



MotorCreativo: acompañamiento empresarial para artistas y creativos

Julián Ricardo Ballesteros Riveros

Universidad EAN

Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales

Maestría en Gestión de la Cultura

Bogotá, Colombia

Septiembre de 2024

Motor Creativo: acompañamiento empresarial para artistas y creativos

Julián Ricardo Ballesteros Riveros

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

Magíster en Gestión de la Cultura

Director:

Miguel Ángel Zúñiga Gutiérrez

Modalidad: Creación de Empresa

Universidad EAN

Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales

Maestría en Gestión de la Cultura

Bogotá, Colombia

Septiembre de 2024

Agradecimientos

A Lucila, quien me ha inspirado y me sigue inspirando siempre.

A Claudia, por su apoyo en este proyecto profesional y por ser mi socia de vida.

A todos los emprendedores, de quienes siempre aprendo tanto.

Resumen

El presente trabajo explora el diseño de un modelo de negocio innovador, **MotorCreativo**, enfocado en brindar acompañamiento empresarial a artistas y creativos emprendedores inicialmente en la ciudad de Bogotá. La iniciativa surge de la necesidad de abordar los desafíos específicos que enfrentan estos emprendedores en la creación y consolidación de sus iniciativas, como los bajos ingresos, la falta de formación empresarial, el acceso limitado a financiamiento y la informalidad laboral. **MotorCreativo** se distingue por su enfoque en el descubrimiento y apropiación del valor simbólico, con el cual se reconoce la importancia de la dimensión cultural y emocional en los productos y servicios de las Industrias Creativas y Culturales (ICC).

A través de dos servicios principales, "Lanzamiento Creativo" y "Mentoría Creativa", se ofrece un acompañamiento personalizado que combina herramientas prácticas, asesorías especializadas y estrategias de experimentación y validación para impulsar la sostenibilidad de los emprendimientos.

El modelo de negocio se basa en la venta directa de servicios a emprendedores, a través del ingreso a procesos de incubación, a mentorías temáticas por demanda, o a través de la colaboración con entidades públicas y privadas. La validación del modelo y la identificación de necesidades específicas del mercado se realizaron a través de entrevistas, encuestas y el desarrollo de un sitio web como Producto Mínimo Viable (PMV).

El análisis del sector y las tendencias del mercado evidencian un potencial de crecimiento significativo para las ICC en Bogotá y la región, y resaltan la necesidad de un acompañamiento especializado. **MotorCreativo** se posiciona como una solución diferenciada para superar los desafíos del sector.

Abstract

This academic work explores the design of an innovative business model, **MotorCreativo**, aimed at providing specialized business support to artists and creative entrepreneurs, initially in the city of Bogotá. The initiative arises from the need to address specific challenges that these entrepreneurs face in creating and consolidating their ventures, such as low income, lack of business training, limited access to financing, and informal employment.

MotorCreativo distinguishes itself by focusing on the discovery and appropriation of symbolic value, recognizing the importance of the cultural and emotional dimension in the products and services of the Creative and Cultural Industries (CCI). Through two main services, "Lanzamiento Creativo" (Creative Launch) and "Mentoría Creativa (Creative Mentoring), it offers personalized support that combines practical tools, specialized advice, and experimentation and validation strategies to promote the sustainability of ventures.

The business model is based on the direct sale of services to entrepreneurs, through participation in incubation processes, on-demand thematic mentoring, or through collaboration with public and private entities. Model validation and the identification of specific market needs were conducted through interviews, surveys, and the development of a website as a Minimum Viable Product (MVP).

The analysis of the sector and market trends demonstrates significant growth potential for the CCI in Bogotá and the region, highlighting the need for specialized support. MotorCreativo positions itself as a differentiated solution to overcome the challenges of the sector.

Contenido

Introducción.....	7
1. Objetivos.....	10
1.1 Objetivo General	10
1.2 Objetivos Específicos	10
2. Naturaleza del proyecto	11
2.1 Origen o fuente de la idea de negocio	11
2.2 Justificación	12
2.3 Descripción de la idea de negocio.....	13
2.4 Propuesta de Valor.....	15
2.5 Objetivos empresariales	15
2.5.1 Objetivo a corto plazo.....	16
2.5.2 Objetivo a mediano plazo	16
2.5.3 Objetivo a largo plazo.....	16
2.6 Estado actual del negocio.....	16
2.7 Nombre, tamaño y ubicación de la empresa	17
2.7.1 Nombre de la Empresa: MotorCreativo.....	17
2.7.2 Tamaño de la Empresa.....	17
2.7.3 Ubicación	18
2.8 Potencial del mercado en cifras.....	18
Tabla 1 Empresas que participaron en la prueba piloto.....	21
2.9 Ventaja competitiva del producto y/o servicio	21
3. Análisis del Sector	23
3.1 Caracterización del sector	23
3.2 Análisis de las fuerzas según Porter	25
3.2.1 Poder de negociación con los proveedores.....	26
Tabla 1 Criterios de evaluación para proveedores	27
3.2.2 Poder de negociación con los compradores.....	27
Tabla 2 Criterios de evaluación para compradores.....	28
3.2.3 Amenaza de nuevos competidores.....	28

Tabla 3 Criterios de evaluación para nuevos competidores	29
3.2.4 Amenaza de productos sustitutos.....	29
Tabla 4 Criterios de evaluación para productos sustitutos.....	29
3.2.5 Rivalidad entre los competidores	30
3.2.6 Conclusión de análisis de fuerzas de Porter.....	33
3.3 Análisis PESTEL.....	34
3.4.1 Factor político.....	34
3.3.3 Factor Social	38
3.3.4 Factor tecnológico.....	39
3.3.5 Factor ecológico.....	40
3.3.6 Fator Legal.....	41
3.3.7 Conclusiones sobre la viabilidad del sector.....	41
4.1 Validación de mercado, propuesta de valor y producto mínimo viable	43
4.1.1 Validación del mercado	43
4.1.2 Definición de la Propuesta de Valor	44
Figura 1 Mapa de empatía.....	44
4.1.3 Validación de la Propuesta de Valor	45
4.1.4 Validación de solución	46
4.1.5 Desarrollo del Producto Mínimo Viable (PMV).....	47
4.1.6 Conclusiones del proceso de validación.....	48
4.2 Análisis y estudio de mercado.....	49
4.2.1 Tendencias del mercado	49
4.2.2 Segmentación de mercado objetivo	51
4.2.3 Cálculo de la demanda potencial, proyección de ventas y participación del mercado	54
4.2.4 Descripción de la estrategia de generación de ingresos	55
4.2.5 Conclusiones sobre oportunidades y riesgos del mercado.....	55
5. Estrategia de Introducción de Mercado.....	57
5.1 Objetivos de mercadeo	57
5.2 Estrategia de mercadeo	57
5.2.1 Estrategia para el posicionamiento de marca.....	57
5.2.2 Estrategia de marketing de contenidos.....	58

5.2.3 Estrategias de precio	60
5.2.4 Estrategia de fuerza de ventas.....	61
6. Desarrollo del Modelo de Negocio.....	62
Figura 2 Diagrama de modelo de negocio	62
6.1 Modelo de negocio B2C.....	62
6.2 Lienzo de modelo de negocio.....	64
Figura 3 Lienzo de modelo de negocio	64
6.3 Ficha técnica del producto o servicio	65
6.4 Descripción del proceso	68
Figura 4 Proceso del Lanzamiento Creativo.....	68
Figura 5 Proceso de Mentoría Creativa	69
6.5 Características de la tecnología.....	69
6.6 Plan de operación.....	70
6.6.1 Objetivos específicos.....	71
6.6.2 Etapas para el Servicio de Lanzamiento Creativo.....	71
6.6.3 Etapas para el servicio de mentorías creativas.....	72
6.7 Capacidad y escalabilidad de operaciones.....	73
6.8 Política de aseguramiento y control de calidad del servicio	74
6.9 Infraestructura.....	74
6.9 Mano de obra requerida.....	75
6.11 Análisis técnico	75
6.11.1 Macrolocalización.....	75
6.11.2 Microlocalización.....	77
Figura 6 Mapa de la microlocalización en Bogotá	77
6.12 Aspectos organizacionales.....	78
6.12.1 Misión	78
6.12.4 Estructura organizacional	78
Figura 7 Diagrama estructura organizacional de MotorCreativo	79
6.12.4 Perfiles y funciones.....	80
Tabla 17 Cargos y funciones del equipo.....	80
6.12.5 Esquema de contratación y remuneración.....	81

6.13 Aspectos legales. Estructura jurídica y tipo de sociedad.....	82
6.14 Aspectos financieros	83
6.14.1 Plan de estructuración para puesta en marcha.....	83
6.14.2 Plan de requerimientos y faltantes de información para la estructuración del plan de empresa	84
6.14.3 Objetivos financieros	85
6.14.4 Política de manejo contable y financiero	85
6.14.5 Tiempos de pagos.....	87
6.14.6 Presupuesto de inversión	87
6.14.7 Fuentes de financiación	90
6.14.8 Proyecciones de ventas y rentabilidad	90
6.14.9 Estado de resultados.....	92
6.14.10 Balance	92
6.14.11 Flujo de caja del proyecto.....	93
6.14.11 Evaluación de viabilidad financiera del proyecto.....	93
6.15 Sostenibilidad: aspectos sociales, económicos y ambientales	93
6.15.1 Dimensión social.....	94
6.15.2 Dimensión económica	94
6.15.1 Dimensión ambiental.....	95
7. Conclusiones	96
Referencias	98
Bibliografía.....	99

Introducción

Desde hace más de 12 años empecé a hacer parte del ecosistema de emprendimiento local en Bogotá. Inicialmente como emprendedor y después apoyando a emprendedores. He participado en el diseño y en la ejecución de programas y procesos de acompañamiento a empresarios y emprendedores, desde organizaciones en las que he sido parte de equipo fundador, así como en universidades y otras instituciones públicas y privadas.

En este proceso he tenido la oportunidad de asesorar a diversos artistas y creativos que se han arriesgado a crear empresa o, al menos, a generar ingresos a partir de sus labores creativas buscando hacer de ellas su actividad económica principal. Acompañar a emprendedores de diversos sectores artísticos y culturales como la música (compositores, agrupaciones y *managers*), las artes escénicas (colectivos), el sector editorial (edición de revistas culturales), así como gestores culturales y personas interesadas en la circulación de prácticas artísticas, entre otros, me ha permitido, como profesional, comprender las dinámicas productivas asociadas a la creación y la cultura, así como a identificar sus problemáticas y también sus posibilidades. He podido analizar exhaustivamente sus clientes o financiadores, sus públicos y audiencias, y a identificar y comprender las necesidades, incluso las simbólicas, que están satisfaciendo desde sus propuestas creativas y artísticas, punto de partida para cualquier proceso de emprendimiento.

Estos artistas y creativos hacen parte de lo que se conoce como la "economía creativa" o las "Industrias Creativas y Culturales" (ICC), las cuales se han convertido en una economía relevante global y localmente, no solo por su aporte productivo con la generación de ingresos y empleo, sino por la construcción de sentidos sociales. Sin embargo, vale la pena aclarar los matices distintivos entre estos dos conceptos. La economía creativa abarca todas las actividades económicas basadas en la creatividad, la innovación y el conocimiento, incluyendo sectores como la tecnología y los videojuegos, además de las artes y la cultura (Howkins, 2001). Por otro lado, las ICC se centran específicamente en los sectores que producen bienes y servicios culturales y

creativos, como las artes visuales, la música y el cine (UNESCO, 2013). Esta distinción permite comprender la amplitud de la economía creativa y el papel específico que desempeñan las ICC, sobre las cuales habrá un enfoque particular en este documento.

Hoy en día, grandes conglomerados como las plataformas "Over The Top", OTT¹, productoras musicales, cinematográficas y grandes editoriales, entre otros, mueven miles de millones de dólares alrededor del mundo con productos de consumo masivo global, relacionados con las ICC². Sin embargo, en los mercados locales muchos profesionales quedan excluidos de empleos formales con estas empresas, o no están interesados en este tipo de producción masiva y quieren emprender. En este último caso buscan crear espacios propios e independientes con el propósito de conectar con intereses y necesidades sociales más cercanas o de nicho, enfrentándose a desafíos propios de estos sectores.

Los artistas y creativos emprendedores en Latinoamérica, y especialmente en Colombia, enfrentan diversos desafíos que limitan su capacidad para desarrollar y hacer sostenibles sus iniciativas. Desafíos que se derivan tanto de las características propias del sector creativo como del contexto socioeconómico en el que operan, a saber:

1. Muchos artistas y creativos carecen de formación en emprendimiento, especialmente en áreas como finanzas, marketing, gestión de proyectos y propiedad intelectual, lo cual dificulta la gestión eficiente de sus iniciativas (UNESCO, 2018).

¹ Las plataformas "Over the Top", OTT, son aquellas que no requieren intermediarios para la creación de contenidos, pues solo se encargan de transmitirlos, Netflix es una OTT de contenidos en video, Spotify es una OTT de contenidos en audio, principalmente música.

² En 2023, Netflix reportó ingresos por \$31.6 mil millones de dólares (Netflix, 2023), mientras que Spotify alcanzó los \$11.7 mil millones de dólares (Spotify, 2023). La industria musical global generó \$26.2 mil millones de dólares en 2022 (IFPI, 2023), y la taquilla cinematográfica mundial llegó a los \$26 mil millones de dólares en el mismo año (Gower Street Analytics, 2023). El mercado global del libro, por su parte, se valoró en \$144.6 mil millones de dólares en 2022 (Statista, 2023).

2. El acceso a financiación, como crédito y capital de inversión, es limitado para los emprendedores creativos, debido a la percepción de que en estas áreas existe un alto riesgo y no existen garantías tradicionales (BID, 2013).
3. La mayoría de los artistas y creativos trabajan de manera informal, lo que implica bajos ingresos, inestabilidad laboral y falta de acceso a seguridad social (OIT, 2014).
4. La creciente oferta de productos y servicios creativos aumenta la competencia y dificulta la visibilidad y el posicionamiento (Ministerio de Cultura de Colombia, 2019).
5. La falta de reconocimiento social y económico del trabajo creativo, así como la persistencia de estereotipos negativos sobre los artistas pueden dificultar el desarrollo de emprendimientos creativos (Throsby, 2001).

MotorCreativo se presenta como una respuesta a estos desafíos, ofreciendo un modelo de negocio especializado a través del cual se brinda acompañamiento, formación y herramientas a los artistas y creativos emprendedores para superar estas brechas. Al abordar las necesidades específicas del sector, MotorCreativo busca que los emprendedores conozcan mejor su público, audiencia y mercado, así como el valor simbólico que ofrecen sus iniciativas y tengan un mayor potencial de éxito, contribuyendo así al desarrollo sostenible de la economía creativa en Colombia.

El presente documento se estructura en cinco apartados que desarrollan la propuesta de MotorCreativo. En el primer capítulo se explica el origen de la idea de negocio y su descripción para dar una visión general del propósito de la iniciativa. En un segundo capítulo se hace un análisis del sector de las Industrias Creativas y Culturales (ICC), y de la oferta de acompañamiento en emprendimiento mediante la aplicación de las herramientas de análisis de Fuerzas de Porter y PESTEL. Esta caracterización le da solidez y respaldo al estudio y a la estrategia de mercado que se desarrollan en los capítulos 3 y 4. Finalmente, en el capítulo 5, se explica con detalle el Modelo de Negocio de MotorCreativo, sustentado en las validaciones de la Propuesta de Valor, el segmento de cliente y el Producto Mínimo Viable. Se incluyen en esta sección, el diseño de los aspectos organizacionales, legales y financieros.

1. Objetivos

1.1 Objetivo General

Diseñar un modelo de negocio especializado en las Industrias Culturales y Creativas (ICC) que brinde apoyo personalizado a artistas y creativos emprendedores³. Este modelo debe ser viable desde una perspectiva técnica, administrativa, legal y financiera, y comprenderá siempre una perspectiva de mercado que involucre audiencia y cliente.

1.2 Objetivos Específicos

1. Determinar las necesidades de los emprendedores de las ICC y sus expectativas, para identificar oportunidades de innovación y ofrecer una solución a sus desafíos.
2. Validar la propuesta de valor del modelo de negocio, usando herramientas como entrevistas, encuestas, pruebas y el análisis de las respuestas de artistas y creativos.
3. Evaluar la viabilidad técnica y operativa del modelo de negocio propuesto, asegurando su adaptación y utilidad dentro del ecosistema de emprendimiento de las ICC.
4. Desarrollar un marco integral que aborde los requisitos administrativos, legales, económicos y financieros para la operación y sostenibilidad del modelo de negocio.

³ Se ha decidido consolidar en esta definición propia los que serían los clientes directos, específicamente cuando el servicio es ofrecido a personas, equipos de trabajo o nuevas empresas. Esta definición pretende reunir a quienes se dedican, o han decidido dedicarse, prioritariamente a actividades dentro de los sectores de las ICC que ven como un negocio de valor que debe ser rentable.

2. Naturaleza del proyecto

2.1 Origen o fuente de la idea de negocio

El presente documento se centra en el diseño de un modelo de negocio destinado a brindar apoyo a emprendedores en el campo de las Industrias Creativas y Culturales (ICC). Esta iniciativa ha surgido de una experiencia propia de más de 12 años en el acompañamiento de emprendimientos, pero con un enfoque particular, durante los últimos cinco años, en el asesoramiento de iniciativas artísticas, creativas y culturales en Colombia. Durante este periodo, se ha observado que, si bien existen programas de acompañamiento empresarial para sectores diversos en las etapas de pre-incubación, incubación, aceleración y escalamiento, aún puede explorarse con mayor profundidad y rigor cómo acompañar en diferentes etapas emprendimientos en los sectores de las ICC, o bien de “los sectores de actividad que tienen como objeto principal la creatividad, la producción o reproducción, la promoción, la difusión y la comercialización de bienes, servicios y actividades de contenido cultural, artístico o patrimonial”(UNESCO, 2010, p.17).

Aunque existen muchas formas de llamar a la actividad económica dedicada a las artes, la expresión cultural y el entretenimiento en este documento se utilizará la definición de Industrias Creativas y Culturales de la UNESCO, que finaliza el anterior párrafo y figura en el libro *Políticas para la creatividad. Guía para el desarrollo de las industrias culturales y creativas (2010)*, el cual hoy en día es usado para la clasificación de esta actividad en los procesos de planeación local, nacional y global, en diferentes partes del mundo.

Al conocer a fondo las características y los desafíos a los que se enfrentan los emprendimientos creativos y culturales, pero también buscando un valor diferencial que permita construir un modelo de negocio único para MotorCreativo, se utiliza el concepto de valor simbólico como la base para la estructuración de la propuesta de valor de la empresa, lo cual constituye el elemento clave de los servicios que se ofrecen para apoyar a los emprendedores de las ICC.

En este contexto, se empleará el concepto de valor simbólico propuesto por Jean Baudrillard, específicamente el que aparece en su obra *La Economía Política del Signo (1970)*, obra en la cual se define

como aquel valor que trasciende la mera funcionalidad o el intercambio de bienes y servicios, enfocándose en su capacidad para representar narrativas y afectar la percepción y la experiencia del consumidor. Para Baudrillard, el valor simbólico es fundamental en la sociedad de consumo, donde los objetos no solo satisfacen necesidades materiales o funcionales, sino que también comunican significados sociales y culturales.

Las ICC presentan un reto apasionante y singular: descubrir en las propuestas artísticas un valor simbólico, o construir uno, para un público, audiencia o mercado. A diferencia de otros sectores, en las ICC los productos, servicios y experiencias, tal como lo dijera Baudrillard, son objetos que se convierten en símbolos de identidad, estatus o pertenencia a un grupo social. Esta dimensión simbólica, profundamente arraigada en los sistemas de significado cultural y personal, es clave para el éxito en estas industrias. Los consumidores, incluso fuera de las ICC, no solo buscan satisfacer necesidades materiales, sino también expresar su identidad y pertenencia a través de los productos y servicios que eligen. Las emociones, los significados y las historias que estos productos evocan pueden ser más determinantes en la decisión de compra que su valor funcional o económico.

Por ello, el acompañamiento a iniciativas en las ICC requiere un enfoque que vaya más allá de lo técnico y lo financiero. Es necesario comprender y potenciar el valor simbólico de cada proyecto, ayudando a los emprendedores a construir narrativas que conecten con las aspiraciones y los valores de su público objetivo. Esta comprensión profunda del valor simbólico se convierte en una ventaja competitiva para MotorCreativo, pues les permite a los emprendedores destacarse en un mercado cada vez más saturado y exigente.

2.2 Justificación

La informalidad es una problemática significativa en prácticamente todos los sectores de las ICC. A pesar de que en muchas industrias es común que las iniciativas empresariales tomen su tiempo o funcionen de manera informal antes de consolidarse, en el ámbito de las ICC esta situación es aún más prevalente. La informalidad puede ser un obstáculo para el desarrollo saludable del sector, ya que la estabilidad laboral y la empleabilidad a menudo no están garantizadas para aquellos que desean ingresar en él. Por lo tanto, la

mencionada situación plantea la necesidad apremiante de hacer rentables estas iniciativas, para impulsar la formalización y regularización de estas actividades y, al mismo tiempo, brindar un apoyo efectivo a quienes se aventuran en estas áreas, buscando su sostenibilidad.

Además, es importante destacar que los sectores de las ICC representan una oportunidad sin precedentes para la próxima década. El crecimiento de la economía digital, la globalización de la cultura y la creciente demanda de experiencias culturales y creativas únicas abren nuevas puertas para los artistas y creativos emprendedores. La capacidad de conectar con audiencias globales a través de plataformas en línea, la innovación en la producción de contenido y la convergencia de disciplinas artísticas ofrecen un terreno fértil para la innovación y el crecimiento en estos sectores. MotorCreativo explora el acompañamiento empresarial con un enfoque integral que abarque los valores de uso, intercambio y simbólico, aprovechando la oportunidad que tienen las ICC en la actualidad.

2.3 Descripción de la idea de negocio

MotorCreativo acompaña y asesora a los emprendedores que se encuentran en fase temprana, es decir, aquellos que están haciendo pruebas de su propuesta de valor, pruebas de su producto o servicio a través de prototipos, pilotos o versiones de *producto mínimo viable*, o bien, experimentos para validar su propuesta o su mercado. El acompañamiento de MotorCreativo permitirá a los emprendedores que están realizando lanzamientos de sus propuestas creativas, artísticas o culturales, empezar a obtener ingresos a través de ventas o de financiación, diseñando un modelo de negocio que combine tanto la viabilidad económica como sus propósitos artísticos.

El acompañamiento empresarial es algo cada vez más común, los emprendedores encuentran hoy todo un ecosistema que trabaja alrededor de sus nuevas empresas, buscando que los equipos de trabajo se transformen en sociedades productivas, y que las iniciativas se conviertan en productos o servicios exitosos que permitan que la economía se desarrolle y los negocios crezcan de manera rentable.

El negocio del acompañamiento empresarial funciona a partir del deseo que tienen los emprendedores de dedicarse a su iniciativa y vivir de ella. Por tal razón, están dispuestos a aprender estrategias y formarse en

asuntos relacionados con su negocio, entre los que se encuentran modelos de pensamiento como el *Design Thinking*⁴, metodologías como el *Lean Startup*⁵, herramientas de validación, gestión de asuntos contables y financieros, y preparación para presentaciones empresariales. Para satisfacer esta necesidad aparecen entre otras, los siguientes actores en el ecosistema de emprendimiento:

1. Empresas y organizaciones, de índole pública o privada, llamadas “incubadoras” o “aceleradoras” que están justamente en esa fase temprana, apoyando a las empresas nacientes con formación, mentorías, asesorías y acceso al mundo financiero especializado.
2. Financiadores, que pueden ser públicos o privados:
 - a. Los financiadores públicos están interesados en obtener resultados como una mayor generación de empleo, un mayor aporte al producto interno bruto - PIB, una mayor contribución tributaria, e indirectamente, reducir los índices de pobreza y a mejorar la calidad de vida tanto de los emprendedores como la de sus colaboradores
 - b. Los financiadores privados pueden ser al menos de dos clases: aquellos que buscan que surjan modelos de negocio que sean rentables y ofrezcan confianza para invertir a través de deuda, propiedad, acciones o modelos mixtos; y en segundo lugar, aquellas empresas que, por la regulación a su actividad, hacen promoción al desarrollo empresarial y su interés es mejorar su relacionamiento territorial.

