\$ 33.600.000,00</b>

<b>PRESUPUESTO DEL MARKETING MIX año de INICIO.</b>	<b>\$ 6.000.000,00</b>
---	------------------------

### GASTO PUBLICITARIO AÑOS SIGUIENTES

2023	\$ 6.600.000,00
2024	\$ 7.260.000,00
2025	\$ 7.986.000,00
2026	\$ 8.784.600,00

### GASTOS FIJOS:

	VALOR AÑO 1
<b>ARRIENDO:</b>	
<b>SERVICIOS PÚBLICOS:</b>	\$ 4.800.000,00
<b>TELEFONÍA CELULAR:</b>	\$ 1.800.000,00
<b>INTERNET:</b>	\$ 3.000.000,00
<b>PAPELERÍA:</b>	\$ 500.000,00
<b>SERVICIOS DE SEGURIDAD:</b>	\$ -
<b>SERVICIOS DE ASEO:</b>	\$ 1.500.000,00
<b>polizas de seguro</b>	\$ -
<b>Outsourcing</b>	\$ 5.880.000,00
	\$ -
	\$ -
	\$ -
	\$ -
<b>TOTAL GASTOS FIJOS</b>	<b>\$ 17.480.000,00</b>

## INVERSIÓN TOTAL Y NECESIDADES DE FINANCIACIÓN

<b>TOTAL INVERSIONES</b>	\$ 34.000.000,00	TASA DE INT ANUAL CRÉDITO	30,00%	AÑOS DE CRÉDITO	5			
<b>CALCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO INICIAL</b>			<b>CALCULO DEL PRÉSTAMO</b>					
	<b>MESES</b>	<b>VALOR</b>	<b>AÑO 0</b>	<b>inicial</b>	<b>interés</b>	<b>amort</b>	<b>cuota</b>	<b>final</b>
<b>COSTOS OPERATIVOS</b>	3,0	\$ 18.156.250,00						\$ 51.426.250,0
<b>NÓMINAS</b>	3,0	\$ 8.400.000,00	<b>2022</b>	\$ 51.426.250,0	\$ 15.427.875,0	\$ 5.686.794,4	\$ 21.114.669,4	\$ 45.739.455,6
<b>MARKETING MIX</b>	3,0	\$ 1.500.000,00	<b>2023</b>	\$ 45.739.455,6	\$ 13.721.836,7	\$ 7.392.832,7	\$ 21.114.669,4	\$ 38.346.623,0
<b>GASTOS FIJOS</b>	3,0	\$ 4.370.000,00	<b>2024</b>	\$ 38.346.623,0	\$ 11.503.986,9	\$ 9.610.682,5	\$ 21.114.669,4	\$ 28.735.940,5
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 32.426.250,00</b>	<b>2025</b>	\$ 28.735.940,5	\$ 8.620.782,2	\$ 12.493.887,2	\$ 21.114.669,4	\$ 16.242.053,3
			<b>2026</b>	\$ 16.242.053,3	\$ 4.872.616,0	\$ 16.242.053,3	\$ 21.114.669,4	\$ 0,0
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>		<b>\$ 66.426.250,00</b>	<b>VOLVER AL MENÚ</b>					
<b>APORTE DE LOS EMPRENDEDORES</b>		<b>\$ 15.000.000,00</b>						
<b>PRÉSTAMO A SOLICITAR</b>		<b>\$ 51.426.250,00</b>						

Desarrollado por: Magister Mauricio Reyes Giraldo.  
 Docente de Tiempo Completo Universidad EAN.  
 Coordinador Núcleo de Emprendimiento Universidad FEAV Universidad -EAN.  
 contacto: dmreyes@ean.edu.co

## ESTADOS FINANCIEROS BÁSICOS PROYECTADOS

Todos los datos de los Estados financieros se generan de forma automática.

