

**Plan de Negocios para la creación de una empresa de servicios musicales que  
promueva la economía cultural en el barrio Castilla**

Diego Aníbal Álzate Delgado



Director:

Miguel Ángel Zúñiga Gutiérrez

Universidad Ean

Facultad de Humanidades

Maestría en Gestión de la Cultura

Bogotá, Colombia

Septiembre, 2025

**Plan de Negocios para la creación de una empresa de servicios musicales que  
promueva la economía cultural en el barrio Castilla**

Diego Aníbal Álzate Delgado

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

**Magíster en Gestión Cultural**

Director:

Miguel Ángel Zúñiga Gutiérrez

Modalidad:

**Creación de Empresa**

Universidad Ean

Facultad de Humanidades

Gestión Cultural

Ciudad, Colombia

septiembre, 2025

Nota de aceptación:

---

---

Firma de jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del director del trabajo de grado

## Dedicatoria

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a todas las personas que creyeron en esta idea de negocio que hoy es una realidad.

A mi familia, por estar siempre a mi lado. A mis padres, por brindarme el espacio para iniciar este sueño y por el apoyo económico que me permitió dar los primeros pasos. A mi esposa y a mi hijo, por su paciencia y comprensión cuando los fines de semana estuvieron marcados por clases y trabajos de la maestría en lugar de tiempo en familia.

A mi primo Julián, quien convirtió la idea en algo tangible con su apoyo en la construcción de los espacios y esas jornadas intensas de trabajo que, aunque agotadoras, hoy valoro profundamente.

A mis compañeras de semestre, gracias por sus ideas, reflexiones y palabras que ayudaron a dar forma a Medusa.

A mis profesores, por compartir su conocimiento y enseñanzas, que fueron clave para aplicar conceptos esenciales en este proceso.

A todos los que han creído en este proyecto: mi gratitud será siempre infinita.

Este sueño llamado Medusa Live Entertainment es también suyo.

## Resumen

Este trabajo de grado examina la economía cultural y creativa en Bogotá, enfocándose en el impacto de las políticas públicas y su influencia en el crecimiento de las industrias culturales locales. Se analiza la *Política Pública Distrital de Economía Cultural y Creativa 2019-2038*, que busca fortalecer el sector cultural de la ciudad y promover su sostenibilidad, considerando las oportunidades y desafíos que enfrenta. A través de la revisión de documentos oficiales y fuentes secundarias, se identifican líneas de acción para mejorar la infraestructura, el capital humano, el apoyo financiero y la expansión de mercados en el sector cultural.

El propósito de la investigación es evaluar cómo las políticas públicas contribuyen al desarrollo de la economía cultural, con un enfoque en el barrio Castilla, que enfrenta una falta de espacios adecuados para la práctica artística. Utilizando una metodología cualitativa basada en el análisis documental, el trabajo concluye que, a pesar de iniciativas como los Centros Locales de Artes para la Niñez y la Juventud (CLAN) sede Castilla, la infraestructura cultural sigue siendo insuficiente y poco conocida. La falta de espacios accesibles para los artistas emergentes limita el crecimiento cultural y económico en la localidad, lo que requiere fortalecer los recursos y aumentar la visibilidad de las oportunidades disponibles.

**Palabras clave:** *Economía cultural, industrias creativas, Bogotá, Castilla y sostenibilidad.*

## Abstract

This undergraduate thesis examines the cultural and creative economy in Bogotá, focusing on the impact of public policies and their influence on the growth of local cultural industries. It analyzes the District Public Policy for the Cultural and Creative Economy 2019–2038, which aims to strengthen the city's cultural sector and promote its sustainability, while considering the opportunities and challenges it faces. Through the review of official documents and secondary sources, the study identifies key action lines to improve infrastructure, human capital, financial support, and market expansion in the cultural sector. The purpose of this research is to evaluate how public policies contribute to the development of the cultural economy, with a focus on the Castilla neighborhood, which lacks adequate spaces for artistic practice. Using a qualitative methodology based on documentary analysis, the study concludes that, despite initiatives such as Centros Locales de Artes para la Niñez y la Juventud (CLAN) office Castilla, cultural infrastructure remains insufficient and underrecognized. The lack of accessible spaces for emerging artists limits cultural and economic growth in the area, highlighting the need to strengthen resources and increase the visibility of available opportunities.

**Keywords:** *Cultural economy, creative industries, Bogotá, Castilla and sustainability.*

## Tabla de Contenido

Resumen.....	5
1. Introducción.....	14
1. Problemática.....	18
2. Pregunta Problema.....	21
3. Objetivos.....	21
1.3.1 Objetivo General.....	21
1.3.2 Objetivos Específicos.....	22
4. Antecedentes de la idea de negocio.....	22
5. Propuesta de valor.....	28
5.1. Buyer Person.....	29
5.2. Mapa de Empatía.....	29
5.3. Lienzo de la Propuesta de Valor.....	30
2. Naturaleza del Proyecto.....	31
2.1. Origen o Fuente de la Idea de Negocio.....	32
2.2. Descripción del Modelo de Negocio.....	33
2.3. Objetivos Empresariales a Corto, Mediano y Largo Plazo.....	36
2.4. Estado Actual del Negocio.....	39
2.5. Nombre, Tamaño y Ubicación de la Empresa.....	41
2.6. Potencial del Mercado en Cifras.....	43
2.7. Ventajas Competitivas del Producto y/o Servicio.....	47
2.8. Resumen de las Inversiones Requeridas.....	50

2.9. Proyecciones de ventas y rentabilidad.....	51
2.10. Conclusiones financieras y Evaluación de Viabilidad.....	55
2.11. Equipo de trabajo.....	56
3. Análisis del Sector.....	56
3.1. Análisis PESTEL.....	59
3.1.1. Factor Político.....	59
3.1.2. Factor Económico.....	60
3.1.3. Factor social.....	60
3.1.4. Factor tecnológico.....	61
3.1.5. Factor Legal.....	61
3.1.6. Factor Ecológico.....	62
3.2. Cinco Fuerzas de Porter.....	66
3.2.1. Análisis DOFA.....	70
3.2.3. Análisis de Oportunidades y Amenazas, fortalezas y debilidades.....	71
4. Validación e investigación de Mercado.....	72
4.1. Medición con muestra.....	72
4.1.1. Conclusiones de Viabilidad.....	73
4.1.2. Propuesta de Valor (propuesta de valor-productos y servicios) .....	74
4.1.3. Segmentos de Clientes.....	74
4.1.4. Canales.....	74
4.1.5. Relación con los Clientes (relacionamiento).....	75
4.1.6. Fuentes de Ingresos.....	75
4.1.7. Recursos Clave.....	75
4.1.8. Actividades Clave (Actividades y Procesos) .....	75