El negocio del acompañamiento empresarial descrito funciona muy bien en diversos sectores económicos y se ha vuelto un estándar, especialmente en emprendimientos de base tecnológica o mediados por nuevas tecnologías. La razón por la cual ha funcionado este modelo para esos sectores es porque las

⁴ Design Thinking es una metodología de resolución de problemas centrada en el ser humano que se basa en la forma en que trabajan los diseñadores para integrar las necesidades de las personas, las posibilidades de la tecnología y los requisitos para el éxito empresarial (Brown, 2009).

⁵ Lean Startup es una metodología que ofrece un enfoque científico para crear y gestionar startups y conseguir el producto deseado al mercado más rápido (Ries, 2011).

soluciones son estandarizadas, van dirigidas a mercados masivos y la tecnología, cuando se incluye, permite escalar la oferta mientras se reducen los costos. Sin embargo, dado que los emprendimientos de las ICC tienen el valor simbólico como uno de sus componentes más relevantes, el negocio del acompañamiento empresarial tradicional no es suficiente para entender la interrelación de esas lógicas, la demanda de productos, servicios y experiencias de diversos sectores por parte de un público o audiencia, o los modelos de negocio especiales para las ICC.

El contenido de MotorCreativo está enmarcado en las siguientes temáticas, con las cuales la propuesta tiene un soporte metodológico robusto, considerando la experiencia en estas áreas:

1. Reconocer el valor simbólico de su negocio y crear su propuesta de valor única.
2. Diseñar modelos de negocio innovadores para generar ingresos sin perder su esencia artística y creativa.
3. Ofrecer mentorías con tareas prácticas de validación para lograr resultados en un término de tiempo corto.
4. Brindar posibilidades de acompañamiento con alternativas de pago.
5. Enlazar emprendimientos con potencial de impacto con financiación o aceleración.

MotorCreativo desarrollará su entrega de valor principalmente a través de dos servicios que se explicarán posteriormente. Estos servicios se denominarán: Lanzamiento Creativo y Mentoría Creativa.

2.4 Propuesta de Valor

MotorCreativo ofrece un acompañamiento empresarial especializado para artistas y creativos, que combina la experiencia en incubación de negocios y el conocimiento de las industrias creativas y culturales. Esta combinación única permite identificar y potenciar el valor simbólico de cada iniciativa, clave para el éxito en el mercado. A diferencia de otros programas, MotorCreativo se enfoca en necesidades específicas de los emprendedores, brinda herramientas prácticas a través de mentorías personalizadas y se concentra en alcanzar la sostenibilidad de sus negocios.

2.5 Objetivos empresariales

2.5.1 Objetivo a corto plazo

Validar, en los próximos tres meses a partir de la presentación de este documento, el modelo de negocio de MotorCreativo, especializado en el acompañamiento y asesoría a emprendimientos de las ICC. Esto se logrará al concretar al menos cinco transacciones con clientes distintos para los servicios ofrecidos. Este objetivo permitirá evaluar la aceptación inicial del mercado y la efectividad de las estrategias de marketing y ventas.

2.5.2 Objetivo a mediano plazo

Probar, en el plazo de tres a seis meses, la viabilidad técnica, operativa y financiera de MotorCreativo. Esto se realizará a través del análisis de los casos de los primeros clientes, adaptando y mejorando la oferta de servicios según las necesidades identificadas y de acuerdo con la retroalimentación recibida. El objetivo es atraer a un mercado más amplio y diversificar la cartera de clientes, apuntando a lograr al menos 15 mentorías o asesorías por mes al final de este período.

2.5.3 Objetivo a largo plazo

Alcanzar, en el transcurso del próximo año, un promedio de 20 emprendimientos o emprendedores atendidos por mes y vender al menos un programa de incubación con 15 emprendimientos. Aunque los ingresos percibidos pueden no cubrir la inversión inicial completamente, deberían demostrar la viabilidad y el potencial de crecimiento del negocio. Este objetivo también incluirá la participación en convocatorias públicas o privadas para la venta de programas de incubación.

2.6 Estado actual del negocio

MotorCreativo se encuentra en una etapa inicial de desarrollo, es un emprendimiento o lo que se conoce en otros sectores como una "startup". Esto quiere decir que actualmente se está en el proceso de validación de modelo de negocio y aún se están definiendo y ajustando los servicios B2C⁶ de mentoría o

⁶ Un modelo de negocio B2B (Business-to-Business) se diferencia de B2C (Business-to-Consumer) por su enfoque en el mercado de empresas, en lugar del mercado de consumidores finales. Osterwalder y Pigneur (2010) definen el modelo

asesoría y luego se explorará el B2B, del programa de incubación. En cuanto al mercado, MotorCreativo se encuentra en una fase de validación del mismo, buscando los primeros clientes para probar y ajustar su oferta de servicios. Esto es crucial para entender las necesidades específicas del segmento objetivo y cómo puede esta iniciativa satisfacerlas mejor.

Por consiguiente, la estructura operativa, así como los procesos internos, están en desarrollo. Esto quiere decir que no existe aún un sistema establecido para la entrega de servicios, y la gestión de clientes. Todo dependerá de la capacidad de conversión y de construcción de equipo. Precisamente una de las principales preocupaciones en la etapa inicial en la que se encuentra MotorCreativo es la financiación y la sostenibilidad financiera, y por eso el enfoque está en lograr los primeros objetivos de ingresos, buscar establecer un flujo de caja estable, una recuperación de la inversión inicial y superar el punto de equilibrio.

MotorCreativo se encuentra, a la vez, en el proceso de construcción de marca, con la necesidad de empezar a tener una presencia inicial en el mercado, construir una base de clientes y surgir como alternativa de solución para los artistas y creativos que hacen parte del mercado. Los esfuerzos de marketing y de networking son importantes para dar a conocer la iniciativa en el ecosistema de emprendimiento y lograr establecer relaciones y posibles colaboraciones con incubadoras, aceleradoras, asesores independientes y otros actores relevantes en los diferentes circuitos sectoriales de las ICC.

2.7 Nombre, tamaño y ubicación de la empresa

2.7.1 Nombre de la Empresa: MotorCreativo

2.7.2 Tamaño de la Empresa

MotorCreativo es una organización sin ánimo de lucro que funcionará con carácter social y cultural. Inicialmente, durante su fase piloto, será operada por una sola persona, su fundador. Luego, para sus primeros

B2B como "la lógica de cómo una organización crea, entrega y captura valor en el mercado de empresas", mientras que el modelo B2C lo describen como "la lógica de cómo una organización crea, entrega y captura valor en el mercado de consumidores finales".

años, tiene previsto contar con un equipo de cuatro personas para llevar a cabo sus proyectos y programas en el campo de las industrias creativas. Por último, a medida que crezca y se consolide, MotorCreativo irá duplicando su planta para poder operar un incremento de demanda bajo el sistema operativo que mejor funcione.

2.7.3 Ubicación

Se instala en Bogotá, Colombia, por lo tanto, MotorCreativo se beneficia de la diversidad cultural y creativa de la ciudad. Su ubicación estratégica en la capital colombiana le brinda acceso a una amplia gama de talento y recursos en el ámbito de las industrias creativas y culturales. Aunque su alcance se extenderá a toda la ciudad, MotorCreativo comenzará enfocándose en las localidades de Santa Fe y La Candelaria, reconocidas por su potencial en actividad cultural y creativa. La iniciativa busca fortalecer y enriquecer estas comunidades, y está abierta a expandir su impacto a otras zonas de la ciudad y del país cuando surjan oportunidades de colaboración y crecimiento.

2.8 Potencial del mercado en cifras

Si bien no hay un único lugar en el cual se encuentre toda la información actualizada respecto a los sectores que reúnen las industrias creativas y culturales, el Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE difundió un documento de apoyo durante una rueda de prensa, realizada en agosto de 2022, que incluye el “Directorio Estadístico de Empresas y Sector Público 2020 – 2021”. Este documento, junto con los resultados de la Cuenta Satélite de Cultura y Economía Creativa de Bogotá - CSCECB⁷, creados por la Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte - SCRCD y el DANE, son la base para entender mejor las cifras relacionadas con un tamaño del mercado para ofrecer servicios de acompañamiento empresarial y asesorías o mentorías especializadas.

⁷ Cuenta Satélite de Economía Cultural y Creativa de Bogotá (CSECCB) 2021p-2022pr

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-satelite/cuenta-satelite-de-cultura-en-colombia/cuenta-satelite-de-economia-cultural-y-creativa-de-bogota-cseccb-2021p-2022pr>

En los datos nacionales suministrados por el DANE se tuvo en cuenta los sectores "Información y comunicaciones" y "Actividades artísticas, entretenimiento, recreación y otras actividades de servicios", los cuales son representativos de las industrias creativas y culturales debido a las actividades incluidas y a sus particularidades. De acuerdo con la segmentación del DANE en el documento mencionado, el sector de Información y comunicaciones ha mostrado una participación constante y significativa en el mercado. En 2021, el número de empresas en este sector alcanzó las 131.877, lo que representa un 2,3% del total de empresas del país. A pesar de una disminución en 2020, el sector experimentó un crecimiento del 12,4% en 2021. Este crecimiento indica una recuperación importante y una tendencia ascendente en la creación de nuevas empresas. La mayoría de estas empresas son microempresas, lo que sugiere un ecosistema vibrante de pequeños emprendimientos y de propuestas de innovación. En 2021, se registraron 128.868 microempresas, seguidas por 2.227 pequeñas empresas, 588 medianas y 194 grandes empresas⁸.

Por su lado, el sector "Actividades artísticas, entretenimiento, recreación y otras actividades de servicios" ha experimentado un crecimiento significativo, reflejando un aumento en la demanda de servicios culturales y de entretenimiento. En 2021, el número de empresas en este sector fue de 590.916, lo que representa un 10,4% del total de empresas, mostrando un aumento del 19,2% en comparación con el año anterior. Al igual que en el sector de información y comunicaciones, la mayoría de las empresas, 585.874 son microempresas, seguidas por 3.650 pequeñas empresas, 1.015 medianas y 377 grandes empresas⁹. Este crecimiento destaca la importancia y el potencial de este sector en la economía.

El mercado para servicios de acompañamiento empresarial en las industrias creativas y culturales en Bogotá puede considerarse significativo y con potencial de crecimiento. Según los datos de la Cuenta Satélite

⁸ Directorio Estadístico de Empresas y Sector Público 2020 – 2021

https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/pres_web_RELAB_empleo_may_22.pdf

⁹ Directorio Estadístico de Empresas y Sector Público 2020 – 2021

https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/pres_web_RELAB_empleo_may_22.pdf

de Cultura y Economía Creativa de Bogotá del año 2020¹⁰, el valor agregado de la cultura y creatividad fue de \$11,4 billones, lo que representa el 4,9% del total de la economía de la ciudad, superando incluso al sector de la construcción. A pesar de la contracción económica debido a la pandemia de COVID-19, que ocasionó una disminución del 8,2% en el valor agregado y una caída del 3,03% en el número de ocupados en el sector respecto al año anterior, el sector sigue siendo relevante con más de 170,000 personas empleadas, representando el 36,5% del total nacional en este sector.

Específicamente en las áreas de Artes y Patrimonio e Industrias Culturales Convencionales, se observa una oportunidad en la diversificación y fortalecimiento de capacidades, dado el decrecimiento en varios de sus segmentos. Por ejemplo, en Artes y Patrimonio, aunque hubo una disminución general, el segmento de Educación cultural y creativa creció un 9,6%, lo que puede indicar una demanda de servicios de formación y asesoría. En Industrias Culturales Convencionales, la caída fue significativa en editoriales, fonográficas y audiovisuales, pero hubo un incremento en servicios de información, mostrando una posible transición hacia medios digitales y nuevos modelos de negocio.

Al tener en cuenta la predominancia de microempresas y pequeñas empresas en los sectores de "Información y comunicaciones" y "Actividades artísticas, entretenimiento, recreación y otras actividades de servicios", podría asumirse que existe una oportunidad de ofrecer servicios de acompañamiento empresarial, mentorías y asesorías especializadas, que reconozcan sus características únicas y diferenciadas de empresas típicas de producción o servicios. Estas empresas enfrentan desafíos distintos que requieren un enfoque de apoyo especializado y adaptado a sus necesidades específicas. La asistencia en áreas como gestión empresarial, marketing y estrategias de crecimiento es crucial no solo para su sostenibilidad, sino también para alcanzar objetivos en un mercado en crecimiento. Además, el aumento constante en el número de estas empresas subraya su alto potencial de escalabilidad y expansión, y hace que los programas de incubación y apoyo sean

¹⁰ Datos y cifras de la cultura en Bogotá durante el 2020 ¡Conoce los resultados! <https://bogota.gov.co/mi-ciudad/cultura-recreacion-y-deporte/datos-y-cifras-de-la-cuenta-satelite-de-cultura-en-bogota-2020>

esenciales para aprovechar nuevas oportunidades de mercado y tecnología. La necesidad de servicios de mentoría, asesoría y programas de incubación para las industrias creativas y culturales en Bogotá es clara, dada la transformación constante y la aparición de nuevas tendencias y tecnologías. Estos servicios permiten a las empresas adaptarse e innovar, y a su vez representan para MotorCreativo una oportunidad de negocio viable, al tiempo que se contribuye al crecimiento económico y al enriquecimiento cultural y social de la ciudad, subrayando la importancia de estas industrias para la identidad y el tejido social de Bogotá.

MotorCreativo iniciará operaciones basado en la respuesta que obtuvo con su validación en las localidades de Santa Fe y La Candelaria de Bogotá. La siguiente es la distribución de empresas que hizo parte de la validación realizada, y con las cuales se empezará el piloto, las mismas representan los sectores mencionados en el anterior análisis:

Tabla 1 *Empresas que participaron en la prueba piloto*

Sector	Cantidad de organizaciones	Participación
Contenidos Digitales y Medios en Línea	7	35%
Audiovisuales y Multimedia	4	20%
Gestión Artística y Cultural	3	15%
Diseño	3	15%
Artes Visuales	3	15%
Total	20	100%

Nota: Elaboración propia

2.9 Ventaja competitiva del producto y/o servicio

La ventaja competitiva, también conocida como "ventaja injusta", se refiere a la capacidad de una empresa para superar su competencia de manera sostenida en el tiempo, obteniendo un desempeño superior

en el mercado y generando una brecha porque su propuesta no es fácilmente replicable (Porter, 1991). Esta ventaja puede provenir de diversos factores, como ofrecer productos o servicios de forma exclusiva en un mercado, tener costos notablemente más bajos, contar con una marca posicionada en el mercado, tener una mejor ubicación geográfica o combinar conocimiento y experiencia de forma única.

La ventaja competitiva de MotorCreativo, en el sentido que le da Porter reside en la combinación única de experiencia y conocimiento de su fundador tanto en el ámbito del acompañamiento empresarial como en el profundo entendimiento de las industrias creativas y culturales (ICC). Esta experiencia dual, adquirida a través de la participación en programas de emprendimiento de alto nivel y una formación académica en artes, diseño industrial y gestión cultural, permite a MotorCreativo ofrecer un enfoque distintivo y especializado.

Esta ventaja competitiva se traduce en las capacidades desde MotorCreativo para:

- enfocar de forma empática y confiable el acompañamiento, porque se conocen de manera profunda los desafíos específicos que enfrentan los artistas y creativos al emprender;
- identificar y resolver brechas comunicacionales, por la capacidad para acortar la distancia entre el lenguaje creativo y el empresarial, facilitando la comunicación y colaboración entre ambos mundos;
- diseñar programas y mentorías a la medida, porque se han desarrollado soluciones personalizadas que abordan necesidades específicas de los emprendedores creativos;
- descubrir y crear valor simbólico, por la capacidad para reflexionar sobre el valor simbólico de productos, servicios y experiencias, igualmente sobre el impacto que se genera para públicos, audiencias y diferenciación en el mercado.

En resumen, la ventaja competitiva de MotorCreativo radica en su capacidad para combinar el conocimiento empresarial con la sensibilidad artística, ofreciendo un servicio único y especializado que impulse el éxito de los emprendimientos creativos y culturales.

3. Análisis del Sector

3.1 Caracterización del sector

El ecosistema de acompañamiento a empresas en Colombia ha experimentado un crecimiento significativo en los últimos años. Se ha convertido en un componente vital para el desarrollo y fortalecimiento de emprendimientos y empresas en diferentes sectores de la economía. Este crecimiento se ha visto impulsado por la creciente apertura al emprendimiento y la innovación en el país. Aunque el ecosistema de acompañamiento empresarial se encuentra disperso en todo el territorio colombiano, hay algunas ciudades y regiones que han emergido como centros de actividad destacados. Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla son ejemplos de ciudades que albergan una alta concentración de incubadoras, aceleradoras y unidades de fomento al desarrollo empresarial. Estas ciudades ofrecen acceso a una infraestructura empresarial sólida, recursos financieros y una red de contactos valiosa para emprendedores.

La financiación del ecosistema de acompañamiento empresarial en Colombia es respaldada por diversos actores, como el gobierno colombiano que proporciona fondos públicos a través de entidades como el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, el Instituto Colombiano de Fomento a la Exportación y la Inversión Extranjera - PROCOLOMBIA y el Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA, este último, por ejemplo a través del Fondo Emprender. Estos recursos están dirigidos a programas de incubación, aceleración y capacitación empresarial, lo que respalda el crecimiento del ecosistema emprendedor en el país.

La inversión privada también desempeña un papel fundamental en el financiamiento de incubadoras y aceleradoras en Colombia. Empresas y organizaciones de ángeles inversionistas, así como fondos de capital de riesgo, operan en el país y apoyan activamente programas de acompañamiento a emprendedores. Ejemplos de estos actores incluyen el Fondo de Capital Semilla Innova, Inversores Ángeles Colombia, Capitalia Colombia, Fondo de Inversión InQlab, Socialatom Ventures y fondos como Velum Ventures, Monashees, Kaszek Ventures y otros, que se destacan en la escena de capital de riesgo en Colombia y han invertido en numerosos *startups*

nacionales. Estas entidades proporcionan recursos financieros y experiencia a emprendedores, respaldando proyectos innovadores en diversas industrias.

En el ámbito académico, varias universidades colombianas están comprometidas con el emprendimiento y ofrecen programas de apoyo a emprendedores a través de incubadoras y centros de innovación. Además de brindar formación, estas instituciones colaboran con fondos de inversión y utilizan recursos propios para financiar programas de incubación y aceleración. Algunos ejemplos de instituciones educativas que promueven el emprendimiento a través de unidades especializadas, un fondo de inversión propio, o el apoyo a sus egresados emprendedores incluyen la Universidad de los Andes, la Pontificia Universidad Javeriana, la Universidad Nacional, la Universidad de Antioquia, la Universidad EAFIT, la Universidad del Rosario, el CESA y, por supuesto, la Universidad EAN.

Asimismo, organizaciones internacionales y agencias de cooperación, como el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD, la Agencia de Cooperación Internacional de Corea - KOICA, el Banco Interamericano de Desarrollo - BID y la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional - USAID, desempeñan un papel importante en el financiamiento y el apoyo técnico para fortalecer el ecosistema de emprendimiento en Colombia. Estas organizaciones colaboran con el sector público y privado para promover el desarrollo de emprendedores en el país, algunos de ellos especialmente en el territorio.

Por último, grandes empresas y corporaciones colombianas, como parte de su responsabilidad social empresarial (RSE), de su filosofía, o por regulación a su actividad, participan activamente en el apoyo a proyectos productivos y emprendimientos. Estos programas incluyen inversiones financieras y oportunidades para establecer asociaciones comerciales estratégicas con emprendedores, lo que contribuye al financiamiento y al crecimiento del ecosistema emprendedor en Colombia. Además, fundaciones de empresas como la Fundación Bolívar - Davivienda, Fundación Grupo Bancolombia, Corporación Interactuar, Fundación WWB, Fundación Acesco, entre otras, también están involucradas en estas iniciativas de apoyo al emprendimiento.

Algunos actores históricamente relevantes del ecosistema de emprendimiento nacional han sido iNNpulsa Colombia, la agencia de innovación y emprendimiento del Ministerio de Comercio, Industria y

Turismo; Ruta N, el centro de innovación, emprendimiento y negocios de la Alcaldía de Medellín; Apps.co, el programa del Ministerio TIC, operado hoy por iNNpulsa Colombia que promueve y potencia la generación, creación y consolidación de negocios digitales a partir del uso de las TIC; Parquesoft, la iniciativa clúster que ofrece servicios digitales, científicos y tecnológicos mientras brinda apoyo a empresas TIC a través de programas de incubación y formación.

En resumen, el ecosistema de acompañamiento a empresas en Colombia ha evolucionado de manera significativa en los últimos 20 años, con una presencia creciente en todo el país y un enfoque en el apoyo a emprendimientos en diversos sectores. La financiación proviene de múltiples fuentes, incluyendo fondos públicos, inversionistas privados, universidades, organizaciones internacionales y empresas. La colaboración entre estos actores se ha vuelto fundamental y común, con lo cual se ha continuado fortaleciendo el ecosistema y se ha fomentado el crecimiento empresarial en Colombia.

3.2 Análisis de las fuerzas según Porter

Este modelo de análisis, propuesto por Michael E. Porter (Ehmke, C; Fulton, J. y Akridge, J (s.f) propone una mirada integral a las dimensiones competitivas de una industria, de tal manera que permita anticiparse a las tendencias del mercado y detectar las amenazas y potencialidades a las que el negocio se ve enfrentado en aras de mantener su competitividad. De acuerdo con el modelo, las cinco fuerzas o factores claves de analizar son:

- El poder de negociación con los proveedores
- El poder de negociación con los clientes (o compradores)
- Amenaza de productos o servicios sustitutivos
- Amenaza de entrada de nuevos competidores
- Rivalidad de los competidores existentes.

El modelo de análisis de las cinco fuerzas de Porter sirve, en esencia, para analizar el entorno competitivo de una industria. Gracias al análisis de Porter podremos: Visualizar el mapa actual de nuestra

competencia y medir la rentabilidad de una industria; elaborar una mejor estrategia competitiva y empresarial; anticipar tendencias y detectar nichos de mercado; elaborar un plan de marketing competitivo y crear un producto o servicio que no sea fácilmente sustituible.

Al aplicar el modelo de análisis, propuesto por Porter a MotorCreativo, se pueden comprender las dinámicas del mercado de acompañamiento empresarial para las ICC, al tiempo que se identifican las principales fuerzas que afectan su competitividad y cómo desarrollar estrategias para aprovechar las oportunidades y mitigar los riesgos. Igualmente, su uso podría ser clave para encontrar la diferenciación frente a la competencia para alcanzar el éxito en el mercado. A continuación, se presentan las observaciones empleadas en este análisis, escritas a manera de bitácora:

3.2.1 Poder de negociación con los proveedores

- Hay un gran número de proveedores potenciales de insumos. En este caso se trataría principalmente de servicios prestados por consultores y profesionales que puedan complementar la oferta. De hecho, hay muchas personas que pueden complementar los aspectos que MotorCreativo no cubre con la formación y experiencia actual, y esto permite la negociación.
- Son comunes los servicios de profesionales que se necesita adquirir para el negocio, sin embargo, a veces los proveedores pueden requerir profundizar en el sector de las industrias culturales y creativas.
- Las compras de proveedores representan gran parte del negocio, pues la oferta es un servicio compuesto de otros servicios lo que implica una selección de consultores y profesionales.
- No es difícil que los consultores y proveedores entren en el negocio, o puedan vender sus servicios directamente a clientes potenciales, así que podrían convertirse en competencia directa, además es difícil que firmen algún tipo de cláusula si el pago no es alto y frecuente.
- Puede cambiarse fácilmente la oferta contratada a un proveedor, debido al alto número de consultores y profesionales disponibles, en las diferentes áreas
- Se está bien informado sobre el producto y el mercado de su proveedor

3.2.1.1 Evaluación de proveedores.

Tabla 1 Criterios de evaluación para proveedores

#	Principales insumos, servicios o materiales necesarios	Proveedores posibles para cada insumo, servicio o material	¿Cómo se puede trabajar mejor con el proveedor para maximizar su poder de negociación?
1	Talleres	5 de cada temática (20)	Por horas, según demanda
2	Consultorías / Mentorías	5	Por horas, según demanda
3	Diseño gráfico	3	Por meses, según proyectos o productos
4	Espacio de trabajo	5	Por horas, según demanda
5	Producción audiovisual	3	Por meses, según proyectos o productos
6	Gestión administrativa, contable y financiera	2	Por meses

Nota: Elaboración propia

3.2.2 Poder de negociación con los compradores

- Se conoce que el número de clientes conscientes y dispuestos a pagar por una solución es elevado y el número de financiadores se sabe que es bajo.
- El servicio representará un gasto para los clientes, sin embargo, no es alto para la operación. Podría proponerse un pago total dividido en cuotas, o bien una suscripción.
- Los clientes no saben que existe el servicio, pero sería fácil de explicar y de entender, además respondería a su necesidad.
- Es un producto que, aunque no es único, tiene muy poca competencia.
- No sería difícil que un comprador encuentre un competidor que le provea un servicio similar y compita directamente con MotorCreativo.