### ESTADO DE RESULTADOS

	2022	2023	2024	2025	2026
VENTAS	\$ 180.000.000,0	\$ 192.820.500,0	\$ 207.353.188,3	\$ 220.408.352,4	\$ 233.831.221,0
COSTO VENTAS	\$ 72.625.000,0	\$ 74.780.125,0	\$ 77.138.139,6	\$ 79.186.872,0	\$ 81.230.978,1
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 107.375.000,0</b>	<b>\$ 118.040.375,0</b>	<b>\$ 130.215.048,6</b>	<b>\$ 141.221.480,4</b>	<b>\$ 152.600.242,9</b>
GASTOS ADTIVOS Y VTAS	\$ 33.600.000,0	\$ 34.776.000,0	\$ 36.062.712,0	\$ 37.180.656,1	\$ 38.296.075,8
GASTOS FIJOS DEL PERIODO	\$ 17.480.000,0	\$ 18.091.800,0	\$ 18.761.196,6	\$ 19.342.793,7	\$ 19.923.077,5
OTROS GASTOS	\$ 6.000.000,0	\$ 6.600.000,0	\$ 7.260.000,0	\$ 7.986.000,0	\$ 8.784.600,0
DEPRECIACIÓN	\$ 6.800.000,0	\$ 6.800.000,0	\$ 6.800.000,0	\$ 6.800.000,0	\$ 6.800.000,0
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>\$ 43.495.000,0</b>	<b>\$ 51.772.575,0</b>	<b>\$ 61.331.140,0</b>	<b>\$ 69.912.030,6</b>	<b>\$ 78.796.489,6</b>
GASTOS FINANCIEROS	\$ 15.427.875,0	\$ 13.721.836,7	\$ 11.503.986,9	\$ 8.620.782,2	\$ 4.872.616,0
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPTOS</b>	<b>\$ 28.067.125,0</b>	<b>\$ 38.050.738,3</b>	<b>\$ 49.827.153,1</b>	<b>\$ 61.291.248,5</b>	<b>\$ 73.923.873,6</b>
IMPUESTOS	\$ 8.981.480,0	\$ 12.176.236,3	\$ 15.944.689,0	\$ 19.613.199,5	\$ 23.655.639,6
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 19.085.645,0</b>	<b>\$ 25.874.502,0</b>	<b>\$ 33.882.464,1</b>	<b>\$ 41.678.049,0</b>	<b>\$ 50.268.234,1</b>

### BALANCE

AÑO o	2022	2023	2024	2025	2026
<b>ACTIVO</b>					
CAJA/BANCOS	\$ 32.426.250,00	\$ 61.606.580,65	\$ 70.997.361,30	\$ 79.963.093,68	\$ 85.733.301,82
FIJO NO DEPRECIABLE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FIJO DEPRECIABLE	\$ 34.000.000,00	\$ 34.000.000,00	\$ 34.000.000,00	\$ 34.000.000,00	\$ 34.000.000,00
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$ -	\$ 6.800.000,00	\$ 13.600.000,00	\$ 20.400.000,00	\$ 27.200.000,00
ACTIVO FIJO NETO	\$ 34.000.000,00	\$ 27.200.000,00	\$ 20.400.000,00	\$ 13.600.000,00	\$ 6.800.000,00
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 66.426.250,00</b>	<b>\$ 88.806.580,65</b>	<b>\$ 91.397.361,30</b>	<b>\$ 93.563.093,68</b>	<b>\$ 88.923.873,63</b>
<b>PASIVO</b>					
Impuestos X Pagar	\$ 0	\$ 8.981.480,0	\$ 12.176.236,3	\$ 15.944.689,0	\$ 19.613.199,5
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ -	\$ 8.981.480,0	\$ 12.176.236,3	\$ 15.944.689,0	\$ 19.613.199,5
Obligaciones Financieras	\$ 51.426.250,00	\$ 45.739.455,65	\$ 38.346.622,99	\$ 28.735.940,54	\$ 16.242.053,35
<b>PASIVO</b>	<b>\$ 51.426.250,00</b>	<b>\$ 54.720.935,65</b>	<b>\$ 50.522.859,25</b>	<b>\$ 44.680.629,54</b>	<b>\$ 35.855.252,86</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
Capital Social	\$ 15.000.000,00	\$ 15.000.000,00	\$ 15.000.000,00	\$ 15.000.000,00	\$ 15.000.000,00
Utilidades del Ejercicio	\$ 0	\$ 19.085.645,0	\$ 25.874.502,0	\$ 33.882.464,1	\$ 41.678.049,0
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 15.000.000,00</b>	<b>\$ 34.085.645,00</b>	<b>\$ 40.874.502,05</b>	<b>\$ 48.882.464,14</b>	<b>\$ 56.678.048,96</b>
<b>TOTAL PAS + PAT</b>	<b>\$ 66.426.250,00</b>	<b>\$ 88.806.580,65</b>	<b>\$ 91.397.361,30</b>	<b>\$ 93.563.093,68</b>	<b>\$ 88.923.873,63</b>
CUADRE (ACT = PAS+PAT)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

### FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO: CAPITAL INVERTIDO

AÑO o	2022	2023	2024	2025	2026
Activos Corrientes	\$ 32.426.250	\$ 61.606.581	\$ 70.997.361	\$ 79.963.094	\$ 85.733.302
Pasivos Corrientes	\$ -	\$ 8.981.480	\$ 12.176.236	\$ 15.944.689	\$ 19.613.200
<b>KTNO</b>	<b>\$ 32.426.250</b>	<b>\$ 52.625.101</b>	<b>\$ 58.821.125</b>	<b>\$ 64.018.405</b>	<b>\$ 66.120.102</b>
<b>Activo Fijo Neto</b>	<b>\$ 34.000.000</b>	<b>\$ 27.200.000</b>	<b>\$ 20.400.000</b>	<b>\$ 13.600.000</b>	<b>\$ 6.800.000</b>
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ 6.800.000	\$ 13.600.000	\$ 20.400.000	\$ 27.200.000
<b>Activo Fijo Bruto</b>	<b>\$ 34.000.000</b>	<b>\$ 34.000.000</b>	<b>\$ 34.000.000</b>	<b>\$ 34.000.000</b>	<b>\$ 34.000.000</b>
<b>Total Capital Operativo Neto</b>	<b>\$ 66.426.250</b>	<b>\$ 79.825.101</b>	<b>\$ 79.221.125</b>	<b>\$ 77.618.405</b>	<b>\$ 72.920.102</b>

### CALCULO DEL FLUJO DE CAJA LIBRE

EBIT	\$ 43.495.000,0	\$ 51.772.575,0	\$ 61.331.140,0	\$ 69.912.030,6	\$ 78.796.489,6
Impuestos	\$ 13.918.400,0	\$ 16.567.224,0	\$ 19.625.964,8	\$ 22.371.849,8	\$ 25.214.876,7
<b>NOPLAT</b>	<b>\$ 29.576.600,0</b>	<b>\$ 35.205.351,0</b>	<b>\$ 41.705.175,2</b>	<b>\$ 47.540.180,8</b>	<b>\$ 53.581.613,0</b>
Inversión Neta	\$ -13.398.850,6	\$ 603.975,6	\$ 1.602.720,4	\$ 4.698.302,4	\$ 7.651.868,2
<b>Flujo de Caja Libre del período</b>	<b>\$ 16.177.749</b>	<b>\$ 35.809.327</b>	<b>\$ 43.307.896</b>	<b>\$ 52.238.483</b>	<b>\$ 61.233.481</b>



Valor Computador	1.780.000,00
4 Personas Equipo Cultur	7.120.000,00

Software 30.000.000,00

NOMINAS			
	Proyecto	prestaciones	
Gerente	\$ 2.000.000	1,4	\$ 2.800.000
Gestión y comunicación	\$ 1.500.000	1,4	\$ 2.100.000
Investigación y desarrollo	\$ 1.500.000	1,4	\$ 2.100.000
Admon de plataforma	\$ 1.200.000	1,4	\$ 1.680.000
Comercial	\$ 0	1,4	\$ 0
valor nómina mensual	\$ 6.200.000	1,4	\$ 8.680.000
	\$ 24.800.000	1,4	\$ 34.720.000

Gastos  
 Arrendamiento  
 Coworking 40.000,00 Por Personas y Por dia  
 Personas 10 Entre E 400.000,00  
 10 Sesiones por Prc 4.000.000,00  
 6 proyectos **16.000.000,00**  
**Honorarios Contabilidad**  
 Por proyecto 950.000,00