4.1.9. Socios Clave (Aliados Clave) .....	75
4.2. Estructura de Costos.....	75
4.2.1. Estudio Piloto.....	76
4.2.2. Preguntas Entrevistas.....	76
5. Resultados.....	77
5.1. Resultados y Análisis de la Entrevista.....	77
6. Estrategia y Plan de Introducción de Mercado.....	86
6.1. Objetivos de Mercadeo.....	86
6.2. Estrategias de Promoción.....	89
6.3. Estrategias de Distribución.....	92
7. Aspectos Técnicos.....	93
7.1. Ficha técnica Medusa Live Entertainment.....	94
7.1.2. Especificaciones Técnicas por Area.....	94
8. Aspectos Organizacionales y Legales.....	95
9. Aspectos Financieros.....	98
9.1. Flujo de Caja.....	103
9.2. Indicadores Financieros.....	104
9.3. Conclusión.....	105
10. Enfoque hacia la Sostenibilidad.....	105
11. Conclusiones.....	107
Referencias.....	110
Anexos.....	112

## Índice de Figuras

Figura 1: Cuenta de producción de Economía Cultural y Creativa 2021-2023.....	14
Figura 2: Árbol de problemas Medusa Live Entertainment.....	19
Figura 3: Programas distritales de formación para el sector cultural y creativo.....	26
Figura 4: Mapa de Empatía.....	28
Figura 5: Lienzo de Propuesta de Valor.....	29
Figura 6: Consumo de Industrias Culturales y Creativas.....	42
Figura 7: Sala One (Medusa Live Entertainment).....	51
Figura 8: Sala Live.....	51
Figura 9: Estudio de Grabación.....	52
Figura 10: Sala Live (Jam Sesión) .....	52
Figura 11: Presentación Grupo Musical (Sala Live) .....	53
Figura 12: Café-Bar.....	53
Figura 13: Lienzo de Modelo de Negocio.....	70
Figura 14: Calificación del evento en general.....	76
Figura 15: Aspectos que más se disfrutaron.....	77
Figura 16: Opiniones de la calidad de sonido e iluminación del evento.....	78
Figura 17: Calificación de la comida y la bebida del evento.....	78
Figura 18: Recomendaciones del evento a amigos y familiares.....	79
Figura 19: Parte favorita del evento.....	79
Figura 20: Frecuencia de asistencia a eventos culturales o musicales en tu comunidad.....	80
Figura 21: Que tipos de eventos culturales prefieren.....	80

Figura 22: Interés por un espacio donde se ofrezca salas de ensayo, grabación y para presentaciones en vivo.....	.81
Figura 23: Tipos de eventos que les gustaría tener en el espacio.....	.81
Figura 24: Importancia de la ubicación del espacio cultural.....	.82
Figura 25: satisfacción con los espacios culturales en el area.....	.82
Figura 26: Rangos de edades.....	.83
Figura 27: Ocupación principal.....	.83
Figura 28: Horas a la semana que necesita una sala de ensayo.....	.84
Figura 29: Equipos que prefieren en una sala de ensayo.....	.84
Figura 30: Rango de precios por una hora de ensayo.....	.85
Figura 31: Horario de preferencia para utilizar los espacios.....	.85
Figura 32: Que otros servicios les gustaría tener.....	.86
Figura 33: logotipo.....	.88
Figura 34: Organigrama Medusa Live Entertainment.....	.96
Figura 35: Ingresos/ventas.....	.99
Figura 36: Proyección de Costos de producción.....	.99
Figura 37: Proyección de gastos administrativos.....	100
Figura 38: Presupuesto de inversión.....	100
Figura 39: Estado de resultados.....	101
Figura 40: Balance general de Medusa Live Entertainment.....	102
Figura 41: Proyección a través de los años.....	102
Figura 42: Flujo de caja a través de los años.....	102
Figura 43: Interpretación de los indicadores de evaluación financiera.....	103

## Índice de Tablas

Tabla 1: Análisis DOFA

## Introducción

La economía cultural y creativa se ha consolidado como una herramienta clave para el desarrollo sostenible de las ciudades al integrar el potencial económico de las expresiones culturales con el fortalecimiento del tejido social. A nivel global, las industrias culturales y creativas generan aproximadamente 50 millones de empleos directos e indirectos y aportan más del 6% del PIB mundial, según el informe *Cultural Times: The First Global Map of Cultural and Creative Industries* elaborado por la UNESCO y EY (2015).

El escenario descrito anteriormente, evidencia que la industria cultural y creativa ha experimentado un crecimiento significativo impulsado por el auge de las plataformas de *streaming* y la multiplicación de eventos presenciales, prueba de ello es que según UNESCO (2020) el 62,1% de los ingresos globales de la música grabado provinieron de consumo vía streaming. A nivel regional, la UNCTAD (2022) señala que la economía naranja representa más del 3 % del PIB latinoamericano y que los ingresos derivados de la música digital y las producciones audiovisuales superan el 50 % del total del sector, evidenciando una transición hacia modelos sostenidos por la digitalización y el consumo en línea.

Ahora bien; en el contexto latinoamericano, Colombia se ha posicionado como uno de los países con mayor dinamismo en el desarrollo de la economía creativa, impulsada por políticas públicas como la Ley Naranja (Ley 1834 de 2017) y por el fortalecimiento institucional del sector cultural. En 2023 las industrias culturales y creativas en Colombia alcanzaron un valor agregado de 40,6 billones de pesos, representando el 2,87% de la economía nacional, y más del 50% de esa economía cultural se concentra en Bogotá. (Congreso de la República de Colombia, 2017; DANE, 2024). Ahora bien, según el Informe de Economía Naranja del DANE (2023), las actividades culturales y creativas representan

cerca del 2,9 % del PIB nacional y generan más de 500.000 empleos formales e informales, lo que evidencia su creciente relevancia en el desarrollo productivo del país. De acuerdo con la Cuenta Satélite de Cultura y Economía Naranja, los sectores con mayor participación son los servicios audiovisuales, la música, las artes escénicas y el diseño, que han mostrado una expansión sostenida gracias al auge del consumo digital y al aumento de la demanda de eventos presenciales tras la pandemia (Ministerio de Cultura, 2022).

El escenario nacional descrito anteriormente, permite comprender cómo la economía cultural se ha convertido en un motor de desarrollo territorial, con potencial para fortalecer las dinámicas locales en ciudades como Bogotá y, particularmente, en la localidad de Kennedy, donde se identifican desafíos estructurales en materia de infraestructura y circulación artística en comparación con otras zonas de Bogotá y, aunque la ciudad cuenta con más de 600 equipamientos culturales, su distribución es desigual, lo que limita el acceso equitativo a actividades artísticas y de formación (Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte, 2023). Esta situación se refleja en el Diagnóstico del Plan de Desarrollo Local de Kennedy, donde se señala que, si bien el 54 % de los habitantes asiste a eventos culturales, la mayoría debe desplazarse a otras localidades (Secretaría Distrital de Planeación, 2022). De allí que persista la percepción comunitaria de carencia de espacios adecuados para la música en vivo, el ensayo y la creación artística local.