- Sin embargo, no es fácil para los clientes cambiar el servicio ofrecido por otro, en la medida en que no hay muchos servicios especializados. Podrían encontrar otros que, aunque no son especializados, podrían ser percibidos como igualmente útiles.

3.2.2.1 Evaluación de compradores.

Tabla 2 Criterios de evaluación para compradores

#	Tipos de clientes que tiene o espera tener	¿Qué alternativas al servicio ofrecido tiene el cliente?	¿Cómo crea lealtad del cliente y reduce el poder de negociación?
1	Artes escénicas y visuales – artista	Programas no especializados	Conocimiento específico del sector, relacionamiento con actores del ecosistema
2	Artes escénicas y visuales – productor/a	Programas no especializados	Conocimiento específico del sector, relacionamiento con actores del ecosistema
3	Diseño y multimedia – Creativo	Otros programas según etapa de la empresa	Resultados en tiempos garantizados
4	Turismo y patrimonio cultural – promotor	Otros programas según etapa de la empresa	Resultados en tiempos garantizados
5	Fonográfico y editorial – autor	Programas no especializados	Conocimiento específico del sector, relacionamiento con actores del ecosistema.

Nota: Elaboración propia

3.2.3 Amenaza de nuevos competidores

- No hay procesos únicos, barreras de entrada o posible protección, que impida la aparición de nuevos competidores.
- Al no haber empezado la operación, no se cuenta con clientes leales
- Para el arranque no se requieren grandes inversiones, pero si conocimiento y experiencia
- No existen activos únicos para la ejecución del negocio

- Hay un proceso crítico, relacionado con la intersección entre contenido artístico y emprendimiento. No hay muchas personas con la habilidad de llevar ese proceso.
- Un nuevo competidor no tendría muchas dificultades para obtener las habilidades del proceso crítico que hace que el negocio tenga un valor diferencial.
- Un nuevo. competidor no tendría dificultad para contar con recursos suficientes y competir eficientemente

3.2.3.1 Evaluación Nuevos competidores.

Tabla 3 Criterios de evaluación para nuevos competidores

1. ¿Cómo afectaría un nuevo competidor a su negocio?	Validaría más la necesidad y la existencia de mercado, pues es un nicho desatendido.
2. ¿Qué harán sus competidores si hay un nuevo competidor en su mercado?	Seguramente buscarán tener un valor diferencial, pues, aunque ya hay oferta similar, no es especializada.
3. ¿Cómo va a responder a un nuevo competidor?	Se debe hacer énfasis en la experiencia trabajando en ambos enfoques: emprendimiento e industrias creativas (y culturales), con referencias.

Nota: Elaboración propia

3.2.4 Amenaza de productos sustitutos

- La comparación del producto con otros sustitutos sería favorable en cuanto a su contenido, y sería similar en cuanto a precio.
- El cambio a otro producto sería costoso en cuanto a que el cliente perdería acceso a un conocimiento amplio del (de los) consultor (es) en sectores específicos.
- Aún no hay lealtad a los servicios debido a que todavía no se comercializan.

3.2.4.1 Evaluación de productos sustitutos.

Tabla 4 Criterios de evaluación para productos sustitutos

#	Posibles productos sustitutos que usarían sus clientes en lugar del suyo	¿Qué tan fácil sería considerar esta alternativa?	¿Cómo diferenciaría sus productos o fidelizaría sus clientes frente a la amenaza de los sustitutos?
---	--	---	---

1	Programas de incubación de sectores generalizados	Ni fácil ni difícil 3/5	Hacer énfasis en el “valor diferencial” de trabajar en sectores específicos
2	Talleres o cursos de gestión cultural	Muy fácil 5/5	Son muy diferentes, pues éstos van dirigidos a proyectos, no empresas, pero esto “debe aclararse” al cliente
3	Mentorías especializadas	Difícil 2/5	No es fácil encontrar este servicio como acompañamiento personalizado, esto “va incluido” en la propuesta
4	Formación profesional o de posgrado en gerencia	Difícil 2/5	Es “muy costosa y lenta” esta opción frente a la propuesta

Nota: Elaboración propia

3.2.5 Rivalidad entre los competidores

- Aunque hay una buena oferta de incubadoras, son pocas las especializadas en el sector que se propone atender.
- No hay un líder claro en el mercado, precisamente porque no hay especificidad.
- El mercado está creciendo, cada vez se habla más de estas industrias y durante los últimos cuatro años se promociona mucho.
- Los costos fijos son bajos.
- Al ser un servicio tiene las ventajas del almacenamiento de un producto no perecedero.
- Los competidores estarían persiguiendo una estrategia de bajo crecimiento, o por lo menos, no se percibe que tengan una estrategia de crecimiento acelerado.
- El servicio no es único, pero la oferta similar es mínima.
- Aunque pareciera haber muchos productos o servicios alternativos, es difícil el cambio de producto puesto que el contenido que es el valor diferencial, generalmente se conoce cuando ya se ha adquirido, pero una vez conocido sería difícil volver a otro proveedor.

3.2.5.1 Evaluación rivalidad entre competidores

Tabla 5 Criterios de evaluación frente a rivalidad entre competidores

#	Principales competidores	¿Qué estrategias de negocio y crecimiento usa ese competidor?	¿Cómo afectará ese competidor a su negocio?	¿Qué acciones tomaría en respuesta a las acciones de su competencia?
1	500 Startups	Crecimiento global, inversión de riesgo	Se quedará con clientes que no busquen o entiendan el diferencial	Dirigirme al nicho que entiende el diferencial de la propuesta
2	Torrenegra Accelerate	Trabajo remoto, enfoque en tecnología	Se quedará con clientes que no busquen o entiendan el diferencial	Dirigirme al nicho que entiende el diferencial de la propuesta
3	Rockstart	Varios enfoques, incubación y aceleración	Se quedará con clientes que no busquen o entiendan el diferencial	Dirigirme al nicho que entiende el diferencial de la propuesta
4	Endeavor	Aceleración de negocios de impacto	No lo afecta, va dirigido a clientes en una etapa más avanzada (escala)	Entender la oportunidad de que los clientes puedan verlo como el siguiente paso
5	El Pauer	Programas, talleres y cursos especializados en industrias creativas	Al ser una iniciativa mixta gobierno – privados (caja de compensación) en Medellín, tiene un alcance bien definido	Es una oportunidad la existencia de esta iniciativa especializada en Medellín, pues puede revelar aciertos y oportunidades por mejorar
6	PRANA	Programas, talleres y cursos especializados en industrias creativas	Es una organización sin ánimo de lucro que incuba empresas de industrias creativas, su diferencial es que es una unidad externa para preparar proyectos para el Fondo Emprender	Su relevancia, después de tantos años, hace ver la importancia de esta gestión en Bogotá, es una organización cercana

Nota: Elaboración propia

En la Tabla 6 puede encontrarse una lista corta de las incubadoras más reconocidas que operan en el país, la especialización en industrias creativas y culturales es mínima, y menor aún es la existencia de iniciativas privadas. En Bogotá no es diferente, las siguientes son las iniciativas encontradas que se dedican a acompañar el talento y los proyectos en las industrias creativas y culturales. Empezando por Aldea Bogotá Cultural y

Creativa¹¹, que es un programa público, creado por iNNpulsa Colombia y la Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte de Bogotá, enfocado en fortalecer y apoyar a los emprendimientos culturales y creativos de la capital, ofreciendo capacitaciones y entrenamientos según el nivel de desarrollo del proyecto.

ZUMO+¹², del Centro Javeriano de Emprendimiento, es un programa de incubación especializado en industrias creativas y culturales que apoya a iniciativas de negocio dentro de la comunidad javeriana. Es un programa abierto a equipos de trabajo que involucren como líder un estudiante, egresado o profesor de la Pontificia Universidad Javeriana, institución educativa privada.

Plataforma Bogotá¹³ fue creada por la Alcaldía de Bogotá, esta plataforma pública actúa como un laboratorio interactivo que fomenta la experimentación y la interacción entre el arte, la ciencia y la tecnología, ofreciendo un espacio para el desarrollo de prototipos y proyectos interdisciplinarios.

El Tintero, de Casa Tinta¹⁴, ofrece un espacio de asesoramiento para el desarrollo de proyectos en artes visuales y diseño, proporcionando orientación y apoyo profesional; es una iniciativa privada, de este estudio y taller de arte y diseño en Bogotá.

PRANA¹⁵, es una corporación privada que trabaja para el desarrollo de las industrias culturales y creativas en Colombia, nació en el año 2003. Recibió apoyo inicial del British Council y se asocia con el SENA en la preparación de iniciativas para el Fondo Emprender.

Es Cultura Local¹⁶ es una iniciativa pública que involucra a varias entidades del gobierno de Bogotá, como Idartes y la Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte, para proporcionar apoyo económico y

¹¹<https://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/es/economia-estudios-y-politica/fortalecer-competencias-empresariales/aldea>

¹² <https://www.javeriana.edu.co/innovacion-emprendimiento/zumo>

¹³ <https://plataformabogota.gov.co/>

¹⁴ <https://casatinta.com/>

¹⁵ <https://pranainc.org/>

¹⁶ <https://www.idartes.gov.co/es/programas/es-cultura-local/quienes-somos>

formación a los agentes culturales y creativos locales, buscando potenciar la cadena de valor cultural en las localidades de la ciudad.

El Programa Crea¹⁷ es una estrategia de Idartes, parte del Plan de Desarrollo Distrital 2020 - 2024, que se enfoca en la inclusión social y el desarrollo artístico desde la niñez, a través de la formación artística y la creación de proyectos con un enfoque social. El programa es público y comenzó en 2013 como CLAN.

Conexiones Creativas¹⁸ es una corporación privada sin ánimo de lucro que opera entre España y Colombia desde 2013, es una plataforma que se dedica al diseño y ejecución de proyectos que fortalecen los ecosistemas culturales y creativos, proporcionando asesoría estratégica para entidades y profesionales en América y Europa.

Apps.co¹⁹ es el programa de emprendimiento digital del Ministerio TIC e iNNpulsa Colombia que promueve y potencia la generación, creación y consolidación de negocios digitales a partir del uso de las TIC, el cual también podría ser considerado de incubación por las fases de madurez que apoya.

ELPAUER²⁰ que, si bien no es de Bogotá, es una iniciativa de origen privado que se adelanta a través de Comfama pero que cuenta con el apoyo de Ruta N, la Alcaldía de Medellín y el gobierno nacional, la cual trabaja para fortalecer a creadores y empresas de las industrias culturales y creativas, proporcionando asistencia en la generación y reestructuración de ideas y modelos de negocio, formando en habilidades empresariales y creando conexiones con oportunidades de mercado.

3.2.6 Conclusión de análisis de fuerzas de Porter

Fue importante realizar el análisis de las Fuerzas de Porter para el diseño del plan de negocio, pues deja en evidencia que, si bien existe un valor diferencial que está relacionado con la experiencia, formación y capacidades personales de manera combinada tanto en el acompañamiento a emprendimientos de diversos

¹⁷ <https://www.crea.gov.co/>

¹⁸ <https://cccreativas.com/>

¹⁹ <https://www.innpscolumbia.com/nuestros-programas/apps-co/>

²⁰ <https://elpauer.co/>

sectores y en etapas tempranas como en las ICC, no hay una barrera muy fuerte de entrada para competidores ni por inversión inicial ni por adquisición de talento.

Uno de los asuntos por los cuales es bueno empezar pronto una iniciativa emprendedora como esta es porque actualmente los competidores en su mayoría no son especializados, pero al estar en pleno crecimiento del mercado, puede ser cuestión de tiempo que lo estén, y en ese caso empezar ahora, acumular experiencia y posicionar una marca sería una ventaja más adelante. Tampoco existe una rivalidad entre quienes ofrecen este tipo de servicios; de hecho, en el ecosistema de emprendimiento naturalmente se encuentra un sentido de colaboración que es mucho más elevado cuando hablamos de las ICC, y esto puede ser un beneficio.

3.3 Análisis PESTEL

Como es conocido, el análisis PESTEL es una herramienta que examina el entorno y las fuerzas externas que pueden incidir en el desarrollo de un negocio, especialmente cuando está en la etapa inicial y realiza un proceso de planeación estratégica. El acrónimo PESTEL²¹ se refiere a los factores: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales. Se busca que el análisis contemple los efectos económicos, organizacionales y reputacionales a los cuales se puede ver expuesta una empresa. Muchas veces pequeños cambios en el entorno pueden provocar grandes impactos en los emprendimientos y pequeñas empresas, y por eso deben estar atentos para actuar con prontitud y flexibilidad.

3.4.1 Factor político

Para la creación de MotorCreativo el contexto político actual en Colombia y los esfuerzos de Bogotá en el fomento de las industrias creativas y culturales son favorables. Considerando el cambio de gobierno en 2022, hay un nuevo énfasis en la cultura como un ejercicio inclusivo y diverso. El actual Ministerio de las Culturas, las Artes y los Saberes (antes Ministerio de Cultura) luego de un primer año del gobierno sin haber alcanzado las expectativas que se tenían, desde 2023 parece irse estabilizando. La reorganización del ministerio incluyó en la su estructura la dirección de Estrategia, Desarrollo y Emprendimiento DEDE, cuya misión es la de

²¹ <https://asana.com/es/resources/pest-analysis>

promover el reconocimiento, el fortalecimiento, la asociatividad y la sostenibilidad de las economías culturales, populares y comunitarias, para potenciar las dinámicas propias de los sistemas de vida de gentes y pueblos de la geografía nacional, en perspectiva de equidad, reducción de brechas sociales, garantía de derechos culturales y justicia económica y ambiental, mediante alianzas público-comunitarias y público-privadas (Mincultura, 2024).

Los distintos grupos de trabajo de la dirección y los proyectos en curso plantean una plataforma institucional que apalanca el desarrollo de los emprendimientos en el sector creativo y cultural y movilizan tanto recursos financieros como información y acompañamiento. Esta podría ser una ventana de oportunidad para MotorCreativo y para sus potenciales clientes.

Por otro lado, el Ministerio de las Culturas, las Artes y los Saberes continúa con el Programa Nacional de Estímulos y el Programa Nacional de Concertación Cultural, que se han convertido en fuente importante para el apoyo a los sectores artísticos y culturales del país. En los últimos años, ha habido un aumento significativo en el presupuesto para la cultura, alcanzando el más alto en la historia para el sector, con 1,47 billones de pesos para 2024²², lo que indica un fuerte compromiso del gobierno nacional con el sector cultural.

Localmente, la Alcaldía Mayor de Bogotá, a través de la Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte, continúa con el Programa Distrital de Estímulos, que cada año ofrece una convocatoria amplia para los diversos sectores artísticos y culturales de la ciudad.²³

Para 2024 este portafolio incluye 114 convocatorias con cerca de siete mil millones de pesos para entregar a través de 484 estímulos individuales y siete bolsas concursables en busca de promover la creación, la investigación, la formación y la circulación de agentes del arte y la cultura; además del Banco de Personas Expertas que entregará 1260 millones de pesos en estímulos y seleccionará a jurados y mentores

²² <https://razonpublica.com/va-al-ministerio-cultura/>

²³ <https://www.idartes.gov.co/es/convocatorias/estimulos/portafolio-2024>

responsables de la evaluación de las propuestas participantes en las diferentes convocatorias y mentores, con funciones pedagógicas para acompañar y asesorar la formulación o ejecución de proyectos.²⁴

En este escenario muchos de los participantes en dichas convocatorias, ya sea como profesionales independientes, colectivos o asociaciones y personas jurídicas, podrían requerir servicios como los que ofrece MotorCreativo que les permitan no solo obtener mejores resultados en su participación sino, en el caso de resultar elegidos, poder realizar una mejor gestión de los recursos.

La cultura ha sido un elemento clave en los procesos de paz y reconciliación, y no ha sido diferente en el apoyo que recibió la Comisión de la Verdad para socializar y hacer activaciones artísticas que facilitaron el diálogo y la consolidación del Informe Final, ahora con la política de la “Paz Total” del gobierno actual, las manifestaciones artísticas y culturales siguen siendo relevantes, incluso para la defensa de los derechos y la búsqueda de igualdad de condiciones para mujeres y la comunidad LGBTIQ+, y especialmente en el sector cultural son una prioridad, buscando formas de promover la paridad y enfrentar las violencias en el sector.

Entonces, aunque hay un enfoque renovado y ampliado que continúa mejorando las políticas culturales del país, también hay desafíos significativos que deben abordarse para garantizar que MotorCreativo sea viable y permita ofrecer a los sectores artísticos, creativos y culturales la posibilidad de ser sostenibles bajo estas dinámicas políticas.

3.3.2 Factor económico

Durante los últimos años cobró vigencia la creatividad, el arte y la cultura debido a toda una conceptualización de las economías culturales y creativas a la que se llamaría Economía Naranja entre los años 2018 y 2022. Durante el gobierno de Duque, la Economía Naranja contribuyó significativamente al PIB de Colombia, manteniéndose alrededor del 2.61% en 2021. Se establecieron cuentas satélites con el DANE para medir este impacto, revelando una aportación constante a pesar de la pandemia. Las artes y el patrimonio y las industrias culturales contribuyeron con \$7.6 billones y \$5.82 billones respectivamente. Se movilizaron más de

²⁴ <https://www.idartes.gov.co/es/convocatorias/estimulos/portafolio-2024>

24 billones de pesos para fortalecer el sector, creando Áreas de Desarrollo Naranja y aumentando la oferta de empleo en un 11.3% en 2021²⁵.

La economía global reconoce cada vez más a las industrias creativas y culturales como sectores de significativa contribución al PIB y al desarrollo inclusivo²⁶. Gobiernos en todo el mundo están invirtiendo en estas industrias como parte de sus estrategias de diversificación económica, con lo cual se busca estimular el crecimiento, la prosperidad y el bienestar. Esto se debe a su dualidad de valor tanto comercial como cultural, que les permite ser fuentes de innovación y expresiones de la imaginación humana que promueven valores sociales y culturales.

A nivel local, Colombia ha presentado desafíos económicos significativos en 2023, incluida una desaceleración del crecimiento económico y una política monetaria estricta para controlar la inflación. A pesar de un aumento del salario mínimo y esfuerzos de reforma tributaria, se proyecta que la economía no alcanzará las metas de inflación hasta 2024-2025, lo que podría restringir el gasto en cultura y afectar la inversión en iniciativas creativas y culturales. Sin embargo, tanto el gobierno nacional como la Alcaldía de Bogotá demuestran un fuerte compromiso con el sector cultural mediante el presupuesto que destinan a los programas de estímulos para la creación, el fortalecimiento de espacios y prácticas culturales, y el desarrollo de iniciativas en cada territorio urbano y rural de la ciudad. Esta inversión en cultura refleja la importancia de la economía creativa a nivel local y presenta una oportunidad para MotorCreativo.

El comportamiento de la economía digital global y la creciente demanda de experiencias culturales y creativas son oportunidades. Estos sectores han mostrado resiliencia y un crecimiento continuo, proporcionando una plataforma para la innovación y la creatividad. Este entorno puede permitir a MotorCreativo capitalizar el aumento del consumo de servicios digitales y contenido cultural en línea. Será

²⁵ <https://colombia.as.com/actualidad/economia-naranja-que-es-y-por-que-se-acabaria-en-el-gobierno-de-gustavo-petro-n/>

²⁶ <https://unctad.org/publication/creative-economy-outlook-trends-international-trade-creative-industries>

clave aprovechar la tendencia frente a la creación de contenido en diversos formatos y canales y aprovechar las tendencias globales y locales favorables, como el crecimiento de la economía digital y el sólido apoyo institucional a la cultura, para posicionarse estratégicamente en este dinámico sector.

3.3.3 Factor Social

Entender las ICC como sectores que promueven la producción y difusión de bienes y servicios culturales y artísticos que están unidos a los conceptos de desarrollo humano, el crecimiento sostenible e inclusivo, da una relevancia social a estas actividades. Hoy en día una gran cantidad de personas buscan una conexión más profunda con sus respectivas identidades y la expresión de sus subjetividades, y esto les motiva a buscar contenidos sobre su historia y su cultura. La demanda de soluciones en los sectores de las iniciativas culturales y creativas podría aumentar debido a que esa fracción de la sociedad busca aquello que conecte, desde lo simbólico, con sus necesidades.

Sin embargo, es importante tener en cuenta que la oferta de productos y servicios de las ICC no siempre resuelven necesidades básicas tal como se entenderían en la pirámide de necesidades de Maslow²⁷, por ende, no siempre estarán en el imaginario de los consumidores ni como problema, ni como solución.

Con la globalización de la cultura se transmiten ideas, significados y valores alrededor del mundo intensificando las relaciones sociales, marcadas por el consumo de culturas difundidas a través de Internet, medios de cultura popular y viajes internacionales. Aunque la globalización cultural reflejaría una estandarización de las expresiones culturales a nivel mundial, que puede privilegiar un arte global que marca tendencias de consumo, también es cierto, que aparecen apropiaciones culturales tanto positivas y negativas, en un movimiento de apropiación-resistencia, donde cobran fuerza las expresiones locales y el fortalecimiento de tradiciones propias, dejando claro que estamos lejos de crear una única cultura mundial.

La pandemia por Covid-19 impactó particularmente las industrias creativas, que representan el 3.1% del PIB mundial y el 6.2% de todo el empleo a nivel global²⁸. Las restricciones de movimiento y el cierre de espacios culturales afectaron negativamente a estas industrias por un periodo incluso más largo que otros

²⁷ <https://iep.edu.es/las-5-fases-de-la-piramide-de-maslow/> Maslow establece 5 tipos de necesidades....

²⁸ <https://www.weforum.org/agenda/2022/02/creatives-job-losses-covid-employment>

sectores. La crisis puso en riesgo empleos en el sector cultural y creativo y se estima que las industrias culturales y creativas se contrajeron en 750 mil millones de dólares en valor agregado bruto en 2020. No obstante, también se ha observado que la crisis estimuló la innovación digital en la presentación de obras artísticas y la creación de contenido en línea, así como fortaleció algunos sectores como el consumo audiovisual vía *streaming* y el *e-commerce* de donde surgen nuevas oportunidades tanto en la producción de contenido como en la circulación de bienes y productos culturales.

3.3.4 Factor tecnológico

Hoy, MotorCreativo tiene la oportunidad de conectar con audiencias globales a través de plataformas en línea, y dado que esta organización operará inicialmente en Colombia, donde hay más de 39 millones de usuarios de internet y una penetración similar en redes sociales, se presta muy bien para hacer pruebas de producto y de servicio, tal como se hizo en el lanzamiento del piloto.

Esto posiciona a la organización para aprovechar una red digital creciente y diversificada, aunque también debe enfrentar la competencia global y asegurarse de destacar entre la saturación de contenidos. El factor tecnológico puede considerarse como favorable para MotorCreativo.

La conexión a internet en Colombia aumenta actualmente de manera significativa, lo cual facilita la innovación en la producción de contenido digital. Si mejora la infraestructura se ofrece contenido de más calidad, y resulta necesario mantenerse al día con las tendencias tecnológicas para seguir siendo relevante.