OPCIÓN 1: OPERACIÓN POR NÓMINA				
cargo	básico	factor prestaciones	valor nómina mes	valor nómina anual
Gerente	\$ 1.500.000	1,4	\$ 2.100.000	\$ 25.200.000
Gestión y comunicación	\$ 1.000.000	1,4	\$ 1.400.000	\$ 16.800.000
Investigación y desarrollo	\$ 1.000.000	1,4	\$ 1.400.000	\$ 16.800.000
Admon de plataforma	\$ 1.000.000	1,4	\$ 1.400.000	\$ 16.800.000
Comercial	\$ 0	1,4	\$ 0	\$ 0
honorarios contabilidad	\$ 600.000	1,4	\$ 840.000	\$ 10.080.000
<b>valor nómina mensual</b>	<b>\$ 5.100.000</b>	<b>1,4</b>	<b>\$ 7.140.000</b>	<b>\$ 85.680.000</b>

Marketing  
 Año 1 6.000.000,00  
 Año 2 6.600.000,00  
 Año 3 7.260.000,00  
 Año 4 7.986.000,00  
 Año 5 8.784.600,00

OPCIÓN 2: OPERACIÓN POR PROYECTOS															
costos operativos	proyecto	mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	total año
personal	\$ 15.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 10.000.000	7.500.000	7.500.000	\$ 10.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 10.000.000	7.500.000	7.500.000	\$ 10.000.000	\$ 5.000.000	\$ 90.000.000
asesoría especial	\$ 2.400.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 1.600.000	1.200.000	1.200.000	\$ 1.600.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 1.600.000	1.200.000	1.200.000	\$ 1.600.000	\$ 800.000	\$ 14.400.000
equipos e información	\$ 600.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 400.000	300.000	300.000	\$ 400.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 400.000	300.000	300.000	\$ 400.000	\$ 200.000	\$ 3.600.000
publicación e informes	\$ 600.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 400.000	300.000	300.000	\$ 400.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 400.000	300.000	300.000	\$ 400.000	\$ 200.000	\$ 3.600.000
<b>total costos directos</b>	<b>\$ 18.600.000</b>	<b>\$ 6.200.000</b>	<b>\$ 6.200.000</b>	<b>\$ 12.400.000</b>	<b>9.300.000</b>	<b>9.300.000</b>	<b>\$ 12.400.000</b>	<b>\$ 6.200.000</b>	<b>\$ 6.200.000</b>	<b>\$ 12.400.000</b>	<b>9.300.000</b>	<b>9.300.000</b>	<b>\$ 12.400.000</b>	<b>\$ 6.200.000</b>	<b>\$ 111.600.000</b>
costos administrativos	\$ 2.100.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 1.400.000	1.050.000	1.050.000	\$ 1.400.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 1.400.000	1.050.000	1.050.000	\$ 1.400.000	\$ 700.000	\$ 12.600.000
transporte	\$ 1.500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 1.000.000	750.000	750.000	\$ 1.000.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 1.000.000	750.000	750.000	\$ 1.000.000	\$ 500.000	\$ 9.000.000
<b>total costos indirectos</b>	<b>\$ 3.600.000</b>	<b>\$ 1.200.000</b>	<b>\$ 1.200.000</b>	<b>\$ 2.400.000</b>	<b>1.800.000</b>	<b>1.800.000</b>	<b>\$ 2.400.000</b>	<b>\$ 1.200.000</b>	<b>\$ 1.200.000</b>	<b>\$ 2.400.000</b>	<b>1.800.000</b>	<b>1.800.000</b>	<b>\$ 2.400.000</b>	<b>\$ 1.200.000</b>	<b>\$ 21.600.000</b>
<b>total costos</b>	<b>\$ 22.200.000</b>	<b>\$ 7.400.000</b>	<b>\$ 7.400.000</b>	<b>\$ 14.800.000</b>	<b>11.100.000</b>	<b>11.100.000</b>	<b>\$ 14.800.000</b>	<b>\$ 7.400.000</b>	<b>\$ 7.400.000</b>	<b>\$ 14.800.000</b>	<b>11.100.000</b>	<b>11.100.000</b>	<b>\$ 14.800.000</b>	<b>\$ 7.400.000</b>	<b>\$ 133.200.000</b>
utilidad	\$ 7.800.000	\$ 2.600.000	\$ 2.600.000	\$ 5.200.000	3.900.000	3.900.000	\$ 5.200.000	\$ 2.600.000	\$ 2.600.000	\$ 5.200.000	3.900.000	3.900.000	\$ 5.200.000	\$ 2.600.000	\$ 46.800.000
<b>total costos</b>	<b>\$ 30.000.000</b>	<b>\$ 10.000.000</b>	<b>\$ 10.000.000</b>	<b>\$ 20.000.000</b>	<b>15.000.000</b>	<b>15.000.000</b>	<b>\$ 20.000.000</b>	<b>\$ 10.000.000</b>	<b>\$ 10.000.000</b>	<b>\$ 20.000.000</b>	<b>15.000.000</b>	<b>15.000.000</b>	<b>\$ 20.000.000</b>	<b>\$ 10.000.000</b>	<b>\$ 180.000.000</b>
															\$ 15.000.000