En este contexto, el proyecto se desarrolla bajo la modalidad de modelo de negocio, con el propósito de diseñar una propuesta viable que fortalezca la economía cultural de Castilla, promueva la participación ciudadana y reduzca las brechas de acceso a la infraestructura artística, en coherencia con los lineamientos del desarrollo sostenible y la economía creativa propuestos por la UNESCO (2022).

## CUENTA DE PRODUCCIÓN DE ECONOMÍA CULTURAL Y CREATIVA

2021-2023

Cifras en billones



**Figura 1:** Cuenta de producción de Economía Cultural y Creativa 2021-2023

La dinámica la han impulsado iniciativas gubernamentales y privadas de fortalecimiento del talento local en música, cine, diseño, entre otros subsectores. Incluso, en el primer trimestre de 2024 se contabilizaron en Bogotá más de 245.000 empleos en el sector cultural y creativo, con un crecimiento del 15,5% respecto al año anterior, reflejando la importancia creciente de estas actividades en la economía nacional. Aguilera, A. (2025, 7 de marzo). *El auge imparable de las industrias creativas en Colombia*. Economía y Desarrollo.

En el contexto colombiano existen ejemplos destacados de industrias culturales que han dinamizado economías regionales a la vez que promueven la identidad local. Por ejemplo, el sector audiovisual (cine y televisión) ha crecido con producciones para plataformas de

streaming y eventos como el Festival Internacional de Cine de Cartagena, que no solo difunde la cultura cinematográfica, sino que impulsa la economía local a través del turismo cultural y la generación de empleos en hotelería, gastronomía y servicios audiovisuales. En las artes escénicas, compañías de teatro y danza (Teatro Colón, Teatro Nacional La Castellana, Teatro Libre de Bogotá, entre otras) contribuyen al movimiento económico y ofrecen espacios de expresión artística. Cámara de Comercio de Cartagena. (2024, abril 30). *El Festival Internacional de Cine de Cartagena (FICCI) 2024: un impulso económico que trasciende pantallas*. (“Festival de cine Cartagena de Indias - Cartagena en Línea”) Cartagena en Línea.

En la industria de la música, una de las más vibrantes dentro del sector creativo y significativo generador de empleo en el país, también encontramos eventos de gran impacto económico y cultural. En Bogotá, eventos masivos como los Festivales al Parque (Rock al Parque, Jazz al Parque, etc.) atraen a miles de asistentes, generando empleos temporales para artistas, técnicos y personal logístico, además de fomentar el turismo interno. Otro festival reciente de gran impacto económico es el Estéreo Picnic, que en 2024 generó un impacto estimado de más de \$113.587 millones de pesos, impulsando significativamente el turismo musical y la economía de la ciudad (Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte [SCRD], 2024).

La infraestructura cultural en Kennedy enfrenta desafíos significativos. Si bien existen algunos centros culturales (por ejemplo, el Centro de Promoción Cultural en Britalia, la Fundación Cultural Tea Tropical en El Socorro o la Asociación Cultural Teatrama en Villa María), estos espacios se enfocan principalmente en talleres formativos y actividades educativas, pero no cuentan con facilidades dedicadas a la práctica musical o escénica continua. (IDIGER, 2024).

A pesar del crecimiento económico global y del aumento en el apoyo público y privado a las industrias creativas en Bogotá, en esta zona se observa una notable falta de espacios accesibles para todos y adecuados para ensayos, formación y presentaciones artísticas. Esta carencia infraestructural obliga a muchos músicos y creadores locales a desplazarse fuera de su comunidad para desarrollar y mostrar su talento, generando costos adicionales y ocasionando la pérdida de capital cultural local.

Las bibliotecas públicas de la zona (como El Tintal y la biblioteca Colsubsidio Ciudad Roma) ofrecen servicios culturales generales, pero tampoco se orientan a la producción artística activa. Por otro lado, el Crea Castilla –un centro local de formación artística con cerca de quince salones equipados para enseñanza de música, artes plásticas, danza, teatro y literatura– representa un importante esfuerzo institucional por acercar la formación artística a los jóvenes del sector. Sin embargo, a pesar de iniciativas como el programa CREA, persiste la percepción entre la comunidad de que la oferta de infraestructura cultural es insuficiente y poco visible, especialmente para artistas independientes emergentes. La falta de espacios locales de ensayo, grabación y presentación limita tanto el desarrollo de proyectos culturales como la posibilidad de tejer redes y alianzas estratégicas con otros actores del sector creativo.

Esta situación evidencia un vacío en el mercado de servicios culturales en Castilla. La falta de lugares adecuados para la creación y difusión artística dificulta la trayectoria de los artistas locales y limita la construcción de públicos en la comunidad y la generación de un sentido de pertenencia alrededor de las expresiones culturales del barrio. En resumen, la carencia de infraestructura cultural de base comunitaria en Castilla se traduce en oportunidades perdidas para el desarrollo cultural, social y económico de la localidad.

Pregunta de investigación: A partir de lo anterior, surge la pregunta central que orienta este trabajo: ¿Cómo se puede fomentar la economía cultural de los artistas emergentes del barrio Castilla mediante la creación de un espacio seguro y adecuado que contribuya al desarrollo social y creativo de la comunidad? En otras palabras, ¿qué modelo de negocio en servicios musicales podría responder a las 3 necesidades identificadas, potenciando el talento local y promoviendo simultáneamente la sostenibilidad social, económica y cultural en Castilla?

### **1. Problemática**

Las industrias culturales y creativas (ICC) hacen parte de la nueva economía del conocimiento y son reconocidas como motores de crecimiento, empleo y cohesión social. Además de generar valor económico, son expresión de identidad y diversidad cultural, fortalecen la innovación y pueden otorgar ventajas competitivas a los territorios que las fomentan. Diversos autores han destacado que las ICC combinan la creatividad, la producción y la comercialización de contenidos culturales de manera que generan valor agregado tanto económico como simbólico (UNESCO, 2013; Howkins, 2002).

A su vez, en Colombia, las industrias culturales y creativas registraron en 2023 un valor agregado de \$40,6 billones de pesos, lo que representó el 2,87 % del Producto Interno Bruto (PIB) y un crecimiento del 12,13 % respecto al año anterior (DANE, 2024). Este dinamismo económico evidencia el papel estratégico del sector en la diversificación productiva del país y en la generación de empleo. Sin embargo, según el mismo organismo, cerca del 70 % de las unidades productivas culturales corresponden a micronegocios con recursos limitados para la sostenibilidad y la expansión territorial (DANE, 2023). Esta concentración de la actividad en microemprendimientos y la falta de infraestructura adecuada en territorios periféricos revelan una brecha estructural entre el crecimiento económico del sector y la distribución equitativa de las oportunidades culturales,

especialmente en localidades como Kennedy, donde las condiciones de acceso a servicios culturales son aún restringidas.