El uso de plataformas como YouTube, Instagram y TikTok en Colombia muestra un terreno fértil para la innovación en diferentes sectores de las ICC. De hecho, Colombia es en la actualidad el cuarto país de América Latina con la mayor cantidad de *influencers*, más de 640 mil personas, una muestra del creciente mercado de creadores de contenido en la región²⁹. Los *influencers* ya son relevantes en el panorama digital de América Latina, un fenómeno que se está expandiendo rápidamente a medida que más personas buscan ganar

²⁹ <https://www.portafolio.co/negocios/industrias/los-paises-de-america-latina-con-mas-influencers-en-instagram-en-2023-590739>

relevancia en plataformas digitales y ejercen influencia sobre comportamientos sociales, comerciales o humanos con su contenido. Según los datos del estudio Influencity de octubre de 2023, se refleja una tendencia creciente que se espera continúe en el futuro. En Latinoamérica hay un total de 18.9 millones de *influencers*, lo que representa el 3% de la población en la región, indicando un aumento significativo desde 2020, cuando solo era el 1.9%. Este panorama demuestra un terreno fértil para MotorCreativo si se considera la inclusión de creadores de contenido como clientes para su estrategia de comunicación y marketing, aprovechando su alcance y capacidad de generar interés auténtico y compromiso entre sus seguidores.

Por último, el uso de la inteligencia artificial representa una innovación aprovechable para las propuestas creativas a nivel mundial, para las cuales MotorCreativo servirá de apoyo, y como oportunidad para acompañar a quienes exploran la creación de contenidos aprovechando estas tecnologías. Este optimismo tecnológico puede impulsar a explorar y adoptar tecnologías emergentes, aunque debe ser balanceado con una estrategia realista y bien planificada para sortear el cambiante entorno digital.

3.3.5 Factor ecológico

Estamos en un país comprometido con la protección de su biodiversidad, la cual hace parte del patrimonio cultural y natural. Con el apoyo de la CAF y el lanzamiento de la iniciativa Heritage Colombia, que ha asegurado USD\$245 millones de financiamiento³⁰, existe una plataforma sólida para apoyar proyectos de conservación. La CAF también está proporcionando aproximadamente US\$500,000 en fondos no reembolsables para proyectos ambientales en Colombia, lo que demuestra un claro impulso hacia la sostenibilidad y conservación de la biodiversidad.

El cambio climático es una preocupación mundial y Colombia está tomando medidas para mitigar sus efectos. MotorCreativo puede desempeñar un papel activo en este esfuerzo, apoyando la transición hacia prácticas más sostenibles en la producción y operaciones creativas, alineadas con los esfuerzos de difusión,

³⁰ <https://www.worldwildlife.org/press-releases/colombia-wwf-and-partners-announce-245m-agreement-to-permanently-protect-vital-systems-of-nation-s-protected-areas>

financiamiento y conservación promovidos por la CAF y sus socios internacionales. A medida que crece la conciencia sobre la sostenibilidad, hay una oportunidad de generar contenido que eduque y sensibilice sobre estos temas. Las iniciativas y soluciones en Colombia aumentan su alcance y generan un impacto significativo en la sensibilización ambiental, una tendencia que se puede capitalizar.

El compromiso de Colombia con la sostenibilidad se refleja en una variedad de sectores económicos y va más allá de proyectos de alto impacto ambiental. MotorCreativo integrará la sostenibilidad en su oferta para acompañar iniciativas como las de turismo cultural, desarrollando experiencias que no solo respeten el patrimonio natural y cultural de Colombia, sino que también promuevan la conservación y el uso sostenible de recursos naturales, en línea con la financiación y los objetivos de la CAF y de otros socios internacionales.

3.3.6 Fator Legal

Es clave seguir comprendiendo y adhiriendo a las leyes de propiedad intelectual, especialmente porque se trabaja con artistas y creativos. Esto incluye principalmente derechos de autor y marcas registradas, en las que en muchos casos se podrá orientar a los creativos y artistas emprendedores para que puedan proteger mejor sus obras. Los acuerdos con artistas y creativos, proveedores de servicios y los relacionados con los clientes como su protección deben ser claros. Será importante elaborar y apoyar la elaboración de contratos de servicio, acuerdos de confidencialidad y términos de uso para servicios y productos, para plataformas digitales y servicios en línea cuando sea necesario, y estar al tanto de las regulaciones de comercio electrónico, incluyendo privacidad de datos, seguridad cibernética y transacciones en línea.

Es necesario estar al tanto de todos los asuntos legales, locales, internacionales y regionales que promueven las industrias creativas y culturales. Esto puede incluir acceso a subvenciones, incentivos fiscales, apoyo gubernamental o incentivos de organizaciones multilaterales de cooperación internacional para iniciativas culturales y artísticas. Así mismo, es clave conocer las leyes de importación y exportación de obras de arte y productos creativos, ya que esto puede afectar la forma en que MotorCreativo y sus clientes operan internacionalmente.

3.3.7 Conclusiones sobre la viabilidad del sector

El análisis PESTEL para MotorCreativo revela un entorno mixto en Colombia y Bogotá. Políticamente hay un compromiso creciente con la cultura y la paz, reflejado en políticas y presupuestos ampliados para las artes y la cultura, aunque se enfrentan desafíos en la implementación sumado a la percepción de inestabilidad política y al anuncio constante de cambios institucionales.

Económicamente la contribución de la economía creativa al PIB es significativa, pero el país enfrenta desafíos macroeconómicos que además se incrementan con el contexto geopolítico y económico internacional.

Socialmente hay un creciente interés en la cultura, pero se debe tener cuidado con la estandarización global. Tecnológicamente, la creciente digitalización ofrece oportunidades para la innovación en contenidos, pero también genera desafíos y ajustes en los modelos de producción de los servicios y bienes del sector, por ejemplo, con el uso de inteligencia artificial que automatice ciertos procesos creativos. Ambientalmente, el enfoque en la sostenibilidad presenta oportunidades para la integración en proyectos culturales y turísticos. Legalmente es crucial adherirse a las leyes de propiedad intelectual y estar al tanto de las regulaciones comerciales y de comercio electrónico.

4. Estudio Piloto de Mercado

4.1 Validación de mercado, propuesta de valor y producto mínimo viable

4.1.1 Validación del mercado

La Encuesta Multipropósito (EM) de Bogotá 2022, con una muestra representativa de 58.495 hogares, fue la base de validación del mercado, pues expone los desafíos significativos para los emprendedores en las Industrias Creativas y Culturales (ICC) y valida la necesidad de una iniciativa como MotorCreativo, de acuerdo con la información consolidada en el documento de Ocupación del sector cultural y creativo (SCRD, 2023). En la encuesta la mayoría de los trabajadores en las ICC (152.051 personas) se concentran en "Creaciones Funcionales", seguidas por la "Industria Creativa" y "Artes y Patrimonio", principalmente en las localidades de Suba, Usaquén y Engativá. Si bien la encuesta no aborda directamente la falta de formación en temas empresariales y de emprendimiento, la alta concentración de trabajadores en "Creaciones Funcionales", que incluye actividades como publicidad, diseño y software, sugiere que muchos artistas y creativos pueden estar desempeñando roles que requieren habilidades técnicas, pero no necesariamente empresariales.

Además, la informalidad laboral y la brecha salarial de género evidenciadas en la encuesta pueden ser indicativas de la falta de herramientas y conocimientos para gestionar emprendimientos de manera sostenible y rentable. La baja participación de mujeres en el sector y sus ingresos inferiores sugieren que enfrentan barreras adicionales para acceder a formación y oportunidades de desarrollo empresarial.

Estos hallazgos, junto con la precariedad económica evidenciada por los bajos ingresos de la mayoría de los trabajadores en las ICC, respaldan la necesidad de un acompañamiento especializado que permita a los emprendedores creativos formalizar sus actividades, mejorar su gestión empresarial y aumentar sus ingresos. MotorCreativo, con su enfoque en el acompañamiento especializado y la formación en áreas clave como finanzas, marketing y gestión de proyectos, se presenta como una solución para abordar esta problemática y

empoderar a los emprendedores creativos para alcanzar el éxito en sus proyectos, contribuyendo así a un desarrollo más equitativo y sostenible del sector cultural y creativo en Bogotá.

4.1.2 Definición de la Propuesta de Valor

La definición de la propuesta de valor se inició con la construcción de un mapa de empatía, herramienta visual diseñada originalmente por Dave Gray de XPLANE, que captura el conocimiento sobre los clientes, como qué ven, qué piensan, qué escuchan y qué sienten, de acuerdo con el modelo de Osterwalder et al. (2014). Este mapa se creó a partir de observaciones y conversaciones con artistas y creativos, para lo cual el enfoque estuvo en entender sus experiencias diarias, los retos que enfrentan, sus motivaciones y deseos. En esta etapa se quiso identificar las verdaderas necesidades y expectativas del cliente, y fue la base para desarrollar posteriormente la propuesta de valor.

Figura 1 Mapa de empatía.



Luego de contar con el mapa de empatía, se diseñó un arquetipo de cliente o *buyer persona*, una mezcla de los conceptos desarrollados por Angus Jenkinson (1994) y Alan Cooper (1999) el cual reúne en un cuadro un

resumen de datos recopilados. Este arquetipo, o *buyer persona*, es una representación ficticia del cliente ideal, basada en patrones de comportamiento observados y datos demográficos. Se tuvo especial cuidado en reflejar las características psicológicas y comportamentales que influyen en las decisiones de los artistas y creativos. Esto se hace para alinear la posible solución con las necesidades del cliente y para asegurar que la comunicación y los esfuerzos de marketing sean relevantes y efectivos.

Luego de contar con el mapa de empatía, se diseñó un arquetipo de cliente o *buyer persona*, una mezcla de los conceptos desarrollados por Angus Jenkinson (1994) y Alan Cooper (1999) el cual reúne en un cuadro un resumen de datos recopilados. Este arquetipo, o *buyer persona*, es una representación ficticia del cliente ideal, basada en patrones de comportamiento observados y datos demográficos. Se tuvo especial cuidado en reflejar las características psicológicas y comportamentales que influyen en las decisiones de los artistas y creativos. Esto se hace para alinear la posible solución con las necesidades del cliente y para asegurar que la comunicación y los esfuerzos de marketing sean relevantes y efectivos.

Este desarrollo detallado combina la teoría con la aplicación práctica, asegurando que la propuesta de valor de MotorCreativo esté fundamentada en conocer profundamente al cliente.

4.1.3 Validación de la Propuesta de Valor

Para iniciar con la validación de una propuesta de valor única, se implementó un enfoque de tipo etnográfico para conocer el contexto diario de los artistas y creativos emprendedores, conduciendo entrevistas en profundidad. En total se hicieron tres entrevistas, en donde se partió de las mismas preguntas iniciales, pero luego, de acuerdo con el desarrollo de la conversación, cada entrevista tomó un rumbo propio. Así, las personas entrevistadas pudieron expresar sus experiencias y perspectivas en sus propios términos. Se seleccionaron tres personas que representan sectores claves de las ICC: artes escénicas, producción audiovisual y editorial. Las conversaciones fueron diseñadas para desentrañar las complejidades de sus prácticas laborales, sus necesidades no satisfechas y sus aspiraciones.

Luego de realizar las entrevistas, se analizaron de manera cualitativa las respuestas a través de las grabaciones y se identificaron los temas más recurrentes y los que serían los puntos de dolor. Este análisis

reveló patrones significativos sobre las frustraciones comunes y las aspiraciones profesionales, proporcionando una base sólida para seguir definiendo la propuesta de valor.

Con el fin de seguir identificando los puntos que deberían tenerse en cuenta para una oferta inicial de MotorCreativo, fue presentada una primera versión de los servicios a los artistas y creativos entrevistados previamente. Se registraron sus reacciones inmediatas y comentarios detallados para evaluar la resonancia de la propuesta de valor. Este *feedback* directo fue esencial para realizar ajustes y lograr que los servicios ofrecidos no solo fueran teóricamente atractivos sino también viables y prácticamente útiles, y deseables para el mercado objetivo.

Utilizando los comentarios recibidos, se iteró la propuesta de valor de MotorCreativo. Este proceso iterativo fue fundamental para avanzar con un desarrollo ágil, siguiendo el ciclo de construcción-medición-aprendizaje recomendado por Eric Ries (2011) en la metodología *Lean Startup*.

Los ajustes se centraron en alinear aún más estrechamente la oferta con las necesidades, deseos y expectativas específicas del arquetipo de cliente. Se empezó a contemplar la posibilidad de que los artistas y creativos emprendedores no fueran los clientes para la propuesta de acompañamiento Lanzamiento Creativo.

4.1.4 Validación de solución

Se desarrolló un formulario avanzado con preguntas condicionales y se automatizó el diligenciamiento en cada caso. Este enfoque permitió adaptar preguntas según las respuestas previas, ofreciendo una personalización que reflejara las necesidades específicas de cada respondiente. El formulario se distribuyó a un grupo más amplio dentro del sector de las industrias creativas y culturales, participó un total de 32 personas, con el objetivo de validar y ampliar los hallazgos de las entrevistas iniciales.

Las respuestas del formulario se analizaron para identificar tendencias, preferencias y patrones entre un espectro más amplio de artistas y creativos emprendedores. Este análisis cuantitativo proporcionó una visión más completa y representativa del mercado, complementando y enriqueciendo la investigación cualitativa previa. Este paso fue crucial para validar la solución ideada a una escala mayor y se aseguró que las conclusiones obtenidas de las entrevistas individuales fueron representativas del mercado en su conjunto.

4.1.5 Desarrollo del Producto Mínimo Viable (PMV)

Con la inspiración en el modelo *Customer Development* (Desarrollo de Cliente), de Blank y Dorf (2012), MotorCreativo inició el desarrollo de su Producto Mínimo Viable, PMV. Este enfoque implicó un ciclo iterativo de prueba y aprendizaje, centrado en el cliente, para validar las hipótesis sobre el producto y el mercado. El PMV fue diseñado para incorporar los elementos esenciales identificados como más valiosos para el segmento de clientes objetivo, basándose en los *insights* recopilados durante las fases de validación de problema o necesidad, validación de propuesta de valor y esta fase de validación de solución.

El PMV se presenta en el sitio web de MotorCreativo³¹ que ofrece una experiencia con un contenido y una disposición intuitiva que busca reflejar una comprensión clara de las necesidades de artistas y creativos emprendedores. La página de inicio invita a los usuarios a transformar sus proyectos creativos y culturales en negocios sostenibles, seleccionando naturalmente el segmento de artistas y creativos que identifican su actividad con conceptos como emprendimiento y negocio, para diseñar de manera colaborativa las mejores estrategias empresariales.



Las otras secciones del sitio web están dedicadas a los dos servicios principales:

³¹ (<https://motorcreativo.org>)

El primero es "Lanzamiento Creativo", el programa de acompañamiento que con una duración de 12 semanas incluye capacitaciones y sesiones de mentoría. Enfocado en la construcción de modelo de negocio y la formación de redes y alianzas comerciales, la estructura del programa está definida en cuatro módulos que abordan problema, cliente, valor y modelo de negocio, junto con ocho talleres y mentorías, y se culmina en un pitch final. Este diseño modular permite a MotorCreativo evaluar qué tan atractiva es su metodología y adaptarla según la respuesta del mercado.

El otro servicio es la "Mentoría Creativa" que ofrece asesorías personalizadas en diferentes áreas claves para el desarrollo del negocio. Se detalla una oferta de experiencias inmersivas con expertos en el sector, proporcionando una estructura de posibles sesiones que le permiten a los clientes elegir el camino que mejor se adapte a sus necesidades.

Actualmente ya se está empleando el sitio web como canal de comunicación principal y se espera que funcione bien para avanzar con la validación y conversión, pues permite que exista una personalización profunda y una entrega de valor inmediato, mientras se recopilan datos valiosos sobre la demanda del mercado y las preferencias del cliente. El carácter de ser un PMV permitió lanzarlo sin mayores costos y resultará fundamental para el crecimiento y la sostenibilidad a largo plazo del emprendimiento.

4.1.6 Conclusiones del proceso de validación

El enfoque en la empatía, al iniciar con la creación del mapa de empatía y el arquetipo de cliente, busca que la solución a la que se llegue esté alineada con las necesidades y las expectativas de los artistas y creativos, para que los servicios sean relevantes y de valor inmediato para ellos. Las entrevistas etnográficas y el análisis cualitativo proporcionaron una comprensión profunda de las frustraciones y aspiraciones de los clientes, para poderlos ayudar a estructurar y escalar sus iniciativas.

El proceso iterativo de recopilación de *feedback* y adaptación continua, siguiendo los principios de Lean Startup, asegura que "MentoríaCreativa" y "LanzamientoCreativo" sean servicios dinámicos y en evolución, que tengan unas características definidas, pero sobre todo que sean capaces de satisfacer las demandas del mercado. La diversidad en la disposición a pagar muestra la importancia de contar con una estrategia de

precios flexible, permitiendo a MotorCreativo atender a un espectro amplio de artistas y creativos, independientemente de su capacidad financiera.

Haber usado un sitio Web como PMV demuestra un enfoque pragmático y costo-efectivo para probar el mercado. El proceso permitió refinar la propuesta de valor. A través de entrevistas y análisis cualitativo, seguido por la validación cuantitativa, se aseguró que la solución desarrollada respondiera efectivamente a las necesidades del mercado. MotorCreativo, en todo caso, pudo minimizar el riesgo y la inversión inicial, enfocándose en el desarrollo de un PMV que permitió probar el mercado de forma rápida y eficiente. Se permitió la realización de ajustes basados en *feedback* real antes de la implementación.

4.2 Análisis y estudio de mercado

4.2.1 Tendencias del mercado

El Banco Interamericano de Desarrollo – BID, que tiene gran experiencia y trabajo en América Latina y el Caribe en el ámbito de las industrias creativas y culturales, ha financiado y apoyado proyectos relevantes, investigaciones y publicaciones, además de colaborar con una variedad de expertos y organizaciones de estos sectores. Las tendencias aquí mencionadas surgen, en gran medida, de la serie Arte, cultura y nuevas tecnologías en América Latina y el Caribe, emitido por el BID el cual aborda publicaciones sobre: Música y artes escénicas, Gastronomía, Turismo y marca país, Carnavales y festivales, y Museos (BID, 2022). Se puede concluir de allí que la economía creativa es una de las áreas con crecimiento más rápido a nivel mundial, hoy hay una expansión del mercado global de bienes y servicios creativos. En efecto, pensando en un crecimiento a mediano y largo plazo, varias ciudades latinoamericanas reconocen las industrias creativas y culturales como estratégicas para el desarrollo económico, lo cual se refleja en el impulso que localmente se les ha dado a estos sectores y en la inclusión de Bogotá en la Red de 350 Ciudades Creativas de la UNESCO, particularmente como ciudad de la música en el año 2012.

En Buenos Aires, por ejemplo, el sector creativo constituye más del 8.6% del PIB de la ciudad, empleando a más de 150,000 personas. En Colombia, la economía creativa representa el 3.4% del PIB nacional. En Brasil, se estima que la economía creativa, empleando a más de 11 millones de personas, contribuye con

más del 10% del PIB. La aceleración de la digitalización en sectores como las artes escénicas, museos y turismo, en los cuales se han adoptado herramientas digitales y modelos de negocio híbridos, crea oportunidades para acompañar organizaciones en la digitalización y la adaptación de modelos tradicionales a entornos digitales.

El uso de redes sociales y plataformas digitales por parte de museos y espacios culturales, con el objetivo de mejorar la interacción en línea, abre oportunidades para asesorar organizaciones en estrategias de marketing digital y gestión de presencia online. La integración de videojuegos, realidad virtual y *streaming* en el entretenimiento educativo, llamado *edutainment*, abre la posibilidad de acompañar el desarrollo de productos creativos utilizando tecnologías emergentes.

La creciente incorporación de herramientas tecnológicas en las artes escénicas y la música para generar ingresos y comunicarse de forma más cercana con las audiencias hace necesaria la capacitación en comercio electrónico, en estrategias digitales y en la construcción de entornos virtuales, especialmente para festivales y carnavales.

Hoy se hace necesario el acompañamiento a iniciativas que requieren diseñar nuevos modelos de negocio en sectores como las artes visuales y plásticas; por ejemplo, en el 2022, la facturación por venta de arte alcanzó un valor global de US\$67.800 millones, lo que significó un crecimiento de 3% en relación con el 2021 y superó el valor del mercado en el 2019 de US\$64.400 millones. Este optimismo, junto con la adopción de los *tokens* no fungibles o NFTs, por sus siglas en inglés, hacen igualmente necesario un acompañamiento que guíe artistas y creativos hacia alternativas de monetización digital y transacciones online³². Cada vez es mayor el interés en el aprendizaje en línea en campos como arte y diseño, esto es una oportunidad para iniciativas que comercializan productos artesanales tradicionalmente, pero que requieren desarrollar habilidades digitales y adaptarse a la virtualidad³³.

³² <https://www.larepublica.co/consumo/mercado-de-arte-se-despide-de-crisis-y-se-aproxima-a-record-con-alza-de-3-en-2022-3588565>

³³ <https://blogs.iadb.org/cultura-arte-creatividad/es/las-oportunidades-de-las-nuevas-tecnologias-y-las-industrias-culturales-y-creativas/>

4.2.2 Segmentación de mercado objetivo

Aunque las entrevistas de validación de problema y cliente contaron con la representación de artistas y creativos reales, que estaban en fase temprana logrando configurar sus iniciativas como modelos de negocio sostenibles, en la posterior validación de solución se observaron características como edad, educación, y ubicación, que permitieron crear tres arquetipos dentro del segmento de cliente. Ellos serían “Santiago”, “Laura”, y “Carlos”. Estas personas están en diferentes etapas de la vida y tienen diferentes niveles educativos, lo cual afecta sus necesidades y preferencias, pero todos coinciden en cuanto a frustraciones por resolver y beneficios esperados.

Los elementos psicográficos se refieren a la personalidad, los valores, las actitudes, intereses y estilos de vida. Los arquetipos hallados reflejan distintas actitudes hacia la tecnología, la independencia y el relacionamiento social, y esto junto con sus conductas influyen en sus decisiones de compra. Por ejemplo, Santiago busca desarrollar específicamente sus habilidades en cuanto a comercialización y marketing digital, mientras que Laura y Carlos tienen diferentes necesidades relacionadas con la gestión y la sostenibilidad de sus iniciativas.

Esta segmentación permite que MotorCreativo esté preparado para que su acompañamiento se dirija a clientes con un amplio rango de necesidades y preferencias dentro del mercado de las industrias creativas y culturales, abordando distintos aspectos del mercado, desde el uso de la tecnología digital hasta la gestión cultural. Aunque se plantea una oferta de servicios muy reducida, dentro de la operación se puede lograr un acercamiento dirigido y efectivo para un mercado diverso.

En la medida en la que se detecten, durante la puesta en marcha del PMV, los arquetipos construidos ayudarán a identificar oportunidades en el mercado que quizás no sean evidentes a primera vista. Por ejemplo, la demanda de habilidades en marketing digital para creativos digitales, o la necesidad de gestión empresarial en el sector artístico y cultural. Al entender las características y necesidades específicas de cada segmento, MotorCreativo puede personalizar su comunicación y estrategias de marketing para resonar más eficazmente con cada grupo.

Arquetipo 1: El Innovador Digital “Santiago”

Nombre: Santiago, 30 años, vive en Bogotá.

Profesión: Diseñador de contenido digital y estrategia de redes sociales.

Educación: Grado en Comunicación y Medios Digitales.

Intereses: Innovación tecnológica, marketing digital, plataformas de streaming.

Necesidades: Estrategias avanzadas de marketing digital, monetización de contenido, expansión de audiencia.

Personalidad: Creativo, orientado a la tecnología, ambicioso.

Por qué elige MotorCreativo: Necesita encontrar un modelo de negocio rentable y con ingresos recurrentes, que esté basado en su actividad principal.

Un creativo urbano, probablemente nacido y residente en Bogotá, con formación universitaria, especializado en Contenidos Digitales y Medios en Línea o Publicidad y Marketing. Valora la educación continua y busca oportunidades de desarrollo profesional. Estaría interesado en "MentoríaCreativa" para poder diseñar estrategias de marketing digital y monetización de contenidos. Santiago pasó el último año tratando de expandir su presencia en redes sociales. Aunque sus habilidades creativas son sólidas, lucha con la monetización eficaz de su contenido. Le frustra no poder convertir su tráfico en ingresos estables y siente que no está aprovechando al máximo las herramientas de marketing digital.