costos operativos	
personal	\$ 90.000.000
asesoría especial	\$ 14.400.000
equipos e información	\$ 3.600.000
publicación e informes	\$ 3.600.000
<b>total costos directos</b>	<b>\$ 111.600.000</b>
costos administrativos	\$ 12.600.000
transporte	\$ 9.000.000
<b>total costos indirectos</b>	<b>\$ 21.600.000</b>
<b>total costos</b>	<b>\$ 133.200.000</b>
utilidad	\$ 46.800.000
<b>total costos</b>	<b>\$ 180.000.000</b>

OPCIÓN 1: OPERACIÓN POR NÓMINA				
cargo	básico	factor prestaciones	valor nómina mes	valor nómina anual
Gerente	\$ 1.000.000	1,4	\$ 1.400.000	\$ 16.800.000
Investigador	\$ 1.000.000	1,4	\$ 1.400.000	\$ 16.800.000
honorarios contabilidad	\$ 350.000	1,4	\$ 490.000	\$ 5.880.000
<b>valor nómina mensual</b>	<b>\$ 2.350.000</b>	<b>1,4</b>	<b>\$ 3.290.000</b>	<b>\$ 39.480.000</b>

GASTOS ADMINISTRATIVOS FIJOS	
	año
Servicios	\$ 4.800.000
telefonía	\$ 1.800.000
internet	\$ 3.000.000
aseo	\$ 1.500.000
total	\$ 11.100.000
total mes	\$ 925.000

AÑO	2023	2024	2025	2026
<b>INFLACIÓN</b>	3,5%	3,7%	3,1%	3,0%
<b>IPP</b>	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

ingresos anuales	2022	2023	2024	2025	2026
plataforma	\$ -				
talleres	\$ 90.000.000	\$ 93.150.000	\$ 96.596.550	\$ 99.591.043	\$ 102.578.774
capacitaciones	\$ 90.000.000	\$ 93.150.000	\$ 96.596.550	\$ 99.591.043	\$ 102.578.774

ítem	porcentaje	contrato directo (privado)	costo mes		
			1	2	3
1					
<b>costos operativos</b>					
1.1. personal	50%	\$ 15.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000
1.2. asesoría especial	8%	\$ 2.400.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000
1.3. equipos e información	2%	\$ 600.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000
1.4. publicación e informes	2%	\$ 600.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000
<b>total costos directos</b>	<b>62%</b>	<b>\$ 18.600.000</b>	<b>\$ 6.200.000</b>	<b>\$ 6.200.000</b>	<b>\$ 6.200.000</b>
2. costos administrativos	7%	\$ 2.100.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000
3. transporte	5%	\$ 1.500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000
<b>total costos indirectos</b>	<b>12%</b>	<b>\$ 3.600.000</b>	<b>\$ 1.200.000</b>	<b>\$ 1.200.000</b>	<b>\$ 1.200.000</b>
<b>total costos</b>	<b>74%</b>	<b>\$ 22.200.000</b>	<b>\$ 7.400.000</b>	<b>\$ 7.400.000</b>	<b>\$ 7.400.000</b>
<b>utilidad</b>	<b>26%</b>	<b>\$ 7.800.000</b>	<b>\$ 2.600.000</b>	<b>\$ 2.600.000</b>	<b>\$ 2.600.000</b>
<b>impuestos</b>	<b>0%</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
<b>total costos</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 30.000.000</b>	<b>\$ 10.000.000</b>	<b>\$ 10.000.000</b>	<b>\$ 10.000.000</b>
ítem	porcentaje	contrato directo (privado)			
1					
<b>costos operativos</b>					
1.1. personal	30%	\$ 9.000.000			
1.2. asesoría especial	8%	\$ 2.400.000			
1.3. equipos e información	2%	\$ 600.000			
1.4. publicación e informes	2%	\$ 600.000			
<b>total costos directos</b>	<b>42%</b>	<b>\$ 12.600.000</b>			
2. costos administrativos	7%	\$ 2.100.000			
3. transporte	5%	\$ 1.500.000			
<b>total costos indirectos</b>	<b>12%</b>	<b>\$ 3.600.000</b>			
<b>total costos</b>	<b>54%</b>	<b>\$ 16.200.000</b>			
<b>utilidad</b>	<b>20%</b>	<b>\$ 6.000.000</b>			
<b>impuestos</b>	<b>26%</b>	<b>\$ 7.800.000</b>			
<b>total costos</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 30.000.000</b>			