Ahora bien, Bogotá capital de Colombia, ha experimentado un auge en las industrias creativas (con más de la mitad de la economía cultural del país concentrada en la ciudad), la distribución de la infraestructura y la inversión cultural dentro de la ciudad es desigual. Localidades centrales y turísticas tienden a concentrar la oferta cultural (museos, teatros, salas de conciertos), y específicamente en la localidad de Kennedy, con más de un millón de habitantes, presentan rezagos históricos en espacios e inversión cultural. Esta desigualdad territorial en la oferta cultural limita el acceso de amplios sectores de la población a la participación en la vida cultural y a las oportunidades económicas derivadas de la creatividad. La localidad de Kennedy cuenta apenas con 126 equipamientos culturales registrados (Secretaría Distrital de Planeación, 2022) cifra que no logra satisfacer la demanda de espacios de ensayo, grabación y formación artística para músicos y gestores culturales locales, limitando la consolidación de ecosistemas creativos sostenibles. Según la Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte (2023), esta brecha territorial en infraestructura cultural genera bajos niveles de participación ciudadana en eventos culturales y reducida visibilidad de los artistas emergentes. En consecuencia, la ausencia de equipamientos especializados y circuitos culturales en Kennedy constituye un obstáculo directo para el fortalecimiento de la economía cultural local y para el desarrollo de proyectos sostenibles como Medusa Live Entertainment y en el caso específico de Castilla, la problemática se concreta en la falta de escenarios locales para la música y las artes. Los artistas emergentes del barrio: músicos independientes, agrupaciones juveniles, docentes de arte, gestores culturales locales, carecen de un espacio cercano donde ensayar, grabar sus creaciones, presentarse ante un público o incluso formarse continuamente. La carencia de equipamientos culturales de proximidad supone que muchos de ellos deban recurrir a

barrios vecinos o al centro de la ciudad para acceder a salas de ensayo comerciales, estudios de grabación o pequeños escenarios, incurriendo en mayores costos y diluyendo el sentido de comunidad artística local.

Desde una perspectiva de desarrollo cultural y territorial, esta problemática es relevante porque la ausencia de espacios culturales incide negativamente en varios aspectos: limita la visibilidad de los talentos locales (al no tener dónde mostrarse, permanecen en la invisibilidad); frena la economía cultural local (menos eventos significa menos actividad económica alrededor del arte, menos empleos creativos, etc.); debilita la cohesión social y la apropiación del territorio (los espacios culturales suelen ser lugares de encuentro que fortalecen el tejido social, su ausencia priva a la comunidad de estos puntos de integración); y contribuye a la desigualdad en el disfrute de la vida cultural en la ciudad (los residentes de Castilla tendrían menos oferta cultural inmediata que otros barrios). En síntesis, la problemática central radica en cómo dotar al barrio Castilla de un espacio cultural multifuncional que responda a las necesidades de sus artistas y públicos, fomentando así un círculo virtuoso donde la cultura impulse el desarrollo local y, a su vez, el desarrollo local sustente nuevas expresiones culturales.

## Árbol de problema

Figura 2: Árbol de problemas Medusa Live Entertainment.



Observando el árbol de problemas se logra identificar que, el barrio Castilla, en la localidad de Kennedy, requiere orientar sus esfuerzos en fortalecer su infraestructura cultural y creativa, garantizando espacios accesibles y adecuados para la práctica artística. Esta situación evidencia la necesidad de articular de forma efectiva las políticas públicas culturales con las realidades locales, promoviendo la inclusión, el desarrollo social y la visibilidad de los artistas emergentes. Es así como se busca dar respuesta a la siguiente pregunta de investigación: (“El Problema de Investigación”)

## 2. Pregunta problema

Derivado de la problemática identificada, la pregunta de investigación es:

¿Cómo puede un modelo de negocio de servicios musicales contribuir al fortalecimiento de la economía cultural de los artistas emergentes del barrio Castilla, a través de la creación

de un espacio integral que a su vez promueva el desarrollo social, económico y cultural de la comunidad?

Esta pregunta orienta la investigación hacia la búsqueda de un modelo sostenible (en las dimensiones social, económica y cultural) que permita aprovechar las oportunidades identificadas (talento local, interés de la comunidad, políticas públicas de apoyo) para superar las barreras actuales (falta de infraestructura y recursos).

### **3. Objetivos**

#### **1.3.1. Objetivo general**

Formular un plan de negocios para la creación de la empresa Medusa Live Entertainment en el barrio Castilla de Bogotá, orientado al fortalecimiento de la economía cultural local mediante la oferta de servicios integrales de ensayo, grabación y circulación musical.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Diagnosticar el contexto cultural y económico del barrio Castilla para identificar las oportunidades, debilidades y necesidades relacionadas con la oferta y demanda de servicios musicales.
- Diseñar la propuesta de valor y el modelo de negocio de Medusa Live Entertainment empleando herramientas de análisis estratégico.
- Estructurar la oferta de servicios de ensayo, grabación y presentaciones en vivo, definiendo los recursos humanos, técnicos y financieros requeridos para su implementación.
- Evaluar la viabilidad financiera y sostenibilidad del proyecto mediante la proyección de ingresos, costos e indicadores de rentabilidad en un horizonte de tres años.
- Proponer estrategias de posicionamiento y promoción local que fortalezcan la visibilidad del proyecto y su impacto en la economía cultural del sector.

Estos objetivos específicos estructuran la ruta metodológica y analítica del trabajo, asegurando que la propuesta final esté sólidamente fundamentada en información del contexto y en principios de gestión cultural.

#### **4. Antecedentes de la Idea de Negocio**

En las últimas décadas, las industrias culturales y creativas (ICC) en Colombia han sido reconocidas no solo por su contribución a la economía, sino también por su potencial para promover transformación social, inclusión y participación ciudadana, fortaleciendo el tejido social. A través de diversas políticas públicas, el Estado colombiano ha impulsado espacios de creación, circulación y apropiación cultural orientados a garantizar el derecho a la cultura como medio para el desarrollo humano y la cohesión social. Este marco de apoyo institucional sienta un precedente importante para iniciativas de emprendimiento cultural.