Frustraciones: Dificultad en monetizar su contenido, limitaciones en estrategias de marketing digital avanzadas.

Beneficios Esperados: Mejorar la monetización, dominar estrategias de marketing digital sofisticadas.

Proyección laboral: Santiago se ubica en el segmento de los 522.000 empleados en la industria creativa, en los roles digitales y de marketing a nivel nacional. En Hispanoamérica haría parte de los 1.4 millones de empleados de la economía creativa.

Arquetipo 2: La Artista Independiente “Laura”

Nombre: Laura, 35 años, artista visual en Bogotá.

Profesión: Artista visual y diseñadora gráfica freelance.

Educación: Autodidacta con talleres y cursos especializados.

Intereses: Exposiciones de arte, diseño gráfico, fotografía.

Necesidades: Desarrollo de negocio, ampliación de red profesional, gestión de clientes.

Personalidad: Independiente, introspectiva, apasionada por el arte.

Por qué elige MotorCreativo: Busca estructurar mejor su iniciativa artística y ampliar su red de contactos.

Laura ha estado trabajando en su estudio de arte, pero encuentra desafíos en la gestión de clientes y la ampliación de su red profesional. Se siente frustrada por la falta de una estructura empresarial clara y por no tener suficientes oportunidades para mostrar su trabajo.

Frustraciones: Gestión ineficaz de clientes, limitado alcance y limitada red profesional.

Beneficios Esperados: Mejorar la gestión de clientes, expandir su red y oportunidades de exposición.

Proyección Laboral: A nivel nacional, Laura representaría a los artistas y diseñadores independientes dentro del 3% del PIB que generan las industrias creativas. En Hispanoamérica, sería parte del mercado de artistas y diseñadores autónomos y creativos independientes.

Arquetipo 3: El Gestor cultural emprendedor "Carlos"

Nombre: Carlos, 40 años, líder de un proyecto cultural en Bogotá.

Profesión: Director de una iniciativa cultural y comunitaria.

Educación: Maestría en Gestión Cultural.

Intereses: Proyectos comunitarios, sostenibilidad de iniciativas culturales.

Necesidades: Estrategias de sostenibilidad, gestión de fondos, desarrollo de proyectos.

Personalidad: Visionario, líder comunitario, comprometido con el cambio social.

Por qué elige MotorCreativo: Para adquirir habilidades en la gestión sostenible de proyectos culturales y acceder a redes de financiamiento.

Carlos ha liderado varios proyectos culturales exitosos, pero se enfrenta a desafíos en la sostenibilidad a largo plazo y la gestión de fondos. Le preocupa no poder mantener sus iniciativas en el futuro y siente que le falta acceso a redes de financiamiento y estrategias efectivas de gestión.

Frustraciones: Sostenibilidad de proyectos a largo plazo, limitado acceso a financiamiento.

Beneficios Esperados: Asegurar la viabilidad a largo plazo de sus proyectos, mejorar el acceso a financiamiento y redes.

Proyección Laboral: A nivel de Colombia, Carlos se ubicaría dentro del sector de la gestión cultural y artística, parte del 3% del PIB. En Hispanoamérica, estaría dentro del segmento de líderes de proyectos culturales y comunitarios.

4.2.3 Cálculo de la demanda potencial, proyección de ventas y participación del mercado

El mercado potencial amplio, calculado previamente, serían los 522.000 artistas y creativos que trabajan en las ICC a nivel nacional, de los cuales se considera que alrededor del 74% se ubica en Bogotá (386.000 aprox.). De estos, según las validaciones realizadas, el 30% son emprendedores o trabajan de manera independiente, siendo clientes potenciales de MortorCreativo. Si se estima una cuota de mercado potencial del 5%, se proyecta alrededor de 6.000 potenciales clientes entre artistas y creativos emprendedores a los cuales les podría interesar el acompañamiento ofrecido para potenciar sus iniciativas.

La proyección de ventas, como se muestra en la Tabla 7, se estableció considerando lo siguiente:

- **Lanzamiento Creativo:** se define una cantidad pertinente de emprendimientos de acuerdo con la capacidad operativa inicial de MotorCreativo, en la que se puedan acompañar dos grupos de emprendimientos al año, cada uno de ellos de 15 emprendimientos, y se proyecta un crecimiento en el número de emprendimientos por acompañar bajo un escenario conservador, considerando la oportunidad de la oferta de convocatorias para ejecutar programas de aceleración.
- **Mentoría Creativa:** se estimó que este servicio podría iniciarse con la venta de 20 de estas mentorías al mes, lo que representa la ocupación del 20% aproximadamente del tiempo del director metodológico. Para este servicio, el cual fue el de mayor interés en la muestra realizada para la validación, se consideró un incremento anual mayor al otro servicio prestado.

Tabla 6 *Proyección de ventas*

Servicio	Cantidad 2025	Incremento 2026	Incremento 2027	Incremento 2028	Incremento 2029
----------	---------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------

Lanzamiento Creativo	30 emprendimientos	10%	15%	20%	25%
Mentoría Creativa	240 mentorías	20%	30%	40%	50%

Nota: Elaboración propia

4.2.4 Descripción de la estrategia de generación de ingresos

La estrategia de ingresos diseñada para MotorCreativo tiene en cuenta dos tipos de fuentes de ingresos según cada uno de los servicios ofrecidos:

- **Lanzamiento Creativo:** En el que la venta se realizaría a entidades públicas u organizaciones privadas que cuentan con programas de fortalecimiento empresarial para el sector ICC, en estos casos el ingreso se obtiene debido la operación de proyectos a los cuales se presentó MotorCreativo con una propuesta a una convocatoria.
- **Mentoría Creativa:** Este servicio, dirigido a artistas y emprendedores creativos, tendrá un sistema de venta de paquetes de mentorías, de diferentes cantidades según la necesidad de los clientes.

Teniendo en cuenta la proyección de ventas y de incremento de estas, en Tabla 8, se relacionan los ingresos esperados para cada uno de los servicios ofrecidos:

Tabla 7 Ingresos esperados

Servicio	Precio de venta	2025	2026	2027	2028	2029
Lanzamiento Creativo	\$ 5.000.000	\$ 150.000.000	\$ 165.000.000	\$ 189.750.000	\$ 227.700.000	\$ 284.625.000
Mentoría Creativa	\$ 200.000	\$ 48.000.000	\$ 57.600.000	\$ 74.880.000	\$ 104.832.000	\$ 157.248.000
Total ingresos por año		\$ 222.600.000	\$ 264.630.000	\$ 332.532.000	\$ 441.873.000	\$ 222.600.000

Nota: Elaboración propia

4.2.5 Conclusiones sobre oportunidades y riesgos del mercado

El mercado de las ICC, aunque prometedor, presenta riesgos inherentes que deben ser considerados. La inestabilidad económica de los emprendimientos clientes puede afectar su capacidad de pago y la continuidad de los servicios. Además, el desconocimiento del valor simbólico de sus propuestas y la falta de una cultura de pago por servicios de acompañamiento empresarial en el sector, representan desafíos significativos. Sin embargo, estos mismos desafíos se convierten en oportunidades para MotorCreativo. El desconocimiento del valor simbólico ofrece la posibilidad de educar y demostrar el valor real de los servicios que ofrecen los artistas y creativos emprendedores, guiándolos en la construcción de narrativas poderosas que conecten con su público. La baja oferta de servicios especializados en las ICC abre un nicho de mercado con gran potencial de crecimiento. Y el constante crecimiento de estos sectores, impulsado por la economía digital y la globalización de la cultura, brinda un escenario propicio para el desarrollo y la expansión de MotorCreativo.

5. Estrategia de Introducción de Mercado

5.1 Objetivos de mercadeo

- Lograr un reconocimiento de MotorCreativo en el ecosistema de prestadores de servicios para emprendedores, específicamente en expertos especializados para el sector de las ICC.
- Posicionar en el ecosistema artístico y cultural a MotorCreativo como un actor clave de desarrollo para el ecosistema.
- Dar visibilidad a MotorCreativo en escenarios, mapeados como canales estratégicos, para los dos tipos de público a los que se quiere llegar (Entidades financiadoras de programas y emprendedores de los sectores de las ICC).
- Sensibilizar a los artistas y emprendedores creativos en las temáticas abordadas, para que sea reconocida la necesidad de apoyarse en un experto con el fin de lograr la sostenibilidad que buscan.

5.2 Estrategia de mercadeo

Para cumplir con los objetivos previamente descritos, en la Tabla 9 se relaciona una serie de actividades que componen la estrategia de mercado más adecuada para conectar con el público esperado, especialmente con los clientes para los cuales se han diseñado los servicios, en donde se abarcan las etapas de promoción, es decir actividades orientadas a la publicidad, relaciones públicas y la difusión de los servicios.

5.2.1 Estrategia para el posicionamiento de marca

Se proponen algunas actividades que serán programadas anualmente, en donde se garantice la realización de estas actividades con poco costo para MotorCreativo, pero que permitirán introducir la marca en el ecosistema de emprendimiento y establecer contactos y relaciones.

Tabla 8 Programación actividades

Actividad	Descripción	Frecuencia
-----------	-------------	------------

Free press	Gestión con medios reconocidos a nivel Colombia para la publicación de comunicados de prensa o artículos con contenido estratégico.	Un comunicado cada tres meses
Participación en ferias/festivales	Participación en ferias o festivales de las ICC, por ejemplo: El Bogotá Audiovisual Market (BAM), Bogotá Music Market (BOMM), GoFest y ArtBog. En donde a través de convenios, alianzas e intercambio de servicios se pueda obtener la participación gratuita para MotorCreativo.	Participación en al menos un espacio por semestre
Participación en eventos	Asistencia a eventos académicos, foros, conferencias, entre otros como conferencista o participante en paneles para posicionar a MotorCreativo en contextos de emprendimiento, de ICC, de investigación, de desarrollo territorial, entre otros.	Participación en al menos dos espacios por semestre

Nota: Elaboración propia

5.2.2 Estrategia de marketing de contenidos

Esta estrategia busca crear un canal de comunicación eficaz y efectivo con los potenciales clientes, es decir con los artistas y emprendedores de las ICC, a través de la creación de contenidos dirigidos que contribuyan con su sensibilización y educación en relación con: la oportunidad que representa trabajar en estas industrias, y que se trata de una propuesta de valor única, con lógica de valores y metodologías acordes con estrategias de emprendimiento.

Tabla 9 Estrategia de contenidos orientada a potenciales clientes

Actividad	Canal	Descripción	Frecuencia
Creación de entrevistas	Youtube	<ul style="list-style-type: none"> Realización de entrevistas con expertos de diferentes sectores de ICC, a cambio se les otorgará a cada artista o emprendedor una mentoría especializada. Realización de videos explicativos de información clave de cada uno de los sectores abordados en las entrevistas. 	Un capítulo cada 15 días inicialmente y luego reducir a 8 días.

Creación contenido compartible	Instagram	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de post que incluyan conceptos claves, historias, infografías con datos curiosos, entre otros. • Adicionalmente creación de reels con resúmenes de las entrevistas que son cargadas en su totalidad en el canal de Youtube 	Al menos tres publicaciones semanales intercalando el tipo de contenido.
Creación de contenido	Página web	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de e-books con información clave de los sectores, así como de tips o metodologías de emprendimiento para las ICC. 	Publicación de un e-book al mes.

Nota: Elaboración propia

Finalmente, se establece una estrategia dirigida al segmento de cliente de organizaciones y entidades públicas y privadas, con el cual se buscará paralelamente el posicionamiento y construcción de confianza para la operación de proyectos dirigidos al fortalecimiento organizacional de emprendimientos de las ICC.

Tabla 10 Estrategia de contenidos orientada a clientes institucionales

Actividad	Canal	Descripción	Frecuencia
Presentación de oferta de MotorCreativo	Videoconferencia	<ul style="list-style-type: none"> • Búsqueda de contactos claves, tomadores de decisiones del segmento de mercado identificado, para solicitar una cita y presentar la oferta de servicios. • De esta manera se espera que cuando abran convocatorias se pueda conocer de primera mano, además de tener un relacionamiento fuerte para las etapas de evaluación 	De acuerdo con la oportunidad de acceder a un nuevo contacto, se espera que esta actividad se realice de forma permanente.

Publicación de contenido interesante y casos de éxito	LinkedIn	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de contenido original con estadísticas de sectores y movimiento de la economía de los sectores de las ICC. • Comunicación a través de piezas de comunicación claves de casos de éxito producto del acompañamiento de MotorCreativo. 	<p>Una vez al mes publicación de contenido original.</p> <p>Una publicación de contenido referenciado por semana.</p>
---	----------	---	---

Nota: Elaboración propia

5.2.3 Estrategias de precio

Considerando los resultados de la validación, el establecimiento de precio se determinó analizando el promedio de valor dispuesto a pagar por parte de los artistas y emprendedores que participaron en el proceso de validación.

Para el caso de las mentorías especializadas, se estableció un precio de \$200.000 por cada sesión de una hora de duración. Aunque la mayoría de las personas mencionaron estar dispuestas a pagar menos, es importante considerar el nivel de especialidad de las mentorías, así como la cantidad de sesiones necesaria para determinar el precio, pues no será un producto de bajo costo y se espera que el promedio de sesiones requeridas para ver un avance considerable sea de seis sesiones. Aunque este precio es el ideal, se contempla en casos específicos establecer descuentos por compra de paquetes de más de tres mentorías.

Para el caso del servicio de Lanzamiento Creativo, en general, los participantes en el proceso de validación manifestaron que están dispuestos a pagar un precio especial de un millón \$1.000.000 mensual por el proceso de tres meses. Sin embargo, como inicialmente se espera vender este servicio a las organizaciones y entidades públicas y privadas, el precio regular de venta por acompañamiento a cada emprendimiento se estableció en \$5.000.000, el cual incluye todas las sesiones y talleres diseñados para este acompañamiento. En el caso de que un grupo de emprendimientos por acompañar por cada cohorte sea integrado por más de 15

participantes, es posible reconsiderar algún tipo de promoción, ya que se generarían eficiencias en costos por volumen.

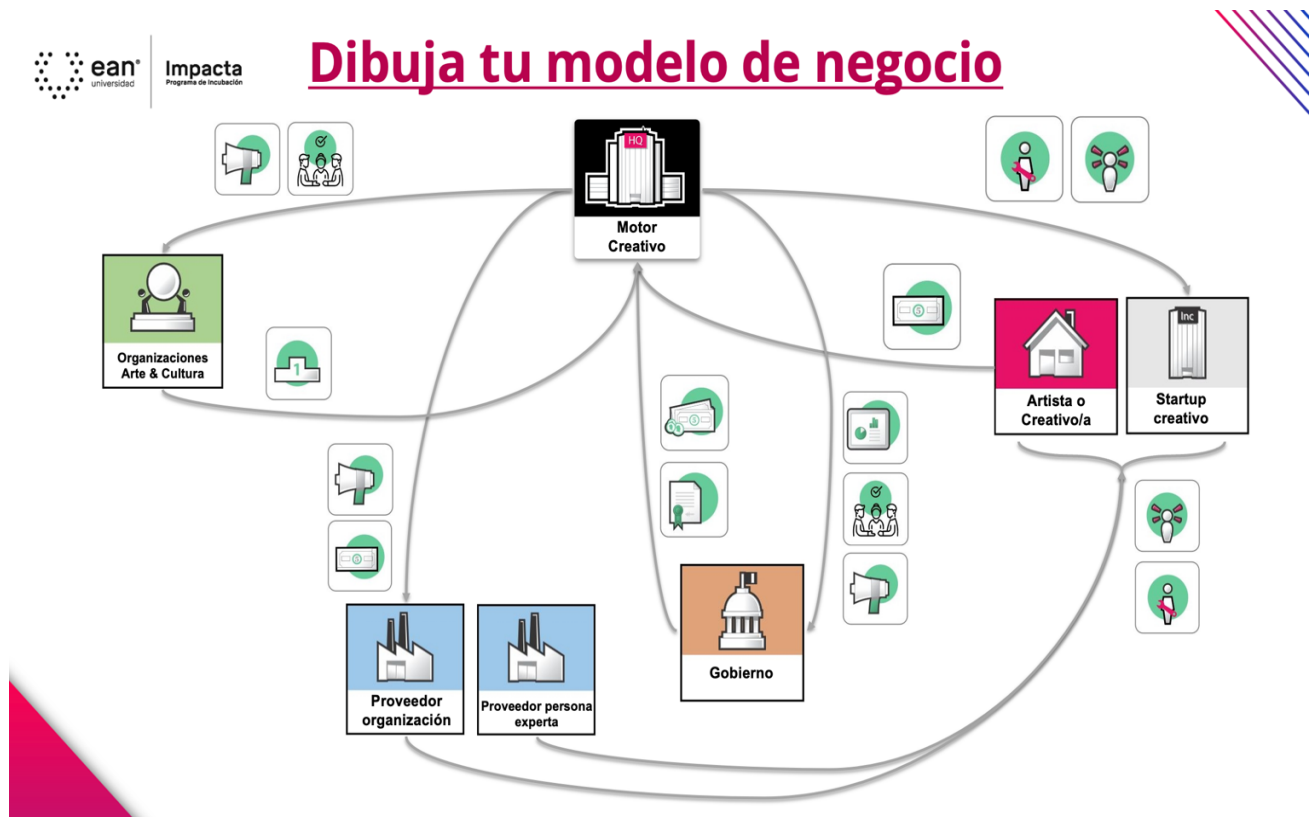
5.2.4 Estrategia de fuerza de ventas

La fuerza de ventas estará concentrada en el equipo *core* establecido para la operación inicial del emprendimiento de MotorCreativo, si bien no se cuenta con una persona encargada de las ventas, se espera que con las diferentes estrategias de mercadeo se logren posteriormente las ventas. Sin embargo, para reforzar y agilizar el proceso de conversión se establecen dos estrategias adicionales:

- Publicidad en redes, para lo cual se destinó dentro del presupuesto del primer y segundo año un valor de \$1.000.000 para pago de pauta en redes sociales, con un incremento anual de \$1.000.000
- Estrategia de ventas a través de citas de “muestra” del servicio de mentorías creativas: se realizará en línea con la publicación de contenido en los diferentes canales descritos en la estrategia de mercadeo, donde se establecerán publicaciones claves a las cuales se relacione algún tipo de interacción en la que se promueva la participación en reuniones virtuales cortas, a manera de muestras gratis. En este caso la inversión será asumida por tiempo del equipo de MotorCreativo y de un costo asociado al software Calendly que permite la automatización de creación y confirmación de citas, el cual fue incluido en el presupuesto de gastos fijos de MotorCreativo.

6. Desarrollo del Modelo de Negocio

Figura 2 Diagrama de modelo de negocio



Nota: Adaptación propia del Modelo de Negocio de EAN, Impacta.

6.1 Modelo de negocio B2C

Cuando se trata de este modelo de negocio la configuración del modelo de negocio es la siguiente:

Opción 1:

1. MotorCreativo hace la oferta de su propuesta al público a través de marketing tradicional y posicionamiento corporativo en espacios de emprendimiento y de encuentro de las ICC
2. Opción Programa de Incubación (Lanzamiento Creativo): El artista o creativo, que ha decidido convertir su propuesta en un negocio que le genere ingresos recurrentes, se postula a la convocatoria que está abierta en ese momento, ej. "LanzamientoCreativo 3.0" (agosto 2023).
3. Opción Mentoría: El artista o creativo, que quiere hacer de su propuesta una empresa, decide tomar una mentoría básica (de Problema) para entender mejor cómo iniciarse en el mundo del

emprendimiento, o una mentoría de mercado para entender mejor a las personas que son sus clientes actuales, para aumentar el volumen de ventas.

4. Opción Programa de Incubación: Si bien se espera que exista un cliente patrocinador de un grupo de emprendimientos o artistas (o creativos), está abierta la posibilidad para que de manera individual ellos participen y realicen el pago del valor en tres cuotas o mensualidades, o bien puedan hacerlo a través de financiación (a futuro otros modelos).
5. Opción Mentoría: El artista o creativo paga la sesión a través de pasarela de pago con tarjeta de crédito/débito, consignación bancaria, o billeteras digitales.
6. MotorCreativo se encarga de contratar los servicios de una empresa o persona con las capacidades para cubrir la realización de talleres, mentorías y actividades de la operación.
7. La prestación del servicio ya sea a través de una persona jurídica o natural, se enmarca en el programa de incubación o de la mentoría. Previamente se celebra un contrato que permite contar con la seguridad para ambas partes, y para el emprendedor.

Opción 2:

1. MotorCreativo se postula como operador de proyectos de acompañamiento a emprendimientos de las ICC, ajustando su propuesta tanto en objetivos como de forma para cubrir la demanda de entidades como Ministerio de Cultura o Idartes, entre otras.
2. El cliente, que es una entidad del gobierno nacional, regional o municipal, realiza el pago en los tiempos y formas que se acuerden según la convocatoria y asignación de proyecto. Es importante en este punto el reconocimiento que recibe MotorCreativo como operador del proyecto de acompañamiento, pues avala las capacidades del equipo para hacerse cargo de este proceso de transferencia de capacidades y de los resultados esperados.
3. El artista o creativo, y su equipo emprendedor, asumen como beneficiarios la responsabilidad de asistir a la totalidad del programa, atendiendo los compromisos del contrato que corresponda con la entidad de gobierno y/o el operador del proyecto.

4. MotorCreativo se encarga de subcontratar los servicios de una empresa o persona con las capacidades para cubrir la realización de talleres, mentorías y actividades de la operación del proyecto, teniendo en cuenta el volumen que suponga el mismo.
5. En la mayoría de los casos, MotorCreativo tendrá que documentar, analizar y entregar reportes de la ejecución del proyecto con los requerimientos que correspondan, como parte del cierre, a lo cual muchas veces está supeditado parte o la totalidad del pago.

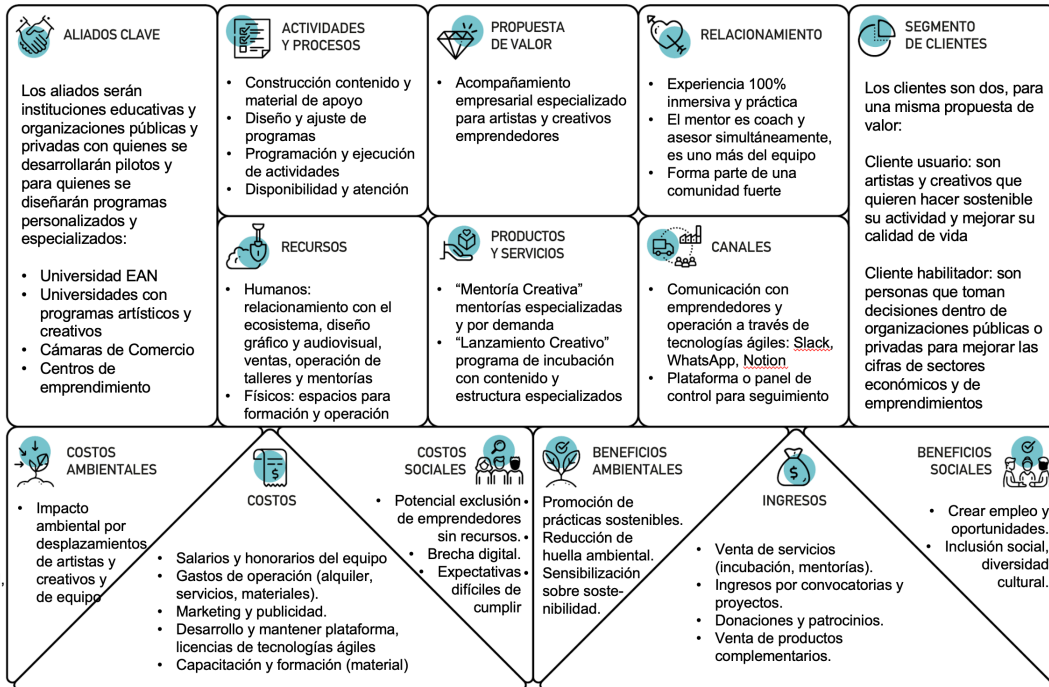
En este sistema de negocio puede observarse que MotorCreativo cuenta con dos modelos de ingreso. El primero es el que realiza a través de apoyo de plataformas del gobierno, es así como se apalanca en convocatorias, becas y estímulos para servir como gestos sectoriales, y de esta manera los emprendedores no pagan, o pagan un valor simbólico, frente a los servicios recibidos. El segundo es efectivamente la prestación de servicios directos, los cuales pueden realizarse a través de venta directa cuando sea una consultoría o actividad específica, o bien a través de suscripción controlada cuando sean procesos de acompañamiento largos o costosos.