producto	sub productos	número de productos al año	periodos de producción	vigencia	responsable	costo año	costo unitario
plataforma digital	herramienta diagnóstico	1	mantenimiento y ajuste semestral	permanente	área de investigación asesor tecnológico	\$ 11.050.000	\$ 11.050.000
capacitaciones	contenidos temáticos	6	bimestral	permanente	área de investigación área de gestión y comunicación	\$ 39.225.000	\$ 6.537.500
talleres	foro-taller	2	semestral	semestral	área de investigación área de comunicación	\$ 22.350.000,00	\$ 3.725.000
	talleres por demanda	12	bimestral	bimestral	área de investigación		

Estrategia de Promoción	<b>Herramienta auto-diagnóstico gratuita</b>			
Propósito	estimular a los participantes a vincularse con los productos que la plataforma ofrece en su propuesta de valor.			
actividad	Recursos requeridos	Tiempo requerido (horas hombre)	costo	responsable
Definición de requerimientos y determinantes de la herramienta	Humanos: Talleres de trabajo del equipo técnico de SUMATORIA	48	\$ 650.000,00	investigador principal
Conceptualización del modelo y sus atributos	Humanos: Labores de investigación y sistematización de experiencias relacionadas	96	\$ 850.000,00	
Prototipado y programación de un producto mínimo viable	Humanos: personal técnico especializado en sistemas	192	\$ 2.600.000,00	asesor tecnológico
	Tecnológicos: software de programación y equipos computación			
Prueba piloto, ajustes e implementación	Gestión de grupo de prueba y sala virtual o presencial	48	\$ 425.000,00	asesor comunicación
	logísticos y tecnológicos: equipos de computación e internet	4	\$ 1.000.000,00	

\$ 5.525.000

Estrategia de Distribución	<b>Talleres de mapeo con el apoyo de aliados estratégicos</b>			
Propósito	constituyen la propuesta de valor			
actividad	Recursos requeridos	Tiempo requerido (horas hombre)	costo	responsable
Gestión de aliado estratégico	Humanos	24	\$ 500.000	director
Diseño de talleres de mapeo y recursos comunicativos	Tecnológicos	24	\$ 325.000	investigador
	Humanos			
Concertación y programación de la actividad	Logísticos	24	\$ 212.500	asesor comunicador
	Humanos			
Difusión de resultados en medios de comunicación	Humanos	24	\$ 325.000	investigador y director
	Tecnológicos	24	\$ 500.000	
<b>total</b>		<b>120</b>	<b>\$ 1.862.500</b>	

Estrategia de Comunicación	<b>"Preparando la audiencia: plan de contenidos SUMATORIA"</b>			
Propósito	introducir en el contexto unos contenidos temáticos que generen atractivo de posibles leídos para participar en talleres de mapeo y caracterización del ecosistema ICC+TT			
actividad	Recursos requeridos	Tiempo requerido (horas hombre)	costo	responsable
Investigación sobre núcleos de tendencia en áreas de conocimiento relacionadas con la plataforma	Humanos	144	\$ 3.000.000	director
definición del tipo de contenidos y requerimientos para su difusión	Humanos	48	\$ 425.000	comunicaciones
programación de todos los contenidos por tipo, fecha y dónde serán publicados	Humanos	24	\$ 325.000	investigador
		24	\$ 212.500	comunicador
producción de contenidos	Humanos	96	\$ 1.300.000	investigador
	Tecnológicos: software y producción audiovisual	144	\$ 1.275.000	comunicador
<b>total</b>		<b>480</b>	<b>\$ 6.537.500</b>	