A nivel nacional, el reciente Plan Nacional de Cultura 2022–2032, impulsado por el Ministerio de las Culturas, las Artes y los Saberes (antes Ministerio de Cultura), plantea una visión de la cultura como eje articulador del desarrollo sostenible y la construcción de paz. Este documento estratégico establece lineamientos que priorizan la equidad territorial, la participación de comunidades étnicas, la visibilización de saberes locales y el fomento de la cultura como derecho fundamental. En su enfoque, se destaca el papel de las prácticas culturales como espacios que fortalecen los vínculos sociales, promueven la convivencia y previenen la violencia, tanto en zonas urbanas como rurales. En contextos rurales y territorios afectados por el conflicto armado, proyectos culturales y comunitarios han funcionado como estrategias de resiliencia, reconstrucción de memoria histórica y reconciliación. Iniciativas como las Escuelas Taller, las Casas de la Cultura en zonas apartadas, o programas apoyados por el Ministerio y la cooperación internacional, han

permitido que poblaciones históricamente excluidas accedan a herramientas simbólicas para reconstruir el tejido comunitario (UNESCO, 2022; Ministerio de Cultura, 2023)

En los entornos urbanos —especialmente en grandes ciudades como Bogotá, Medellín, Cali o Barranquilla— la implementación de políticas culturales ha sido clave en la transformación de territorios marcados por la desigualdad y la fragmentación social. Programas distritales como el programa Crea de Idartes Rural en Bogotá, la Red de Escuelas de Música de Medellín, o iniciativas comunitarias como La Esquina Redonda en Cali, han contribuido a la creación de redes culturales locales, al empoderamiento de jóvenes, y al fortalecimiento del sentido de pertenencia a través de las artes. Estas acciones demuestran que el arte puede ser un instrumento poderoso para disminuir la estigmatización de ciertos barrios, generar oportunidades económicas y fomentar la convivencia. La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) ha enfatizado que las políticas culturales deben concebirse también como políticas sociales, ya que el acceso a la cultura fortalece el capital social y activa redes de solidaridad y promueve la resiliencia en contextos urbanos complejos. En su informe *Repensar las Políticas Culturales* (UNESCO, 2022), se sostiene que la cultura puede contribuir a sociedades más democráticas y justas al fortalecer la ciudadanía y la cohesión social.

El Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), a través de sus Cuentas Satélite de Cultura, ha crecido en los últimos diez años en el número de ocupaciones y proyectos vinculados al sector cultural, especialmente en centros urbanos donde políticas públicas locales han promovido ecosistemas creativos de jóvenes, mujeres, comunidades étnicas, LGBTIQ+ y migrantes. Esto indica que el sector cultural se está diversificando e incluyendo cada vez a más actores, lo cual es relevante para un proyecto que busca precisamente involucrar a la comunidad local diversa de Castilla.

En conjunto, estos antecedentes demuestran que la cultura, además de su valor estético y simbólico, cumple una función estructural en el fortalecimiento del tejido social colombiano. Ya sea en contextos rurales atravesados por el conflicto, o en entornos urbanos con altos niveles de exclusión, las políticas culturales han permitido abrir caminos para la expresión colectiva, la participación ciudadana, la construcción de paz y la transformación del territorio desde la creatividad y la memoria. Plan Nacional de cultura (2024-2038).

En el caso de Bogotá, específicamente, las políticas públicas distritales recientes han tenido un impacto positivo en el crecimiento de las industrias culturales y creativas. Estas políticas han propiciado la creación de clústeres y el desarrollo económico en zonas antes desfavorecidas, promoviendo la economía cultural local (Gómez-Reyes et al., 2021).

Para la UNESCO, las industrias culturales y creativas incluyen “todos aquellos sectores que producen, promueven y comercializan bienes y servicios con contenido cultural, artístico o patrimonial”. Esta definición engloba tanto actividades artísticas tradicionales (artes visuales, música, literatura, artes escénicas) como industrias de contenido (audiovisual, editorial) y servicios conexos (diseño, publicidad, software de entretenimiento), evidenciando la amplitud del sector.

En lo que respecta al ámbito distrital, Bogotá adoptó en 2019 su primera Política Pública Distrital de Economía Cultural y Creativa (PPDECC) 2019–2038, formulada por la Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte (SCRD) y aprobada mediante el Documento CONPES Distrital 02 de 2019. Esta política pública, vigente hasta 2038, busca generar un entorno propicio para el desarrollo cultural, social y económico de la ciudad, fomentando, promoviendo e incentivo de la economía cultural y creativa dentro de los derechos culturales y la Agenda Bogotá Cultural 2038. En esencia, la PPDECC fija cinco objetivos estratégicos que abordan las principales necesidades del sector cultural en Bogotá:

**Desarrollo de espacios adecuados:** creación y adecuación de infraestructura cultural en la ciudad, incluyendo la promoción de Áreas de Desarrollo Naranja (ADN) o distritos creativos (se han identificado 15 territorios prioritarios como “Distritos Creativos” que concentran oferta cultural), con el fin de disponer de lugares idóneos donde confluyen el arte, la cultura y el emprendimiento.

**Fortalecimiento del capital humano:** capacitación y formación para artistas, gestores y emprendedores culturales; articulación interinstitucional para brindar asesorías técnicas; y programas educativos que desarrollen habilidades creativas y empresariales en la población juvenil.

**Diversificación de apoyos financieros:** ampliación de las fuentes de financiamiento para proyectos culturales (estímulos, becas, créditos blandos, incentivos tributarios); creación de mecanismos como la economía mixta, alianzas público-privadas y fortalecimiento de entidades de financiamiento especializado como COCREA (Corporación para el Desarrollo de la Economía Creativa) que cofinancia iniciativas culturales innovadoras.

**Ampliación de mercados:** apoyo a iniciativas de clúster asociadas al sector cultural, desarrollo de plataformas para la circulación y comercialización de bienes y servicios creativos a nivel local, nacional e internacional; promoción de Bogotá como destino de turismo cultural y escenario para producciones internacionales (por ejemplo, a través de incentivos para rodajes audiovisuales en la ciudad).

**Gestión del conocimiento:** implementación de sistemas de información, observatorios y líneas de investigación sobre el sector cultural y creativo para contar con datos continuos, oportunos y confiables sobre sus dimensiones económicas y sociales. Esto busca facilitar el seguimiento de la política y la toma de decisiones basadas en evidencia.

De acuerdo con la Cuenta Satélite de Cultura y Economía Creativa de Bogotá (2019), el sector cultural y creativo representó en el quinquenio 2014-2018 en promedio un 5,57% de la economía de la ciudad, lo que evidencia su peso significativo. Reconociendo este potencial, la PPDECC plantea acciones de largo plazo (hasta 2038) para que el arte y la cultura se consoliden como sectores económicamente viables, relevantes, rentables y sostenibles en la ciudad. Cabe destacar que la PPDECC se alinea con objetivos de desarrollo más amplios del Distrito (por ejemplo, integrándose al Plan Distrital de Desarrollo “Bogotá Mejor para Todos 2016-2020” y sucesivos), y se articula con otras políticas públicas poblacionales (juventud, equidad de género, primera infancia, etc.), subrayando el carácter transversal de la cultura. Para efectos de este trabajo, los antecedentes mencionados dibujan un panorama fértil: existe un marco institucional favorable (políticas nacionales y distritales) y una tendencia positiva en el crecimiento del sector cultural en Bogotá. No obstante, también se identifican retos pendientes, principalmente la descentralización de la oferta cultural hacia barrios como Castilla, para hacer realidad los principios de equidad territorial. La empresa propuesta Medusa Live Entertainment se inscribe en este contexto, buscando ser una respuesta desde la sociedad civil (emprendimiento local) que aprovecha los apoyos existentes y llena un vacío concreto en la localidad. En síntesis, la idea de negocio de crear un espacio de servicios musicales en Castilla se enmarca en la evolución histórica de las industrias culturales en Colombia y Bogotá: surge en un momento en que la cultura es vista como motor de desarrollo económico y social, y en una ciudad que ha declarado su intención de fortalecer las economías creativas. Se espera que esta iniciativa contribuya a dichos objetivos macro, a la vez que beneficie directamente a la comunidad local de artistas y habitantes del barrio Castilla.