Luego de un análisis y de las entrevistas de validación se adoptó definitivamente la posibilidad del pago directo por parte de los emprendedores creativos y culturales, pues en un principio se pensó que había poca probabilidad de contar con esa línea de negocio. Especialmente, reconocer la intención de compra por parte de emprendimientos en fase muy temprana permitió asegurar que el modelo de negocio contemple estos servicios.

6.2 Lienzo de modelo de negocio

Figura 3 *Lienzo de modelo de negocio*

CANVAS SOSTENIBLE



Nota: Adaptación Modelo de Negocio Sostenible. EAN.

6.3 Ficha técnica del producto o servicio

Tabla 11 Ficha de producto: Programa de incubación empresarial

Nombre del producto	Lanzamiento Creativo
Descripción breve	Programa de acompañamiento dirigido a emprendimientos de las ICC en fase temprana
Unidad de venta	Proceso de acompañamiento (12 semanas)
Precio	\$5.000.000
Opciones de producto	Única opción
Descripción técnica	Metodología: De manera transversal se realizan talleres y mentorías, lo cual permite que mientras los emprendedores se forman en diferentes modelos, metodologías y herramientas, a través de talleres prácticos, se reúnen con mentores en su mayoría especializados en los sectores en los cuales incursionan las iniciativas. Adicionalmente se realizan actividades de encuentro para construir ecosistema y para conocer casos empresariales, en los cuales se generan alianzas y relaciones comerciales entre todos los participantes del

	programa.
Características	<p>Comercialización: Se van a lanzar convocatorias de manera periódica para contar con grupos o “promociones” de emprendimientos.</p> <p>Versiones: Cada convocatoria se dirigirá a sectores o subsectores específicos de las ICC, generando así especialización en cada acompañamiento, mientras se validan la demanda y los resultados.</p> <p>Módulos: El programa se divide en cuatro módulos temáticos: 1. Problema, 2. Cliente, 3. Valor, 4. Modelo de negocio.</p> <p>Talleres: En total se realizarán hasta ocho talleres, preferiblemente dos por cada módulo temático. Cada taller tendrá una duración de dos horas</p> <p>Mentorías: En total se realizarán hasta ocho mentorías, que podrán ser tomadas por los emprendedores en cualquier momento del programa, y hasta tres semanas después de concluido el acompañamiento.</p> <p>Cierre con Pitch final: Al final de cada programa, se seleccionarán algunos, o todos, los emprendimientos para hacer parte de una muestra tipo exposición a un público especializado, en un evento especial de cierre de versión.</p> <p>Actividades de encuentro: opcionalmente el programa contará con sesiones de <i>networking</i>, visitas a empresas/organizaciones creativas y/o culturales.</p>
Duración	Duración total: 3 meses, 12 semanas. 4 módulos, cada módulo de 3 semanas.
Modalidad	<p>Modalidad híbrida:</p> <p>Presencial: los talleres, las actividades de encuentro y el cierre con Pitch final se realizan presencialmente. Las mentorías pueden ser presenciales.</p> <p>Virtual: las mentorías pueden hacerse de manera virtual</p>
Garantía	<p>Aunque no hay garantía, se busca que los emprendimientos luego de un año de haber terminado el programa sigan siendo rastreables por parte de MotorCreativo y cumplan los criterios de existencia establecidos.</p> <p>Criterios de existencia: 1. Ingresos semestrales o mensuales, según el modelo de negocio; o 2. Actividad en búsqueda de un modelo de negocio.</p>

Nota: Elaboración propia

Tabla 12 Ficha de producto: mentorías

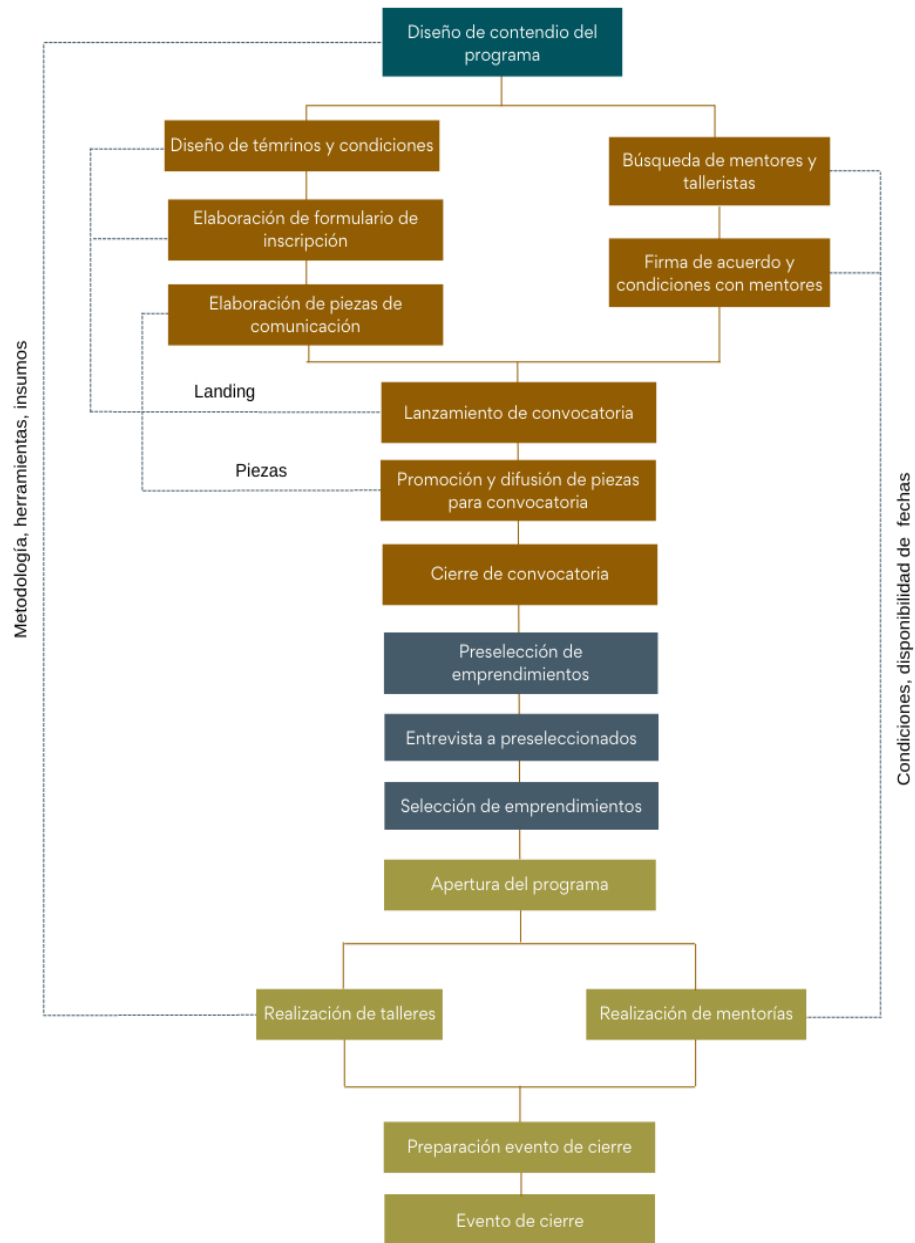
Nombre del producto	Mentoría Creativa
Descripción breve	Sesiones uno a uno ofrecidas por parte de emprendedores creativos, o expertos metodológicos, con experiencia en el sector en el que incursionan artistas y creativos emprendedores, sin importar la etapa del negocio.
Unidad de venta	Sesión de mentoría (1h)
Precio	\$200.000
Opciones de producto	Mentoría básica (Mentoría en problema) “¿Cómo emprender y tener éxito en las ICC?” Mentoría en mercado “Identifica tu mejor cliente, público y/o audiencia” Mentoría en producto “Diseña tu mejor producto, servicio y/o experiencia” Mentoría en modelo de negocio “Haz de tu propuesta creativa una empresa”
Descripción técnica	Metodología: Cada sesión de mentoría cuenta con tres momentos; 1. Apertura: durante los primeros cinco minutos se presentan los asistentes de acuerdo a su rol (emprendedor/mentor), 2. Alcance: durante diez minutos se define el alcance de la sesión de mentoría, 3. Se desarrolla la sesión a través de preguntas, respuestas y una amplia conversación, 4. Se realiza un cierre de la sesión determinando el resultado obtenido y/o la necesidad de una nueva sesión, o un plan de mentoría de varias sesiones con un mayor alcance.
Características	Comercialización: Se promocionará de manera permanente, pues su oferta es por demanda y personalizada. Oferta: Las mentorías son diseñadas y ofrecidas de manera individual, sin embargo, eventualmente se pueden ofrecer paquetes de dos, tres o cuatro sesiones, tanto de una sola temática (de las cuatro) o combinando las temáticas de acuerdo con la necesidad que tenga el emprendedor.
Duración	Una hora
Modalidad	Se podrá realizar de manera presencial o virtual, aunque se privilegia la virtualidad debido a la eficiencia en cuanto a desplazamientos y a la posibilidad de contar con más mentores que se encuentren fuera de la ciudad de realización o del país.
Garantía	Aunque no hay garantía, se hace seguimiento a los emprendimientos hasta un año después de haber recibido la mentoría, buscando que puedan recibir un acompañamiento más profundo o hacer parte del programa de incubación, o de los programas que sean creados posteriormente.

Nota: Elaboración propia

6.4 Descripción del proceso

Figura 4 Proceso del Lanzamiento Creativo

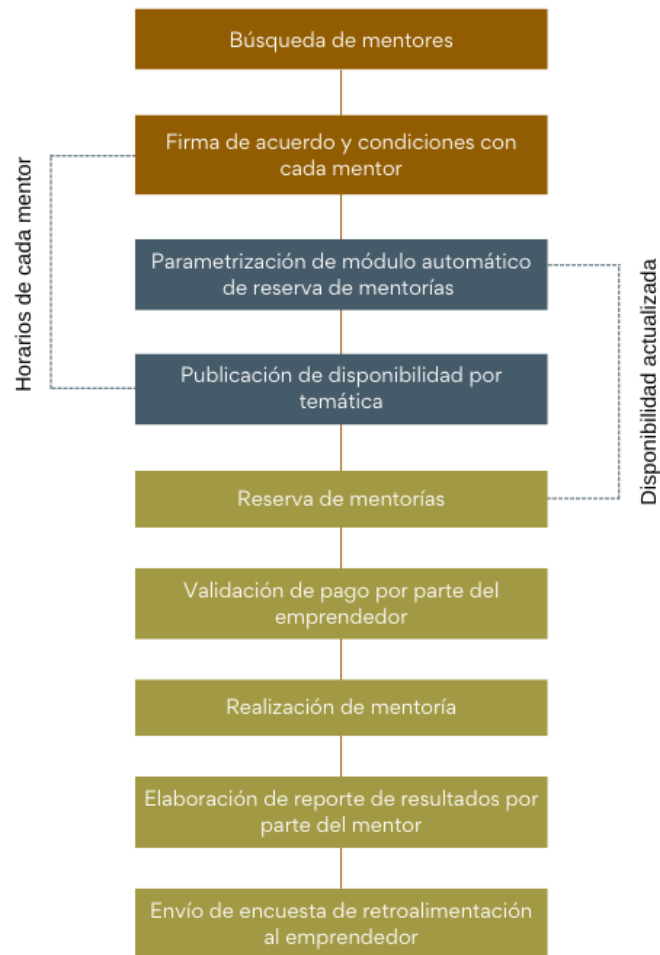
Diagrama de proceso "LANZAMIENTO CREATIVO"



Nota: Elaboración propia

Figura 5 *Proceso de Mentoría Creativa*

Diagrama de proceso "MENTORÍA CREATIVA"



Nota: Elaboración propia.

6.5 Características de la tecnología

MotorCreativo adoptará un enfoque estratégico en el uso de tecnologías y aplicaciones "no code" para el lanzamiento y ejecución de sus primeros pilotos y pruebas de mercado. Herramientas como Zoom, Calendly y Notion serán fundamentales para facilitar la comunicación, la gestión de proyectos y la organización de

contenidos de manera práctica y eficiente, sin incurrir en grandes inversiones. Esta estrategia, alineada con la metodología Lean Startup, permite experimentar y validar el modelo de negocio de manera ágil y flexible, optimizando recursos y adaptándose rápidamente a las necesidades del mercado. A medida que MotorCreativo crezca y se consolide, se evaluará la necesidad de invertir en soluciones tecnológicas más robustas que soporten una operación a mayor escala y permitan una gestión más sofisticada de los procesos y la información.

Tabla 13 *Requerimientos tecnológicos*

	Funcionalidad
Notion (versión gratuita)	<ul style="list-style-type: none"> ● Publicación y consulta de todo el contenido metodológico. ● Publicación y consulta de reportes de resultados de mentorías.
Calendly	<ul style="list-style-type: none"> ● Sistema para consulta de disponibilidad y agendamiento de sesiones de mentoría por tema para el programa de Lanzamiento Creativo y las mentorías creativas. ● Permite hacer seguimiento a las horas de mentoría ejecutadas para facilitar el proceso de pago a los mentores. ● Permite que los emprendedores realicen el pago previo a la realización de la mentoría en los casos que aplique.
Zoom	<ul style="list-style-type: none"> ● Permite la realización de videollamadas grabadas para la realización de mentorías o talleres virtuales.

Nota: Elaboración propia

6.6 Plan de operación

El diseño de plan operativo para MotorCreativo tiene como objetivo gestionar eficazmente los procesos requeridos para la prestación de servicios y tendrá un alcance de un semestre, dado que inicialmente se tiene previsto que cada semestre se replica la misma operación de acuerdo con los ciclos del servicio de Lanzamiento Creativo y una continuidad normal en la prestación de Mentorías Creativas.

6.6.1 Objetivos específicos

- Organizar y coordinar un ciclo de tres meses de acompañamiento correspondiente al servicio de Lanzamiento Creativo.
- Vender, planificar y ejecutar las mentorías creativas demandadas por mes.
- Establecer un sistema de seguimiento y evaluación del impacto y progreso de los emprendedores acompañados.

6.6.2 Etapas para el Servicio de Lanzamiento Creativo

1. Presentación de ofertas (mes 1 y 2)

- Realización de reuniones y presentación de oferta de MotorCreativo a contactos claves de organizaciones y entidades públicas y privadas.
- Elaboración de propuestas para la ejecución de programas de acompañamiento a emprendimientos de las ICC.
- Presentación de convocatorias.
- Cierre y firma de contratos.

2. Planificación y diseño (mes 2 y 3)

- Establecimiento de criterios para selección de emprendedores de acuerdo con los intereses del cliente y alineados con la convocatoria o propuesta presentada.
- Diseño de lineamientos y contenido de los talleres por ejecutar.
- Identificación de recursos requeridos para la ejecución del programa.
- Creación de cronograma detallado con fechas de actividades claves.
- Diseño de materiales de comunicación para el proceso de convocatoria y de ejecución del programa.
- Elaboración de formulario para la postulación.
- Diseñar el mecanismo de evaluación de impacto.

3. Convocatoria (mes 3)

- Publicar la convocatoria con los términos de referencia correspondientes.
- Evaluar y seleccionar a los emprendedores de acuerdo con las condiciones establecidas.
- Realizar el proceso de convocatoria de mentores y talleristas que van a ejecutar actividades.
- Comunicar los resultados de la selección de emprendedores.

4. Ejecución y seguimiento (mes 4 y 5):

- Iniciar las actividades programadas en el cronograma: lanzamiento, talleres, mentorías, entre otras.
- Coordinar y ejecutar las sesiones personalizadas de las mentorías entre emprendedores y mentores.
- Hacer seguimiento semanal de la ejecución de las actividades.

5. Evaluación y cierre (mes 6)

- Ejecutar el plan de evaluación de impacto.
- Evaluar periódicamente cada una de las actividades y solicitar retroalimentación.
- Documentar casos de éxito y lecciones aprendidas.
- Preparar informe de resultados para los clientes y financiadores del programa.

6.6.3 Etapas para el servicio de mentorías creativas

Para este servicio las etapas se presentan de forma secuencial, sin embargo, podrán estar siendo ejecutadas paralelamente de acuerdo con la demanda de servicio que se tenga en cada mes.

1. Planeación y preparación:

- Confirmación de horarios disponibles de los mentores.
- Configuración en sistema de agendamiento de citas y la disponibilidad confirmada.
- Publicación de formulario para el agendamiento de citas.
- Asegurar la creación de las citas en un gestor de calendario.

2. Ejecución de mentorías:

- Enviar un correo recordatorio.

- Apertura de la mentoría por parte del equipo base de MotorCreativo.
- Revisión de audio y video del emprendedor y del mentor.
- Confirmar si se requiere grabación de la sesión.

3. Seguimiento y evaluación:

- Enviar cada que se finaliza una mentoría una encuesta de satisfacción a los emprendedores.
- Enviar un formulario básico de resumen del reporte a los mentores para conocer el principal logro en la sesión y llevar su trazabilidad.

6.7 Capacidad y escalabilidad de operaciones

La escalabilidad de las operaciones de los dos servicios de MotorCreativo, está dada por las siguientes características:

Para el servicio de Lanzamiento Creativo:

1. En cada uno de los ciclos proyectados en términos de ventas y de presupuesto se estimó un total de 15 emprendimientos para acompañar. Sin embargo, con la capacidad del equipo base de inicio de operación de MotorCreativos se tendría una capacidad de hasta 20 emprendimientos.
2. Durante el año, y considerando el tiempo de ejecución de cada programa de acompañamiento, se podrían ejecutar hasta tres ciclos con el mismo equipo, es decir, pasar de 30 a 45 emprendimientos acompañados.
3. Finalmente, si se quiere tener una mayor escalabilidad, considerando la capacidad máxima descrita en los dos puntos anteriores, se tendría que duplicar el equipo, para garantizar la prestación del servicio en las mismas condiciones de calidad estimadas.

Para el servicio de Mentoría Creativa:

1. La escalabilidad para este servicio está relacionado con la capacidad logística y operativa requerida para la asignación de citas considerando la disponibilidad de tiempo de los mentores aliados, así como la capacidad para la compra del servicio en línea, esta funcionalidad será configurada con la plataforma de agendamiento de citas de forma automática para mayor eficiencia.

2. La capacidad máxima con el equipo base inicial de MotorCreativo, y la garantía de que el director metodológico pueda tener un control en la prestación del servicio es de 320 mentorías por mes, es decir, en este caso habría dos mentorías simultáneamente, este número máximo de mentorías se calcula considerando el nivel de seguimiento y logística que demanda la prestación del servicio, de tal manera que se pueda mantener una calidad del servicio de acuerdo con la promesa de valor ofrecida.

6.8 Política de aseguramiento y control de calidad del servicio

Con el fin de asegurar un proceso de calidad del servicio, así como de un mejoramiento continuo de los procesos para cada tipo de servicio, se establece la siguiente metodología que busca obtener información directa del cliente de manera oportuna.

Lanzamiento Creativo será en dos momentos:

- Encuesta de satisfacción luego de cada actividad (talleres y mentorías).
- Evaluación integral una vez finalizado cada ciclo.

Mentoría Creativa:

- Encuesta de satisfacción de servicio.

6.9 Infraestructura

Tabla 14 *Maquinaria y equipo requeridos*

Elemento	Funcionalidad
Cámara para fotografía y video	Elaboración de contenidos de video como cápsulas y entrevistas, registro fotográfico de eventos, y creación de contenido explicativo cuando se requiera.
Computador	Soporte a actividades administrativas y logísticas.
Micrófono profesional	Elaboración de contenidos de video como cápsulas, entrevistas, presentación de talleres y creación de contenido explicativo cuando sea requerido.

Nota: Elaboración propia

6.9 Mano de obra requerida

Para la ejecución de actividades y la operación de la Fundación se identificaron cuatro áreas principales y para cada una de ellas se identificó un cargo principal. En la Tabla 16 se describe el objetivo de cada una de estas áreas, así como el cargo requerido.

Tabla 15 *Objetivos de las áreas de trabajo*

	Objetivo del área	Perfil requerido
Diseño metodológico	<p>Determinar los objetivos y la línea temática de cada uno de los programas teniendo en cuenta el enfoque en los sectores y subsectores de cada versión de Lanzamiento Creativo.</p> <p>Desarrollar contenidos de texto, visuales y audiovisuales requeridos para la ejecución de los programas y mentorías.</p> <p>Creación de alianzas con mentores y talleristas aliados.</p>	Director metodológico
Logístico y operaciones	<p>Planear el cronograma de actividades y asegurar su cumplimiento a través del uso de canales de comunicación directa con emprendedores, mentores, talleristas y terceros que se involucren eventualmente en las diferentes actividades.</p>	Coordinador logístico
Comunicaciones	<p>Diseñar y ejecutar la estrategia de visibilización de MotorCreativo y de la oferta de programas y mentorías, así como de los emprendedores.</p> <p>Diseñar y proveer al equipo logístico y de operaciones material multimedia necesario para la realización de los programas y mentorías.</p>	Diseñador junior
Administrativo	<p>Asegurar la realización de los procesos administrativos, contables y contractuales requeridos para la operación tanto de los programas como de las mentorías.</p>	Coordinador administrativo

Nota: Elaboración propia

6.11 Análisis técnico

6.11.1 Macrolocalización

En la tabla 17, basada en el formato de análisis técnico enviado, se analizaron las tres ciudades principales, que por su oferta y consumo en los sectores de las ICC podrían ser los más pertinentes para tener presencia de MotorCreativo. Se listaron diferentes características que se clasificaron y calificaron para contar con unas expectativas más adecuadas tanto para el pilotaje como para la oferta en firme de programas de incubación y mentorías, este análisis también permite pensar en la oportunidad de realizar proyectos estatales

Tabla 16 Oportunidad de mercado en ciudades principales

Necesidades			Opción 1: Bogotá			Opción 2: Medellín			Opción 3: Cali		
Obligatorias	Energía eléctrica		Si			Si			Si		
	Internet		Si			Si			Si		
Deseables	Áreas de desarrollo naranja	10	12 áreas	10	100	7 áreas	5	50	3 áreas	2	20
	Cantidad de organizaciones en ICC	15	23,300	10	150	4,712	7	105	13,195	4	60
	Cantidad de espectáculos públicos en 2021	10	2,250	10	100	1,806	9	90	935	6	60
	Consumo de productos, servicios y experiencias	30	Alta	10	300	Alta	10	300	Media	6	180
	Presencia de instituciones potencialmente aliadas	15	Alta	10	150	Media	6	90	Baja	2	30
	Red de personas con capacidad para ser mentores	10	Grande	10	100	Mediana	6	60	Mediana	6	60
	Arraigo cultural	10	Bajo	2	20	Alto	10	100	Medio	6	60
Total		100	920			795			470		

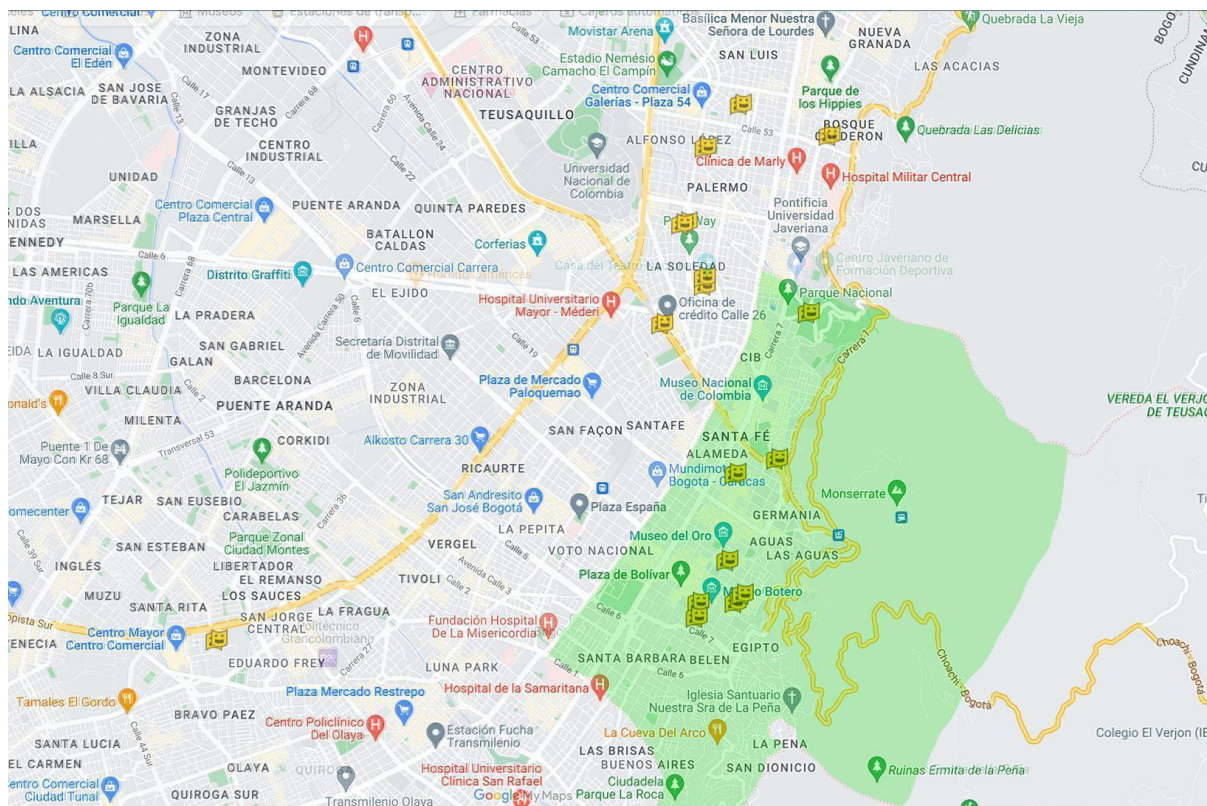
Nota: Elaboración propia

6.11.2 Microlocalización

Las localidades de la Candelaria y Santa Fe serán zonas en las cuales se concentrará la actividad de MotorCreativo debido a que cuentan con una actividad artística y cultural permanente, dado que se realizarán convocatorias especializadas en sectores o subsectores, y a que se han considerado primero los subsectores de artes escénicas.