OPCIÓN 1: OPERACIÓN POR NÓMINA				
cargo	básico	factor prestaciones	valor nómina mes	valor nómina anual
Gerente	\$ 1.500.000	1,4	\$ 2.100.000	\$ 25.200.000
Gestión y comunicación	\$ 1.000.000	1,4	\$ 1.400.000	\$ 16.800.000
Investigación y desarrollo	\$ 1.000.000	1,4	\$ 1.400.000	\$ 16.800.000
asesor tecnológico	\$ 1.000.000	1,4	\$ 1.400.000	\$ 16.800.000
Comercial	\$ 0	1,4	\$ 0	\$ 0
honorarios contabilidad	\$ 600.000	1,4	\$ 840.000	\$ 10.080.000
<b>valor nómina mensual</b>	<b>\$ 5.100.000</b>	<b>1,4</b>	<b>\$ 7.140.000</b>	<b>\$ 85.680.000</b>

profesional	valor hora	valor semana	valor mes
director	\$ 20.833	\$ 1.000.000	\$ 4.000.000
investigador	\$ 13.542	\$ 650.000	\$ 2.600.000
asesor comunicación	\$ 8.854	\$ 425.000	\$ 1.700.000
asesor tecnológico	\$ 8.854	\$ 425.000	\$ 1.700.000

horas año	8760
hora hosting	20,78

Estrategia de Promoción		Herramienta auto-diagnóstico gratuita		
Propósito	estimular a los participantes a vincularse con los productos que la plataforma ofrece en su propuesta de valor.			
actividad	Recursos requeridos	Tiempo requerido (horas hombre)	costo	responsable
Definición de requerimientos y determinantes de la herramienta	Humanos: Talleres de trabajo del equipo técnico de SUMATORIA	48	\$ 650.000,00	investigador principal
Conceptualización del modelo y sus atributos	Humanos: Labores de investigación y sistematización de experiencias relacionadas	96	\$ 850.000,00	
Prototipado y programación de un producto mínimo viable	Humanos: personal técnico especializado en sistemas	192	\$ 2.600.000,00	asesor tecnológico
	Tecnológicos: software de programación y equipos computación			
Prueba piloto, ajustes e implementación	Gestión de grupo de prueba y sala virtual o presencial	48	\$ 425.000,00	asesor comunicación
	logísticos y tecnológicos: equipos de computación e internet	4	\$ 1.000.000,00	
			388 \$	5.525.000

Estrategia de Distribución	Talleres de mapeo con el apoyo de aliados estratégicos			
Propósito	por medio de un ente intermediario, poner en conocimiento y socialización los productos y herramientas que constituyen la propuesta de valor			
actividad	Recursos requeridos	Tiempo requerido (horas hombre)	costo	responsable
Gestión de aliado estratégico	Humanos	24	\$ 500.000	director
Diseño de talleres de mapeo y recursos comunicativos	Tecnológicos	24	\$ 325.000	investigador
	Humanos			
Concertación y programación de la actividad	Logísticos	24	\$ 212.500	asesor comunicador
	Humanos			
Difusión de resultados en medios de comunicación	Humanos	24	\$ 325.000	investigador y director
	Tecnológicos	24	\$ 500.000	
total		120	\$ 1.862.500	

Estrategia de Comunicación	"Preparando la audiencia: plan de contenidos SUMATORIA"			
Propósito	Introducir en el contexto unos contenidos temáticos que generen atractivo de posibles leads para participar en talleres de mapeo y caracterización del ecosistema ICC+TT.			
actividad	Recursos requeridos	Tiempo requerido (horas hombre)	costo	responsable
Investigación sobre núcleos de tendencia en áreas de conocimiento relacionadas con la plataforma	Humanos	144	\$ 3.000.000	director
definición del tipo de contenidos y requerimientos para su difusión	Humanos	48	\$ 425.000	comunicaciones
programación de todos los contenidos por tipo, fecha y dónde serán publicados	Humanos	24	\$ 325.000	investigador
		24	\$ 212.500	comunicador
producción de contenidos	Humanos	96	\$ 1.300.000	investigador
	Tecnológicos: software y producción audiovisual	144	\$ 1.275.000	comunicador
total		480	\$ 6.537.500	

\$ 1.912.500

\$ 212.500

\$ 1.425.000

total externos comunicación			\$ 3.550.000
total externos sistemas			\$ 2.600.000
total externos			\$ 6.150.000