**Figura 3.** Programas distritales de Formación para el Sector Cultural y creativo.

 <b>PROGRAMAS DISTRITALES DE FORMACIÓN PARA EL SECTOR CULTURAL Y CREATIVO</b>			
ENTIDAD	PROGRAMA	DESCRIPCIÓN	MAYOR INFORMACIÓN
Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte y entidades adscritas	Plataforma virtual de formación para el desarrollo cultural	La plataforma ofrece cinco (5) cursos, los cuales a través de sus contenidos, buscan que los participantes desarrollen habilidades en gestión cultural y desarrollo humano.	<a href="http://formacion.scrd.gov.co">formacion.scrd.gov.co</a>
	Programa Distrital de Estímulos y Apoyos Concertados	Los agentes del sector cultural y creativo pueden acceder a recursos no reembolsables, orientados a financiar programas de formación artística y cultural.	<a href="http://www.convocatorias.scrd.gov.co">www.convocatorias.scrd.gov.co</a>
Instituto Distrital de las Artes - Idartes	Arte, Cultura y Acción	El objetivo es fortalecer procesos de emprendimiento cultural en las diferentes localidades de la ciudad.	<a href="http://www.idartes.gov.co/es/lineas-estrategicas/emprendimiento-industrias-culturales/arteculturayaccion">www.idartes.gov.co /es/lineas-estrategicas/emprendimiento-industrias-culturales/arteculturayaccion</a>
	La Incubadora de Industrias Culturales y Creativas	Proceso de fortalecimiento para proyectos de las industrias culturales y creativas en: análisis de tendencias del mercado, modelo de negocio, habilidades personales y de equipo, propuesta de valor, finanzas, comunicaciones, entre otros.	<a href="http://www.idartes.gov.co/es/lineas-estrategicas/emprendimiento-industrias-culturales/laincubadora">www.idartes.gov.co /es/lineas-estrategicas/emprendimiento-industrias-culturales/laincubadora</a>
	Emprendedores con el arte - Festivales al Parque	Proceso de formación y selección para los emprendedores interesados en contar con un stand en las zonas comerciales de los festivales Rock, Jazz, Salsa, Hip Hop y Colombia al Parque que realiza el Idartes.	<a href="http://www.idartes.gov.co/es/lineas-estrategicas/emprendimiento-industrias-culturales/emprendedores-arte/al-parque">www.idartes.gov.co /es/lineas-estrategicas/emprendimiento-industrias-culturales/emprendedores-arte/al-parque</a>
	Plantario	Proceso de formación para gestores, managers o artistas interesados en fortalecer sus competencias en desarrollo, promoción y gestión de proyectos musicales.	<a href="http://www.idartes.gov.co/es/areas-artisticas/musica/plantario">www.idartes.gov.co /es/areas-artisticas/musica/plantario</a>

## 5. Propuesta de valor

Es importante destacar que en Colombia los espacios culturales pueden llegar a visibilizar a artistas y revitalizar comunidades, aportando al modelo de negocio un marco contextual y de ejemplos aplicables para inspirar estrategias locales en la industria musical (García Canclini & Garzón, 2016).

La propuesta de valor es aquel diferencial que se vuelve cuantificable y calificable en el mercado a través del servicio o producto que ofrece una empresa (Nájera, 2020). Para la realización de la propuesta de valor del presente proyecto, se utilizaron tres herramientas: Mapa de Empatía, Buyer Person (perfil persona) y Lienzo de la Propuesta de Valor. Estas técnicas pretenden identificar los factores diferenciales que tiene la creación de la empresa Medusa Live Entertainment y que contribuyen a identificar el segmento del mercado al que va dirigido, describe los productos y servicio como también los beneficios y resultados clave, finalmente ayuda a conocer los factores que generan confianza en los clientes ayudando a mejorar las experiencias de los clientes.

## 5.1. Buyer Person

Ahora se aplicará la técnica de método persona que, a partir de la descripción de personas, modela usuarios y aporta información sobre las características de un grupo de ellos. Tiene en cuenta diferentes parámetros como sus metas, frustraciones, competencias, habilidades, experiencia con la tecnología o contexto. (“¿Qué es la técnica persona?”)

Escogemos tres tipos de personas, un músico aficionado, un promotor de conciertos y un músico profesional y analizaremos sus perfiles.

Primer perfil:

<b>Nombre</b>	<b>Andrés Rodríguez</b>
<b>Edad</b>	29 años
<b>Ocupación</b>	Músico independiente y profesor de guitarra
<b>Nivel educativo</b>	Técnico en música del SENA
<b>Residencia</b>	Barrio Castilla, localidad de Kennedy – Bogotá D.C.
<b>Ingreso mensual</b>	Aproximadamente \$2.000.000 COP (combinando clases particulares y presentaciones)
<b>Estado civil</b>	Soltero
<b>Estilo de vida</b>	Vive con su familia, destina su tiempo entre ensayos, clases y composición. Participa en festivales locales y en espacios autogestionados de música en vivo.

<b>Personalidad</b>	Creativo, persistente, sociable y con gran sentido de pertenencia por su territorio. Le interesa el crecimiento del movimiento cultural local.
---------------------	--

Segundo Perfil:

**Nombre**                    **Laura Hernández**

<b>Edad</b>	34 años
<b>Ocupación</b>	Gestora cultural y productora independiente
<b>Nivel educativo</b>	Profesional en Artes Escénicas con especialización en Gestión Cultural
<b>Residencia</b>	Barrio Timiza, localidad de Kennedy – Bogotá
<b>Ingreso mensual</b>	Aproximadamente \$3.500.000 COP
<b>Estilo de vida</b>	Emprendedora social, trabaja en proyectos de inclusión artística con comunidades juveniles.
<b>Personalidad</b>	Proactiva, empática, organizada, con liderazgo natural y enfoque social.

Tercer Perfil:

**Nombre**                    **Carlos Ramírez**

<b>Edad</b>	40 años
<b>Ocupación</b>	Empleado administrativo en empresa de servicios

<b>Nivel educativo</b>	Tecnólogo en Administración
<b>Residencia</b>	Barrio Castilla, Bogotá D.C.
<b>Ingreso mensual</b>	\$2.500.000 COP
<b>Estilo de vida</b>	Disfruta la música en vivo, el ocio familiar y los eventos de barrio. Asiste a conciertos y consume cultura local.
<b>Personalidad</b>	Alegre, sociable, familiar y con gusto por apoyar lo local.