La diversidad poblacional, las necesidades sociales y las iniciativas nacionales y distritales que se ubican en estas dos localidades permiten pensar en que luego puedan incorporarse al enfoque otros sectores. Aunque aún no se han considerado como aliados claves, estar cerca de un gran número de universidades que ofrecen formación, investigación, creación y circulación también hacen de Santa Fe y la Candelaria un lugar natural para iniciar operaciones.

Figura 6 Mapa de la microlocalización en Bogotá



Nota. Fuente Google Maps

6.12 Aspectos organizacionales

6.12.1 Misión

Empoderar a artistas y creativos emprendedores de Bogotá, brindándoles el acompañamiento, las herramientas y el conocimiento necesarios para transformar sus ideas en negocios sostenibles y de alto impacto, impulsando el desarrollo del ecosistema cultural y creativo de la ciudad.

6.12.2 Visión

Ser el referente en acompañamiento empresarial especializado para las industrias creativas y culturales de Bogotá, reconocido por la calidad de nuestros servicios, la innovación de nuestra metodología y el impacto positivo que generamos en la comunidad artística y creativa de la ciudad.

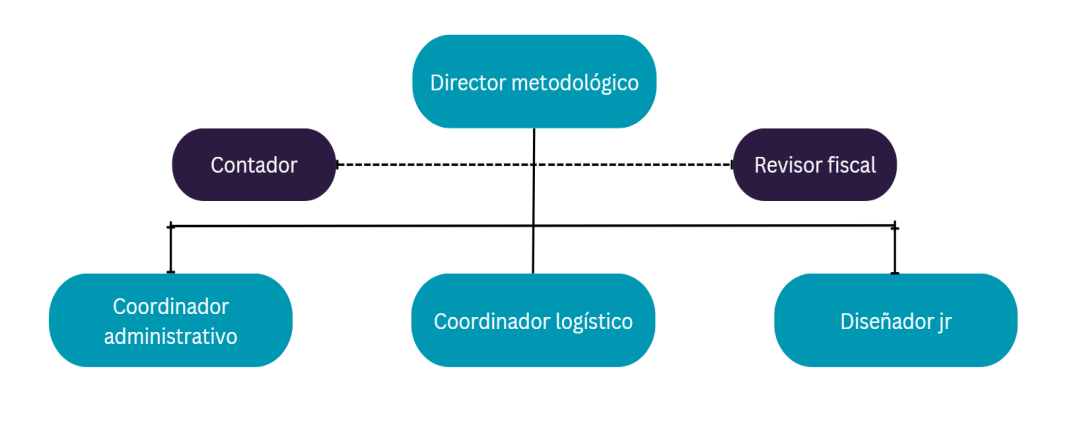
6.12.3 Valores

- Compromiso: con los artistas y creativos emprendedores, con el desarrollo del ecosistema cultural y creativo de Bogotá y con la construcción de un futuro próspero para las ICC.
- Excelencia: en la calidad de nuestros servicios, en la búsqueda de soluciones innovadoras y en el logro de resultados tangibles para nuestros clientes.
- Creatividad: como motor de nuestro trabajo, impulsando la generación de ideas novedosas y la búsqueda de soluciones creativas a los desafíos de nuestros clientes.
- Respeto: por la diversidad cultural, la individualidad de cada artista y creativo emprendedor y la importancia de las ICC en el desarrollo social y económico de la ciudad.
- Trabajo en equipo: Como base para el logro de nuestros objetivos, fomentando la colaboración, la comunicación efectiva y el aprendizaje compartido.

MotorCreativo se compromete a ser un aliado estratégico para los artistas y creativos emprendedores de Bogotá, acompañándolos en su camino hacia el éxito y contribuyendo al crecimiento y la consolidación del ecosistema cultural y creativo de la ciudad.

6.12.4 Estructura organizacional

Figura 7 Diagrama estructura organizacional de MotorCreativo



Nota: Elaboración propia

En la estructura inicial de MotorCreativo cada miembro del equipo cumple funciones esenciales alineadas con la metodología Lean Startup, enfocándose en maximizar el valor y la eficiencia. El director metodológico es clave para establecer la dirección estratégica y las alianzas, posicionando a la empresa en el mercado y asegurando una metodología sólida en los programas y mentorías. El coordinador logístico es el motor operacional que asegura la implementación efectiva de estas estrategias, manteniendo la calidad y la retroalimentación constante con los emprendedores.

El diseñador Junior potencia la imagen de marca y contribuye al marketing digital, esencial para la visibilidad y el alcance de MotorCreativo. Sus tareas de diseño y comunicación son vitales para atraer y retener a la clientela. Por su parte, el coordinador administrativo sostiene la infraestructura financiera y contractual, organizando los recursos internos y facilitando las operaciones diarias de la empresa.

Esta distribución operativa está pensada para expandirse y adaptarse a medida que la empresa crece. Se espera que, en un lapso de pocos años, el equipo no solo requiera aumentar su tamaño, sino que también especialice aún más sus roles, manteniendo la agilidad y la escalabilidad, de acuerdo con la demanda. Este crecimiento estructurado apunta a un futuro donde esta organización se consolide en el mercado.

6.12.4 Perfiles y funciones

Cómo se estableció anteriormente, en la estructura inicial de MotorCreativo, se contará con cuatro áreas: metodológica, logística, comunicaciones y administrativa. En la Tabla 18 se describen los cargos principales de cada área y sus funciones.

Tabla 17 Cargos y funciones del equipo

Cargo	Funciones
Director metodológico	<ul style="list-style-type: none"> ● Diseñar y desarrollar un plan de gestión comercial dirigido al segmento de empresas privadas y públicas. ● Buscar alianzas estratégicas. ● Diseñar la metodología de los programas. ● Diseñar la metodología para la realización de mentorías.
Coordinador logístico	<ul style="list-style-type: none"> ● Elaborar planes de trabajo y cronograma detallado para los programas. ● Hacer seguimiento a la planeación de mentorías. ● Coordinar con los mentores y talleristas la realización de mentorías y talleres. ● Enviar las encuestas de satisfacción. ● Mantener un contacto y comunicación constante con los emprendedores. ● Actualizar la plataforma de <i>notion</i>.
Diseñador junior	<ul style="list-style-type: none"> ● Ejecutar la estrategia de comunicaciones. ● Diseñar las piezas de comunicaciones. ● Elaborar, editar y publicar videos. ● Suministrar al equipo de coordinación materiales diseñados para la realización de mentorías y talleres. ● Apoyar en el diseño de presentaciones.

	<ul style="list-style-type: none"> ● Hacer seguimiento a los resultados de las redes sociales. ● Proponer contenido relevante para los diferentes canales de comunicación
Coordinador administrativo	<ul style="list-style-type: none"> ● Llevar registro de gastos, costos e ingresos. ● Hacer seguimiento a contador y revisor fiscal. ● Elaborar contratos de colaboradores y proveedores. ● Realizar pagos. ● Programar la disponibilidad de espacios para mentorías en <i>Calendar</i> en coordinación con el coordinador logístico.

Nota: Elaboración propia

6.12.5 Esquema de contratación y remuneración

Al tener en cuenta que es una iniciativa nueva y se requiere seguir validando tanto el modelo de negocio como el segmento de mercado priorizado se realizará una contratación por prestación de servicios al equipo base, así como a los mentores que serán requeridos de acuerdo con la demanda y ventas que se realicen. De esta manera, se reduce al máximo los posibles riesgos asociados a garantizar contratos por nómina, dado los altos costos de liquidación en caso de no poder contar con todo el equipo por tiempo indefinido. Se establecerán contratos claros y detallados que especifiquen las responsabilidades, entregables, plazos y remuneración de cada colaborador.

- Flexibilidad horaria y teletrabajo: Se promoverá un ambiente de trabajo flexible, permitiendo a los colaboradores gestionar su tiempo y trabajar de forma remota, siempre y cuando se cumplan los objetivos y entregables acordados. El trabajo por realizar será en su mayoría de manera virtual, solo será necesario asistir a los espacios en los que se realizarán talleres presenciales, en el caso del servicio de Lanzamiento Creativo.

- **Beneficios adicionales:** A pesar de la modalidad de contratación, se ofrecerán beneficios como días de descanso adicionales por antigüedad y cumpleaños, para fomentar la motivación y el compromiso del equipo.
- **Evaluación y retroalimentación continua:** Se implementará un sistema de evaluación periódica para monitorear el desempeño de los colaboradores, brindar retroalimentación constructiva y reconocer los logros alcanzados.
- **Posibilidad de transición a contrato laboral:** A medida que MotorCreativo crezca y se consolide, se evaluará la posibilidad de ofrecer contratos laborales a los colaboradores claves, brindando mayor estabilidad y seguridad laboral.

6.13 Aspectos legales. Estructura jurídica y tipo de sociedad

MotorCreativo se establecerá como una organización sin ánimo de lucro, una figura jurídica que le permitirá cumplir con su misión social y cultural de apoyar a emprendedores creativos y culturales, a la vez que le brinda ciertas ventajas y exenciones tributarias.

Esta estructura legal es ideal para MotorCreativo, ya que le permite acceder a convocatorias y proyectos financiados por entidades gubernamentales como Idartes y el Ministerio de las Culturas que buscan impulsar el desarrollo del sector creativo y cultural. Al ser una organización sin ánimo de lucro, MotorCreativo demuestra su compromiso con el beneficio social y la reinversión de sus excedentes en el cumplimiento de su misión, lo que la hace más atractiva para este tipo de convocatorias.

Además, la elección de esta estructura jurídica conlleva importantes implicaciones tributarias que benefician a MotorCreativo:

- **Exención del impuesto sobre la renta:** Las organizaciones sin ánimo de lucro están exentas del impuesto sobre la renta por los ingresos que obtengan de actividades relacionadas con su objeto social, siempre y cuando cumplan con ciertos requisitos establecidos por la ley. Esto significa que los ingresos provenientes de las convocatorias y proyectos con entidades gubernamentales estarán

exentos de este impuesto, lo que permitirá a MotorCreativo destinar más recursos al desarrollo de sus programas y servicios.

- Beneficios en el impuesto de industria y comercio (ICA): Dependiendo de la actividad económica específica que desarrolle MotorCreativo, podría acogerse a tarifas reducidas o incluso a la exención del impuesto de industria y comercio. Esto reduciría la carga tributaria de la organización y liberaría recursos para su operación.
- Acceso a incentivos fiscales: Las organizaciones sin ánimo de lucro pueden acceder a diversos incentivos fiscales, como la deducción de donaciones en el impuesto sobre la renta de las personas naturales y jurídicas que apoyen sus actividades. Esto puede ser una herramienta valiosa para atraer donaciones y recursos adicionales para el desarrollo de los programas de MotorCreativo.

Es importante destacar que, aunque la estructura de organización sin ánimo de lucro ofrece ventajas tributarias, también implica responsabilidades y obligaciones específicas. MotorCreativo deberá cumplir con los requisitos legales y contables establecidos para este tipo de organizaciones, incluyendo la presentación de informes financieros y la reinversión de sus excedentes en el cumplimiento de su objeto social

6.14 Aspectos financieros

6.14.1 Plan de estructuración para puesta en marcha

Los ingresos proyectados en el simulador financiero se plantearon teniendo en cuenta los dos tipos de productos diseñados, el primero correspondiente al servicio de “Lanzamiento Creativo”, usando como unidad de venta cada emprendimiento que accede al programa, en este caso para efectos de costeo se tuvo en cuenta esta unidad, aunque es posible que debido al tipo de cliente la venta se realice en paquete de un determinado número de unidades o emprendimientos apoyados.

Para el caso del producto de “Mentoría Creativa”, se estableció una unidad de medida de consultorías prestadas, si representa tan solo el 23% de los ingresos totales, es fundamental para darse a conocer a través de un producto de fácil acceso.

En relación con los costos unitarios, para el caso de “Lanzamiento Creativo” se tuvo en consideración los costos asociados a las actividades realizadas con cada uno de los emprendimientos una vez inicia la ejecución del programa, como es el caso de los talleres y mentorías, estas últimas también consideradas en los costos para el producto “Mentoría Creativa”.

En términos de inversión, se contempló la necesidad de adquirir una cámara de video para soportar las actividades de documentación y registro fotográfico, así como dos computadores para que sean entregados a las personas más operativas que serán vinculadas: coordinador administrativo y creador de contenido metodológico. Adicionalmente, se presupuestó un valor para gastos de registro de matrícula y demás trámites legales de constitución.

El resultado de la simulación financiera arroja un Valor Presente Neto - VPN igual a \$45.172.898, para un periodo de recuperación de la inversión de 3,84 años, con una Tasa Interna de Retorno - TIR de 25,90%, lo cual indica que al ser positivo el proyecto es factible porque renta a una tasa superior en relación con la tasa de oportunidad o de evaluación del proyecto, que para este caso fue establecida en 18%.

El punto de equilibrio calculado bajo el modelo de costeo planteado es de 56,98 unidades, de las cuales 52,53 son los emprendimientos del programa de “Lanzamiento Creativo”, en este caso con el equipo administrativo planteado es posible cubrir la operación, porque se podría manejar cuatro grupos al año con 13 emprendimientos cada uno.

6.14.2 Plan de requerimientos y faltantes de información para la estructuración del plan de empresa

Tabla 18 *Actividades previstas por componente*

Componente	Actividades por desarrollar
Investigación de mercado	<ul style="list-style-type: none"> ● Recoger datos más profundos del número de creativos y artistas con intención de crear empresa o cuyos negocios se encuentran en fase temprana, pues estos serían una muestra representativa del mercado potencial para MotorCreativo. ● Obtener información de fuentes primarias respecto a la disposición de pagar

	<p>por un programa de incubación o por mentorías especializadas.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Lanzar una primera versión piloto de “Lanzamiento Creativo 0.0” en el primer semestre del año 2025, en el que se seleccionen hasta tres emprendimientos, en esta ocasión sin importar el sector o subsector en el cuál incursionan.
Aspectos técnicos	<ul style="list-style-type: none"> ● Crear a través del desarrollo de la primera versión piloto, el contenido metodológico básico para poder acompañar a los emprendimientos. ● Hacer un mapeo de emprendedores creativos con experiencia o expertos metodológicos en diversos sectores y subsector de las ICC, que podrían cumplir el rol tanto de talleristas como de mentores en las diferentes versiones del programa de incubación o de las sesiones de mentoría. ● Validar los tiempos, la relevancia temática y la tasa de deserción de los primeros emprendimientos acompañados para diseñar esquemas de incentivos apropiados para cada caso que se encuentre.
Aspectos financieros	<ul style="list-style-type: none"> ● Hacer seguimiento, durante el desarrollo del piloto, a costos y tiempos reales que permita prever y ajustar el modelo de costeo planteado inicialmente para la ejecución de versiones siguientes.

Nota: Elaboración propia

6.14.3 Objetivos financieros

MotorCreativo al establecerse como organización sin ánimo de lucro, fija unos objetivos financieros conservadores, considerando los retos del sector y el modelo de negocio diseñado de manera que contribuyan a la sostenibilidad de la organización a largo plazo. A continuación, se describen estos objetivos:

- Aumentar las ventas año a año en mínimo el 10%
- Generar utilidades a partir del tercer año de operación
- Obtener una tasa de retorno mayor al 15%

6.14.4 Política de manejo contable y financiero

Para el manejo contable y financiero de MotorCreativo se establecen las siguientes políticas en relación con los temas de mayor importancia como Fundación.

6.14.4.1 Estados financieros.

La Fundación presentará con fecha de corte de 1º de enero de 2025 el estado de situación financiera de apertura, fecha en la sé que muestre por primera vez los activos, pasivos y el patrimonio de la organización bajo la aplicación de las NIF. La compañía realizará el estado de flujos de efectivo, de acuerdo con los requisitos establecidos en la norma, presentándose como parte integrante de sus estados financieros, para cada ejercicio en que sea obligatoria su presentación. Los estados financieros serán publicados con corte anual en la web al público, y serán firmados por el contador, el revisor fiscal y el representante legal.

6.14.4.2 Ingresos.

Una Fundación incluirá en los ingresos solamente los valores brutos de los beneficios económicos recibidos y por recibir por cuenta propia. Para determinar el valor de los ingresos, la Fundación. Deberá tener en cuenta

- El valor recibido por donaciones
- El valor recibido de los aportes de asociación
- Los rendimientos financieros
- En los ingresos se deben excluir los impuestos sobre bienes y servicios

6.14.4.3 Costos y gastos.

Son aquellos causados por la administración y la prestación de servicios de la Fundación y serán reconocidos en el estado de resultados:

- Gastos por honorarios: son los correspondientes a los servicios profesionales del equipo base y de los consultores.
- Gastos financieros: son los asociados a cuotas de manejo, intereses, costos de transacciones e impuestos como el 4 por mil.
- Gastos de operación: son aquellos requeridos para la prestación del servicio, entre ellos membresías de herramientas tecnológicas y servicios, entre otros.

Todas las transacciones serán realizadas utilizando la cuenta bancaria de la Fundación para tener una trazabilidad completa de los movimientos.

6.14.5 Tiempos de pagos

La Fundación establece un periodo de pago a proveedores y contratistas no mayor de 30 días.

6.14.5.1 Propiedad, planta y equipo.

Las propiedades, planta y equipo son activos tangibles que:

- Se mantienen para su uso en la producción o en el suministro de bienes o servicios, para arrendarlos a terceros, con propósitos administrativos o con fines de valorización.
- Se esperan usar durante más de un periodo contable.
- El monto depreciable de las propiedades, planta y equipo debe reconocerse como gasto a lo largo de su vida útil, entendiéndose por esta, el periodo durante el cual se espera que un activo esté disponible para el uso de estos.

6.14.6 Presupuesto de inversión

La inversión de MotorCreativo se determinó por dos componentes principales: i) las inversiones iniciales de puesta en marcha y adquisición de elementos electrónicos para la operación y ii) la financiación de seis meses de trabajo para el equipo y los gastos fijos, que permitan soportar los primeros meses en los que se está adquiriendo clientes. Estos dos componentes suman un total de \$117.201.000 pesos que son cubiertos por diferentes fuentes de financiación.

Por otro lado, los gastos y costos asociados a los seis meses de operación inicial ascienden a un valor total de \$109.201.000 de pesos.

	INVERSIÓN INICIAL
TERRENOS	\$ -
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$ 3.000.000,00
MUEBLES Y ENSERES	\$ -
EQUIPO DE OFICINA	\$ 3.000.000,00
EQUIPO DE TRANSPORTE	\$ -
FRANQUICIAS	\$ -
PATENTES /INV en INTANGIBLES	\$ -
GASTOS DE PUESTA EN MARCHA	\$ 2.000.000,00
TOTAL INVERSIONES	\$ 8.000.000,00

TOTAL INVERSIONES		\$	8.000.000,00
CALCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO INICIAL			
	MESES		VALOR
COSTOS OPERATIVOS	6,0	\$	14.400.000,00
NOMINAS	6,0	\$	84.000.000,00
MARKETING MIX	6,0	\$	2.500.000,00
GASTOS FIJOS	6,0	\$	8.301.000,00
TOTAL		\$	109.201.000,00
TOTAL INVERSION		\$	117.201.000,00
APORTE DE LOS EMPRENDEDORES		\$	20.000.000,00
PRESTAMO A SOLICITAR		\$	97.201.000,00

Tabla 19 Conceptos de inversión inicial de MotorCreativo

Inversión para los primeros seis meses		
Concepto	Descripción	Valor
Equipo de oficina	Computador estándar Cámara fotográfica profesional Micrófono	\$6.000.000
Gastos de puesta en marcha	Registro mercantil, elaboración de estatutos	\$2.000.000
Tecnología	Membresía Zoom Membresía Calendly	\$861.000
Recurso Humano Administrativo	Coordinador administrativo	\$15.000.000
Recurso Humano Producción/Servicio	Director metodológico Coordinador logístico Diseñador junior	\$69.000.000
Marketing y promoción	Presupuesto de publicidad en redes y gastos de representación	\$2.500.000
Telefonía celular	Plan de datos para el coordinador logístico	\$540.000

Apoyo contable	Contador Revisor Fiscal	\$6.600.000
Servicios bancarios	Costo de cuota de manejo Costo de transacciones	\$300.000
Total		\$102.801.000

Nota: Elaboración propia

Como se puede ver en la Tabla 20, la inversión para los primeros seis meses de MotorCreativo, muestra una cifra significativa en capital humano, \$84.000.000 destinados a la contratación de personal clave. Este gasto representa más del 80% del total de la inversión inicial y subraya la importancia de un equipo especializado en la entrega de servicios de incubación y mentorías o asesorías. La asignación de estos recursos refleja la intención de entregar la propuesta de valor fuerte a través de personas, lo cual es crítico para la diferenciación y el éxito en el mercado de servicios para las ICC, en donde el factor humano es esencial. La contratación de un director metodológico, coordinador logístico y diseñador junior, entre otros, indica un enfoque en calidad y en gestión eficiente de los servicios ofrecidos.

Por otro lado, la infraestructura y los gastos operacionales, que incluyen tecnología y equipo de oficina, así como los costos de inicio para formalizar la empresa, suman aproximadamente \$8.861.000, alrededor del 8.6% del total invertido. Este monto sugiere una estrategia de inversión moderada en activos fijos y servicios digitales, lo que podría reflejar un modelo de negocio ágil, que está basado en *Lean Startup*, y que prioriza la inversión en activos intangibles y capital humano sobre los físicos. Las suscripciones a plataformas como Zoom y Calendly indican una operación que valora la flexibilidad y la capacidad de escalar rápidamente para adaptarse a la demanda.