Fuente: Elaboración propia

Para consolidar la información obtenida en esta herramienta, a continuación se presenta el análisis de perfiles y las oportunidades del modelo de negocio:

<b>Aspecto</b>	<b>Andrés – Músico independiente</b>	<b>Laura – Gestora cultural</b>	<b>Carlos – Consumidor cultural</b>
<b>Edad / Segmento</b>	25–35 años	30–40 años	35–45 años
<b>Rol en la cadena de valor</b>	Productor / creador	Gestora / articuladora	Público / consumidor
<b>Motivaciones principales</b>	Espacios accesibles y equipados para ensayar y grabar	Contar con un aliado local para formación y producción	Disfrutar de eventos culturales sin salir del barrio

<b>Frustraciones</b>	Altos costos y desplazamientos; poca visibilidad	Escasez de infraestructura; falta de apoyo institucional	Pocas ofertas culturales seguras y familiares
<b>Hábitos culturales</b>	Ensayo, produce y distribuye música digital	Organiza talleres y participa en convocatorias	Asiste a conciertos, consume contenido digital
<b>Uso de tecnología</b>	Alto (streaming, redes, DAW)	Medio-alto (redes, gestión de proyectos)	Medio (redes y plataformas de entretenimiento)
<b>Relación con Medusa Live Entertainment</b>	Usuario directo (ensayo, grabación)	Aliada estratégica (formación y eventos)	Público asistente y promotor del espacio
<b>Necesidad clave</b>	Acceso a servicios técnicos y difusión	Espacio con alianzas sostenibles	Experiencias culturales seguras y cercanas
<b>Propuesta de valor específica</b>	Espacio integral de ensayo y grabación	Centro aliado para formación y producción local	Lugar de disfrute cultural comunitario
<b>Oportunidad estratégica para Medusa</b>	Fidelización a través de membresías y descuentos	Generación de convenios y programas conjuntos	Venta de entradas, consumo de eventos y posicionamiento local

Fuente: Elaboración propia

## 5.2. Mapa de Empatía

Se desarrollará la herramienta mapa de empatía que se basa como su propio nombre indica en la empatía y sirve para entender mejor al cliente o público objetivo.

“No es más que ponernos en los zapatos del consumidor para tener un conocimiento más profundo sobre él, su personalidad, su entorno, su visión del mundo y sus necesidades y deseos.” (“Qué es el mapa de empatía | designthinking.gal”)

Designthinking.gal

**Figura 4.** Mapa de Empatía



El cliente de Medusa Live Entertainment no se limita a un consumidor pasivo de servicios musicales, sino que se transforma en un agente cultural activo, que busca cambiar su entorno a través de la creación artística y la participación en experiencias memorables. Este público, está conformado principalmente por músicos jóvenes entre 20 y 35 años, residentes de la localidad de Kennedy, con formación técnica o empírica en artes.

Estos actores valoran la música como un medio de desarrollo personal y comunitario, pero enfrentan dificultades estructurales como la falta de espacios adecuados para ensayar, grabar o presentarse, situación que limita su proyección profesional. En este sentido, el mapa de empatía profundiza en su percepción de injusticia territorial, al mostrar cómo la distancia y los costos de desplazamiento hacia otras zonas culturales de Bogotá refuerzan la necesidad de infraestructura local accesible.

Asimismo, el análisis revela un conjunto de motivaciones y emociones compartidas que orientan sus decisiones y comportamientos. Nuestros clientes potenciales, buscan espacios seguros, cercanos y con condiciones técnicas adecuadas, donde puedan no solo desarrollar su arte, sino también fortalecer vínculos con otros creadores y con el público del sector. Esta búsqueda se combina con un fuerte sentido de identidad y pertenencia cultural, reflejado en su deseo de construir comunidad y posicionar a Castilla como un referente creativo dentro de Bogotá. De esta manera, el mapa de empatía no solo describe actitudes, sino que permite comprender las razones profundas que explican la viabilidad y pertinencia del modelo de negocio, al conectar la propuesta de valor de *Medusa Live Entertainment* con las necesidades reales, emocionales y sociales de su público objetivo.

### **5.3. Lienzo de la Propuesta de Valor**

El Lienzo de Propuesta de Valor, que según Alexander Osterwalder es una herramienta visual diseñada para ayudar a las empresas a desarrollar y perfeccionar su propuesta de

valor, es decir, la oferta de productos o servicios que resuelve los problemas o satisface las necesidades de un segmento de clientes específicos. Forma parte del *Business Model Canvas* y permite profundizar en la relación entre lo que una empresa ofrece y lo que sus clientes realmente valoran (Osterwalder et al., 2014).

**Figura 5:** Lienzo de Propuesta de Valor



A diferencia de otros espacios que se concentran en el centro y norte de la ciudad, *Medusa Live Entertainment* se consolida como el primer espacio cultural híbrido en el barrio Castilla, combinando servicios de ensayo, grabación, formación y circulación musical en un mismo entorno. Esta propuesta se apoya en una ventaja competitiva basada en la proximidad geográfica, que permite a los artistas y gestores culturales del suroccidente de Bogotá reducir costos de desplazamiento, acceder a infraestructura profesional y fortalecer la economía creativa desde su propio territorio.

Asimismo, la propuesta de valor incorpora un modelo colaborativo y comunitario, orientado a generar redes entre músicos, productores y gestores culturales a través de procesos formativos, eventos y showcases locales. Este enfoque convierte al proyecto en un nodo de articulación creativa, donde la experiencia del usuario trasciende el uso de un servicio técnico y se transforma en un espacio de aprendizaje, visibilidad y construcción de identidad cultural. Entre sus ventajas competitivas más sólidas se destacan: la infraestructura profesional asequible, el modelo de membresías y precios flexibles, las alianzas con instituciones educativas y colectivos artísticos, y la apuesta por la sostenibilidad y la inclusión, integrando criterios de equidad de género, uso responsable de recursos y participación local. Con estos elementos, Medusa Live Entertainment se diferencia no solo por su oferta funcional, sino por su capacidad de generar impacto económico, social y simbólico en la localidad de Kennedy, posicionándose como un referente de innovación cultural y desarrollo territorial.

## **2. Naturaleza del proyecto**

En esta sección se describe la esencia y los componentes básicos del proyecto de emprendimiento cultural propuesto, denominado Medusa Live Entertainment. Se detallan el origen de la idea de negocio, el modelo de negocio planteado, los objetivos empresariales en distintos horizontes de tiempo, el estado actual (etapa de ideación) y los aspectos fundamentales como nombre, tamaño, ubicación, mercado potencial, ventajas competitivas y requerimientos de inversión. Todo para ofrecer una visión integral de la naturaleza del proyecto antes de proceder con análisis específicos.