Finalmente, la asignación para marketing y promoción junto con los servicios de apoyo, que incluyen contabilidad y banca, representa aproximadamente el 10% de la inversión total, con \$9.940.000. Esta cifra destaca un enfoque inicial conservador en marketing, confiando en el crecimiento orgánico y las referencias en

las primeras etapas. Los gastos en apoyo contable y servicios bancarios subrayan la importancia de una base financiera sólida y el cumplimiento normativo desde el inicio, esenciales para la sostenibilidad a largo plazo de la empresa.

6.14.7 Fuentes de financiación

Para cubrir la necesidad de financiación que asciende a \$117.201.000 de pesos, se establecieron dos fuentes de financiación:

1. Aporte inicial de los socios, por un valor de 20.000.000 de pesos.
2. Préstamo con una familiar o una entidad bancaria por un valor de \$97.201.000 de pesos a una tasa de interés anual del 24% y con un plazo de 4 años.

A continuación, se muestra la simulación del cálculo del préstamo requerido.

CALCULO DEL PRESTAMO					
	inicial	interés	amort	cuota	final
AÑO 0					\$ 97.201.000,0
2024	\$ 97.201.000,0	\$23.328.240,0	\$ 17.100.135,4	\$ 40.428.375,4	\$ 80.100.864,6
2025	\$ 80.100.864,6	\$ 19.224.207,5	\$ 21.204.167,9	\$ 40.428.375,4	\$ 58.896.696,7
2026	\$ 58.896.696,7	\$ 14.135.207,2	\$ 26.293.168,2	\$ 40.428.375,4	\$ 32.603.528,5
2027	\$ 32.603.528,5	\$ 7.824.846,9	\$ 32.603.528,5	\$ 40.428.375,4	\$ -
2028	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

6.14.8 Proyecciones de ventas y rentabilidad

Tabla 20 Proyección de unidades de ventas por tipo de servicio

Servicio	Unidad	2025	2026	2027	2028	2029
Lanzamiento Creativo	Emprendimientos acompañados	30	33	37	45	56
Mentoría Creativa	Mentorías	240	288	374	524	786

Nota: Elaboración propia

Tabla 21 Ventas y utilidad neta

Resultado	2025	2026	2027	2028	2029

Ventas (COP)	\$ 198.000.000	\$ 244.192.200	\$ 306.846.159	\$ 400.618.137	\$ 553.108.300
Utilidad neta	\$ (45.030.240)	\$ (13.430.706)	\$ 22.120.603	\$ 72.925.199	\$ 157.044.053

Nota: Elaboración propia

La Tabla 21 muestra la proyección de unidades de venta por tipo de servicio ofrecido por la empresa. Se espera que los servicios de Lanzamiento Creativo y Mentoría Creativa crezcan en demanda cada año, indicando un aumento continuo en el número de emprendimientos acompañados y mentorías que la empresa prevé vender. El número de emprendimientos acompañados aumenta de 30 en 2025 a 56 en 2029, lo cual refleja una tasa de crecimiento sostenida. De manera similar, las mentorías muestran un crecimiento aún más pronunciado, pasando de 240 sesiones en 2025 a 786 sesiones en 2029.

La Tabla 22 refleja las ventas y la utilidad neta esperadas para el mismo periodo. Las ventas aumentan cada año, comenzando con \$198 millones en 2025 y llegando a más de \$553 millones en 2029. Este aumento en las ventas sugiere una fuerte aceptación esperada del mercado y una capacidad de MotorCreativo para escalar sus operaciones.

En cuanto a la utilidad neta, se observa que la empresa anticipa pérdidas en los primeros dos años (\$45 millones en 2025 y \$13 millones en 2026), lo cual es común en emprendimientos que están invirtiendo en crecimiento. No obstante, se espera que la compañía se vuelva rentable a partir de 2027, con una utilidad neta que aumenta significativamente cada año, desde \$22 millones en 2027 hasta \$157 millones en 2029.

Desde una perspectiva financiera, estos números reflejan un plan de negocios ambicioso pero común para startups, o emprendimientos, en fase de crecimiento, donde las inversiones iniciales y los costos operativos pueden superar los ingresos al principio, pero con la expectativa de que la empresa no solo será rentable, sino que también experimentará un crecimiento sólido en el mediano a largo plazo. La clave del éxito para MotorCreativo será lograr estas proyecciones a través de una ejecución eficiente, especialmente de sus programas de mentoría y asesoría, asegurando que los servicios generen un valor significativo para los artistas y creativos emprendedores.

La viabilidad financiera de MotorCreativo se refleja claramente en sus indicadores clave. Con un Valor Presente Neto - VPN positivo y una Tasa Interna de Retorno - TIR que excede la establecida como esperada por los socios con un 16,35%, se valida la fortaleza del modelo de negocio. Este rendimiento favorable, junto con un periodo de recuperación de la inversión estimado en 4,82 años, subraya la eficacia del enfoque Lean Startup implementado, que enfatiza la agilidad y la eficiencia en la asignación de recursos. También puede verse que hay una estrategia de inversión centrada en el capital humano para aumentar la flexibilidad operativa, esto permite a la vez optimizar los costos y establecer una base sólida para el crecimiento sostenible y la rentabilidad a mediano plazo.

6.14.9 Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS						
	2024	2025	2026	2027	2028	
VENTAS	\$ 198.000.000	\$ 244.192.200	\$ 306.846.159	\$ 400.618.137	\$ 553.108.300	
COSTO VENTAS	\$ 28.800.000	\$ 33.590.304	\$ 41.843.515	\$ 55.601.188	\$ 78.789.813	
UTILIDAD BRUTA	\$ 169.200.000	\$ 210.601.896	\$ 265.002.645	\$ 345.016.948	\$ 474.318.487	
GASTOS ADITIVOS Y VTAS	\$ 168.000.000	\$ 184.296.000	\$ 194.800.872	\$ 202.398.106	\$ 210.291.632	
GASTOS FIJOS DEL PERIODO	\$ 16.602.000	\$ 18.212.394	\$ 19.250.500	\$ 20.001.270	\$ 20.781.320	
OTROS GASTOS	\$ 5.000.000	\$ 1.000.000	\$ 2.000.000	\$ 3.000.000	\$ 4.000.000	
DEPRECIACIÓN	\$ 1.300.000	\$ 1.300.000	\$ 1.300.000	\$ 1.300.000	\$ 1.300.000	
UTILIDAD OPERATIVA	\$ (21.702.000)	\$ 5.793.502	\$ 47.651.272	\$ 118.317.572	\$ 237.945.535	
GASTOS FINANCIEROS	\$ 23.328.240	\$ 19.224.208	\$ 14.135.207	\$ 7.824.847	\$ -	
UTILIDAD ANTES DE IMPTOS	\$ (45.030.240)	\$ (13.430.706)	\$ 33.516.065	\$ 110.492.726	\$ 237.945.535	
IMPUESTOS	\$ -	\$ -	\$ 11.395.462	\$ 37.567.527	\$ 80.901.482	
UTILIDAD NETA	\$ (45.030.240)	\$ (13.430.706)	\$ 22.120.603	\$ 72.925.199	\$ 157.044.053	

6.14.10 Balance

BALANCE						
ANO o	2024	2025	2026	2027	2028	
ACTIVO						
CAJA/BANCOS	\$ 109.201.000,00	\$ 48.370.624,61	\$ 60.065.991,22	\$ 82.019.593,43	\$ 127.692.725,62	\$ 256.445.535,50
FIJO NO DEPRECIABLE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FIJO DEPRECIABLE	\$ 8.000.000,00	\$ 8.000.000,00	\$ 8.000.000,00	\$ 8.000.000,00	\$ 8.000.000,00	\$ 8.000.000,00
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$ -	\$ 1.300.000,00	\$ 2.600.000,00	\$ 3.900.000,00	\$ 5.200.000,00	\$ 6.500.000,00
ACTIVO FIJO NETO	\$ 8.000.000,00	\$ 6.700.000,00	\$ 5.400.000,00	\$ 4.100.000,00	\$ 2.800.000,00	\$ 1.500.000,00
TOTAL ACTIVO	\$ 117.201.000,00	\$ 55.070.624,61	\$ 65.465.991,22	\$ 86.119.593,43	\$ 130.492.725,62	\$ 257.945.535,50
PASIVO						
Impuestos X Pagar	\$ 0	\$ -	\$ -	\$ 11.395.462,1	\$ 37.567.526,7	\$ 80.901.482,1
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 11.395.462,1	\$ 37.567.526,7	\$ 80.901.482,1
Obligaciones Financieras	\$ 97.201.000,00	\$ 80.100.864,61	\$ 58.896.696,72	\$ 32.603.528,54	\$ -	\$ -
PASIVO	\$ 97.201.000,00	\$ 80.100.864,61	\$ 58.896.696,72	\$ 43.998.990,60	\$ 37.567.526,71	\$ 80.901.482,07
PATRIMONIO						
Capital Social	\$ 20.000.000,00	\$ 20.000.000,00	\$ 20.000.000,00	\$ 20.000.000,00	\$ 20.000.000,00	\$ 20.000.000,00
Utilidades del Ejercicio	\$ 0	\$ (45.030.240,0)	\$ (13.430.705,5)	\$ 22.120.602,8	\$ 72.925.198,9	\$ 157.044.053,4
TOTAL PATRIMONIO	\$ 20.000.000,00	\$ (25.030.240,00)	\$ 6.569.294,49	\$ 42.120.602,82	\$ 92.925.198,91	\$ 177.044.053,43
TOTAL PAS + PAT	\$ 117.201.000,00	\$ 55.070.624,61	\$ 65.465.991,22	\$ 86.119.593,43	\$ 130.492.725,62	\$ 257.945.535,50

6.14.11 Flujo de caja del proyecto

		FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO: CAPITAL INVERTIDO					
	ANO 0	2024	2025	2026	2027	2028	
Activos Corrientes	\$ 109.201.000	\$ 48.370.625	\$ 60.065.991	\$ 82.019.593	\$ 127.692.726	\$ 256.445.535	
Pasivos Corrientes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 11.395.462	\$ 37.567.527	\$ 80.901.482	
KTNO	\$ 109.201.000	\$ 48.370.625	\$ 60.065.991	\$ 70.624.131	\$ 90.125.199	\$ 175.544.053	
Activo Fijo Neto	\$ 8.000.000	\$ 6.700.000	\$ 5.400.000	\$ 4.100.000	\$ 2.800.000	\$ 1.500.000	
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ 1.300.000	\$ 2.600.000	\$ 3.900.000	\$ 5.200.000	\$ 6.500.000	
Activo Fijo Bruto	\$ 8.000.000	\$ 8.000.000	\$ 8.000.000	\$ 8.000.000	\$ 8.000.000	\$ 8.000.000	
Total Capital Operativo Neto	\$ 117.201.000	\$ 55.070.625	\$ 65.465.991	\$ 74.724.131	\$ 92.925.199	\$ 177.044.053	

6.14.11 Evaluación de viabilidad financiera del proyecto

Para MotorCreativo se estableció una tasa de evaluación del proyecto esperada por los socios del 15%, considerando esta expectativa a continuación se resumen los resultados de la viabilidad que permiten concluir que el proyecto es factible y por ende puede ser realizado.

Tabla 22 Resultados de viabilidad

Indicador	Resultado	Análisis
VPN	\$ 4.490.813	El valor presente neto positivo del flujo de caja del proyectado para los años del 2025 al 2029, indica que el dinero invertido en el proyecto renta a una tasa superior a la tasa de interés de oportunidad.
TIR	16,35%	Al ser un resultado mayor al esperado por los socios se acepta como un proyecto viable
Periodo de recuperación	4,82 años	Teniendo en cuenta el sector en el que se encuentra la iniciativa, se asume un buen resultado de mediano plazo para recuperar la inversión.

6.15 Sostenibilidad: aspectos sociales, económicos y ambientales

La creación y puesta en marcha de MotorCreativo no solo representa una oportunidad de negocio viable en el creciente sector de las Industrias Creativas y Culturales (ICC), sino que también pretende ser un agente de

cambio social, económico y ambiental inicialmente en Bogotá, respondiendo de manera concreta a los desafíos identificados en el sector y aprovechando las oportunidades que ofrece la economía creativa.

6.15.1 Dimensión social

MotorCreativo aborda, entre varios temas, la problemática de la informalidad y la precariedad laboral en las ICC, evidenciada en la Encuesta Multipropósito de Bogotá 2022, donde se observa que solo el 39,6% de los ocupados en el sector son mujeres y existe una marcada brecha salarial de género. Al brindar a los emprendedores creativos las herramientas y el conocimiento necesarios para formalizar sus actividades y gestionar sus proyectos de manera sostenible, MotorCreativo busca contribuir a la reducción de la pobreza y la desigualdad en el sector.

A través de las mentorías, los talleres y el contenido de los programas de incubación, se promueve la inclusión social y el acceso a oportunidades de formación y financiamiento, empoderando a artistas y creativos para alcanzar su máximo potencial y mejorar su calidad de vida.

6.15.2 Dimensión económica

La iniciativa impulsa el desarrollo económico del sector creativo y cultural en Bogotá, fomentando la creación de empresas innovadoras y sostenibles. El análisis del mercado, basado en datos del DANE y la Cuenta Satélite de Cultura y Economía Creativa de Bogotá, evidencia un potencial de crecimiento significativo para las ICC en la ciudad, con un valor agregado de \$11,4 billones en 2020 y un crecimiento notable en sectores clave como "Información y comunicaciones" y "Actividades artísticas, entretenimiento, recreación y otras actividades de servicios".

MotorCreativo, al brindar acompañamiento especializado en áreas como gestión empresarial, marketing y finanzas, contribuye a aumentar la competitividad y la rentabilidad de los emprendimientos creativos, generando empleo, ingresos y valor agregado para la ciudad.

6.15.1 Dimensión ambiental

Se promueve, en toda la operación de MotorCreativo, la adopción de prácticas sostenibles en el sector creativo, incentivando el uso eficiente de recursos, la reducción de residuos y la adopción de tecnologías ecoeficientes. La creciente conciencia ambiental en la sociedad y la demanda de productos y servicios sostenibles ofrecen una oportunidad para que los emprendedores creativos integren prácticas responsables en sus modelos de negocio.

Al sensibilizar, tanto a los artistas y creativos emprendedores como al público, audiencia o clientes de estos, sobre la importancia de la sostenibilidad ambiental y fomentar la creación de proyectos con enfoque ambiental y el uso de medios alternativos que reduzcan el impacto negativo al medio ambiente, la iniciativa contribuye a la protección de la naturaleza y a la construcción de una ciudad más verde y sostenible.

7. Conclusiones

El presente trabajo ha culminado con el diseño de un modelo de negocio innovador, MotorCreativo, que busca empoderar a artistas y creativos emprendedores en Bogotá. La iniciativa, que surge de la necesidad de abordar los desafíos específicos que enfrentan estos emprendedores en la creación y consolidación de sus proyectos, se distingue por su enfoque en el valor simbólico, reconociendo la importancia de la dimensión cultural y emocional en los productos y servicios de las Industrias Creativas y Culturales (ICC).

El proceso de validación de la propuesta de valor de MotorCreativo, a través de entrevistas y encuestas, reveló una necesidad latente en el mercado: los artistas y creativos emprendedores anhelan un acompañamiento especializado que les permita navegar los desafíos únicos de las ICC, como la falta de formación empresarial y el acceso limitado a financiamiento. La creación de un sitio web como Producto Mínimo Viable (PMV) permitió validar aún más esta necesidad y ajustar la propuesta de valor para satisfacer las expectativas del mercado.

El análisis del sector y las tendencias del mercado evidencian un potencial de crecimiento significativo para las ICC en Bogotá y la región. El valor agregado de la cultura y la creatividad en Bogotá alcanzó los \$11,4 billones en 2020, representando el 4,9% del total de la economía de la ciudad. Además, sectores como "Información y comunicaciones" y "Actividades artísticas, entretenimiento, recreación y otras actividades de servicios" experimentaron un crecimiento notable en 2021, del 12,4% y 19,2% respectivamente. Estos datos resaltan la importancia económica de las ICC y la necesidad de un acompañamiento especializado para impulsar su desarrollo.

El modelo de negocio de MotorCreativo, basado en la venta directa de servicios a emprendedores y en la posible colaboración con entidades públicas y privadas, se presenta como una solución diferenciada para superar los desafíos de estos sectores. A través de dos servicios principales, "Lanzamiento Creativo" y "Mentoría Creativa", ofrece un acompañamiento que combina herramientas prácticas, asesorías especializadas

y estrategias de experimentación y validación para la búsqueda de negocios sostenibles por parte de los artistas y creativos emprendedores.

El análisis financiero proyecta un futuro prometedor para MotorCreativo, con una rentabilidad esperada a partir del tercer año de operación. La inversión inicial requerida de \$117.201.000 pesos, se cubrirá con una combinación de aporte de los socios y un préstamo, asegurando la viabilidad financiera de la iniciativa, además de contar con un análisis financiero positivo.

En conclusión, MotorCreativo se presenta como una respuesta efectiva a las necesidades del mercado y una oportunidad de negocio viable en el creciente sector de las ICC en Bogotá. A través de su enfoque especializado y su compromiso con el desarrollo sostenible, MotorCreativo tiene el potencial de generar un impacto significativo en el crecimiento y la consolidación de los emprendimientos creativos y culturales en la ciudad, contribuyendo así a su desarrollo económico, social y cultural.

Referencias

Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2013). *La economía naranja: una oportunidad infinita*. BID.

<https://publications.iadb.org/en/orange-economy-infinite-opportunity>

Baudrillard, J. (1970). *La Economía Política del Signo*. Siglo XXI Editores.

Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2022). Serie Arte, cultura y nuevas tecnologías en América Latina y el Caribe.

1. Solis Vega, Pablo. (2022). Música y artes escénicas: tendencias y estrategias digitales. <http://dx.doi.org/10.18235/0004316>
2. Gil Gómez, Isabel; Hernández Trujillo, Oswaldo. (2022). Gastronomía: tendencias y estrategias digitales. <http://dx.doi.org/10.18235/0004300>
3. Lossio Chávez, Félix. (2022). Turismo y marca país: tendencias y estrategias digitales. <http://dx.doi.org/10.18235/0004301>
4. Solis Vega, Pablo. (2022). Carnavales y festivales: tendencias y estrategias digitales. <http://dx.doi.org/10.18235/0004302>

Vargas Santiago, Luis. (2022). Museos: tendencias y estrategias digitales. <http://dx.doi.org/10.18235/0004298>

Blank, S., & Dorf, B. (2012). *The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company*. K&S Ranch.

Brown, T. (2009). *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*. Harper Business.

Cooper, A. (1999). *The Inmates Are Running the Asylum: Why HighTech Products Drive Us Crazy and How to Restore the Sanity*. Sams Publishing.

Ehmke, C; Fulton, J. y Akridge, J (s.f) *Industry Analysis: The Five Forces*. Purdue Agriculture, recuperado del 20 de diciembre de 2017 en <https://www.extension.purdue.edu/extmedia/ec/ec-722.pdf>

Gray Dave (2017). Updated Empathy Map Canvas. <https://medium.com/@davegray/updated-empathy-map-canvas-46df22df3c8a>

Howkins, J. (2001). *The Creative Economy: How People Make Money from Ideas*. Penguin Books.

Howkins, J. (2002). *La economía creativa: cómo las personas hacen dinero a partir de las ideas*. Paidós.

Federación Internacional de la Industria Fonográfica (IFPI). (2023). *Global music report 2023*. www.ifpi.org/wp-content/uploads/2020/03/Global_Music_Report_2023_State_of_the_Industry.pdf

Jenkinson, A. (1994) 'Beyond segmentation', *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, Vol. 3, No. 1, pp. 60 – 72

Ministerio de Cultura de Colombia. (2019). *Bases conceptuales de la economía naranja en Colombia*.

Ministerio de la Cultura. (2024). Dirección de Estrategia, Desarrollo y Emprendimiento DEDE (<https://www.mincultura.gov.co/direcciones/estrategia-desarrollo-y-emprendimiento/Paginas/default.aspx>).

- Netflix. (2023). Informe anual de Netflix 2023. <https://ir.netflix.net/financials/annual-reports-and-proxies/default.aspx>
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2014). El trabajo decente y la economía creativa.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Wiley.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A., & Papadakos, T. (2014). *Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want*. Wiley.
- Porter, M. E. (1991). *La ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Compañía Editorial Continental.
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Crown Business.
- Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte (SCRD). (2023). Análisis de ocupación de las actividades culturales y creativas según localidad de residencia. https://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/sites/default/files/2023-05/ocupacion_del_sector_cultural_y_creativo_1.pdf
- Spotify. (2023). Informe anual de Spotify 2023. <https://investors.spotify.com/financials/default.aspx>
- Statista. (2023). Global book market revenue in 2022. <https://www.statista.com/outlook/amo/media/books/worldwide>
- Throsby, D. (2001). *Economics and Culture*. Cambridge University Press.
- Throsby, D. (2011). *Economía y cultura*. Ediciones Akal.
- UNESCO, (2010). *Políticas para la creatividad. Guía para el Desarrollo de las industrias culturales y creativas*.
- UNESCO. (2013). *Creative Economy Report 2013 Special Edition: Widening Local Development Pathways*. UNESCO Publishing.
- UNESCO. (2018). *Culture for Sustainable Development: A Guide for Local Action*.

Bibliografía

- Florida, R. (2004). *La clase creativa: y la transformación de la cultura tradicional*. Taurus.
- Florida, R. (2012). *La clase creativa en la Ciudad de México*. Editorial Taurus.
- Gray Dave (2012). *Gamestorming: 83 juegos para innovadores, inconformistas y generadores de cambio*.
- Gower Street Analytics. (2023). *Global box office revenue in 2022*.
- Hesmondhalgh, D. (2017). *Las industrias culturales y creativas: economía política de la cultura y el cambio social*. Gedisa Editorial.

Norman, D. A. (1988). *The Psychology of Everyday Things*. Basic Books.

Pratt, A. C. (2019). *Las contradicciones culturales de la economía creativa*. Traficantes de Sueños.

Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Crown Business.

Schwaber, K., & Sutherland, J. (2020). *The Scrum Guide: The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game*. Scrum.org.

Scott, A. J. (2008). *Economía política y cultura urbana: un manifiesto posfordista*. Siglo XXI Editores.

Spradley, J. P. (1979). *The Ethnographic Interview*. Waveland Press.

Towse, R. (2007). *Una introducción a la economía de la cultura*. Ediciones Akal.

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Criterios de evaluación para proveedores</i>	27
Tabla 2 <i>Criterios de evaluación para compradores</i>	28
Tabla 3 <i>Criterios de evaluación para nuevos competidores</i>	29
Tabla 4 <i>Criterios de evaluación para productos sustitutos</i>	29
Tabla 5 <i>Criterios de evaluación frente a rivalidad entre competidores</i>	31
Tabla 6 <i>Proyección de ventas</i>	54
Tabla 7 <i>Ingresos esperados</i>	55
Tabla 8 <i>Programación actividades</i>	57
Tabla 9 <i>Estrategia de contenidos orientada a potenciales clientes</i>	58
Tabla 10 <i>Estrategia de contenidos orientada a clientes institucionales</i>	59
Tabla 11 <i>Ficha de producto: Programa de incubación empresarial</i>	65
Tabla 12 <i>Ficha de producto: mentorías</i>	67
Tabla 13 <i>Requerimientos tecnológicos</i>	70
Tabla 14 <i>Maquinaria y equipo requeridos</i>	74
Tabla 15 <i>Objetivos de las áreas de trabajo</i>	75
Tabla 16 <i>Oportunidad de mercado en ciudades principales</i>	76
Tabla 17 <i>Cargos y funciones del equipo</i>	80
Tabla 18 <i>Actividades previstas por componente</i>	84
Tabla 19 <i>Conceptos de inversión inicial de MotorCreativo</i>	88
Tabla 20 <i>Proyección de unidades de ventas por tipo de servicio</i>	90
Tabla 21 <i>Ventas y utilidad neta</i>	90
Tabla 22 <i>Resultados de viabilidad</i>	93

Índice de Figuras

Figura 1 Mapa de empatía	44
Figura 2 Diagrama modelo de negocio	62
Figura 3 Lienzo de Modelo de negocio	65
Figura 4 Proceso de Lanzamiento Creativo	68
Figura 5. Proceso de Mentoría Creativa	69
Figura 6. Mapa de microlocalizadores en Bogotá	77
Figura 7. Diagrama de estructura organizacional de MotorCreativo	79