## **2.2. Origen o fuente de la idea de negocio**

La idea de crear un espacio multifuncional de servicios musicales en el barrio Castilla surge de la identificación de una necesidad latente en la comunidad artística local. A partir de la experiencia personal de los proponentes del proyecto (músicos residentes en la localidad de Kennedy) y de la observación directa, se constató la dificultad para encontrar en la zona lugares adecuados donde las bandas o artistas independientes pudieran ensayar regularmente, acceder a equipamiento técnico de calidad, grabar demos o presentaciones, e incluso organizar pequeños eventos para mostrar su trabajo. Esta carencia contrasta con la riqueza de talento musical presente en la comunidad –existen numerosas bandas juveniles de rock, grupos de rap, colectivos de música folclórica y tropical, entre otros– y con el interés del público local por actividades culturales (ver sección de estudio de mercado). El germen de la idea se remonta a eventos comunitarios organizados en Castilla, como festivales escolares, presentaciones en parques y reuniones culturales barriales, donde frecuentemente surgía la conversación sobre "¿por qué no tenemos un lugar permanente para la música?". Esas conversaciones entre artistas, gestores locales y vecinos, sumadas al impulso de las políticas públicas de fortalecer los Distritos Creativos, motivaron a los emprendedores a conceptualizar un espacio que sirviera de plataforma para el talento local.

Adicionalmente, la pandemia de COVID-19 (2020-2021) y sus impactos en el sector cultural pusieron de manifiesto la necesidad de espacios flexibles y comunitarios para la cultura: durante los confinamientos, muchos artistas se quedaron sin lugares para reunirse o actuar, lo que reforzó la idea de contar con infraestructura cultural resiliente a nivel local. Tras la reapertura, se evidenció un deseo renovado de la gente por congregarse en torno a la música en entornos seguros y familiares (por ejemplo, se popularizaron las serenatas en los conjuntos residenciales, los conciertos al aire libre en parques de barrio, etc.). Esto

confirmó que existía una demanda potencial por espacios de música de proximidad, y que un emprendimiento en este sentido podría tener acogida si lograba articular esa demanda. Por último, los propios emprendedores identificaron una oportunidad en el mercado: en la localidad de Kennedy funcionan solo unas pocas academias de música privadas y prácticamente ningún estudio de ensayo y grabación abierto al público (la oferta más cercana se halla en localidades como Teusaquillo y Chapinero, lejos de Castilla). Esta ausencia de competencia directa en el sector específico de salas de ensayo y estudios comunitarios en Kennedy es un indicador favorable para entrar con un modelo de negocio innovador y capturar un mercado desatendido. En resumen, la idea de negocio nace de la intersección entre una necesidad cultural no satisfecha, una comunidad artística local activa, pero con carencias de infraestructura, y un entorno de políticas públicas que busca impulsar este tipo de iniciativas. La visión es convertir esa necesidad en una oportunidad de emprendimiento sostenible que beneficie tanto a sus usuarios (artistas y público) como a los promotores del negocio, generando valor cultural, social y económico. Instituto Distrital de las Artes – Idartes. (2020, 10 de septiembre).

## **2.2. Descripción del modelo de negocio**

Medusa Live Entertainment está concebida como una empresa de servicios culturales enfocada en la música. Su modelo de negocio combina componentes de un espacio cultural comunitario con estrategias de operación propias de un emprendimiento sostenible. A grandes rasgos, la propuesta de Medusa Live incluye los siguientes servicios principales:

**Salas de ensayo equipadas:** Espacios insonorizados y acondicionados acústicamente, dotados con instrumentación básica completa (batería, amplificadores de guitarra y bajo, sistema de sonido/PA, micrófonos, teclado, etc.). Estas salas se alquilan por horas a bandas o músicos individuales a precios asequibles. Se contemplan, por lo menos, dos salas de ensayo medianas, para poder ofrecer disponibilidad incluso en horas pico. **Estudio de**

**grabación y producción audiovisual:** Un área con equipo de grabación profesional (interfaz de audio, computadora con software de edición, monitores de estudio) donde los artistas puedan grabar sus demos, sencillos o incluso álbumes completos con calidad semiprofesional. Este estudio también servirá para grabación de videos simples (por ejemplo, sesiones en vivo para difusión en redes).

Se podría operar bajo reserva previa y con asistencia técnica de un productor/ ingeniero asociado al proyecto.

**Escenario para presentaciones en vivo (mini auditorio):** Un espacio tipo café-concierto, auditorio pequeño, con capacidad estimada para 30–40 personas, equipado con tarima, sonido en vivo e iluminación básica. Este lugar permitirá realizar conciertos íntimos, show cases, open mic nights, recitales y demás eventos musicales de pequeño formato. La idea es que funcione tanto para eventos organizados por Medusa Live (ej.: noches temáticas, festivales locales) como para alquiler por terceros (ej.: lanzamientos de álbum de alguna banda, eventos privados con música).

**Talleres y formación musical:** Programación de talleres, cursos cortos y clases magistrales en áreas como producción musical, composición de canciones, técnicas de improvisación, negocio de la música, etc. Estos pueden ser impartidos por músicos experimentados de la ciudad, profesores aliados o incluso mediante convenios con programas distritales como Crea. Aunque no es el foco principal del negocio, suman valor a la propuesta al atraer público diverso y generan un ingreso adicional.

**Servicios de promoción y networking:** Medusa Live buscará también fungir como hub creativo, conectando artistas con oportunidades. Por ejemplo, ofrecer servicio de booking o representación básica para bandas locales ante bares/eventos de la ciudad, ayudar en la difusión de sus lanzamientos en redes, o articular colaboraciones. Estos servicios inicialmente serán complementarios (no necesariamente monetizados de inmediato), pero ayudan a posicionar el espacio como un punto de encuentro del ecosistema musical local.

**Café-bar cultural:** Complementariamente, dentro del espacio del auditorio se plantea operar un pequeño café-bar que funcione durante los eventos y posiblemente en horarios de ensayo, ofreciendo bebidas y snacks. Esto no solo constituye una fuente de ingresos auxiliar, sino que hace más atractiva la experiencia para los usuarios (poder tomar algo mientras ensayan o asisten a un concierto). Además, invita a la comunidad general a entrar al espacio, aunque no esté ensayando, fomentando un ambiente de encuentro.

El modelo de ingresos de la empresa provendrá principalmente de: Alquiler por hora de las salas de ensayo y del estudio de grabación; Venta de entradas o cobros de participación en eventos y conciertos (en algunos casos, cuando apliquen); Cuotas de inscripción a talleres y actividades formativas; Consumo en el café-bar; eventualmente, patrocinios o apoyos para eventos especiales (por parte de empresas locales o fondos públicos de cultura.

Por el lado de la estructura de costos, los más relevantes serán: alquiler o adquisición del local físico, adecuación acústica y técnica de los espacios, mantenimiento y renovación de equipos, servicios públicos (especialmente electricidad por los equipos), personal (al menos un administrador, un técnico de sonido, personal de limpieza y atención de café/bar); licencias de funcionamiento y seguros. Se espera que, tras la inversión inicial para adecuar el lugar, los costos operativos puedan ser cubiertos gradualmente con los ingresos, apuntando a lograr un punto de equilibrio en un periodo razonable (ver sección financiera).

Un elemento diferenciador importante del modelo de Medusa Live es su enfoque integral y de proximidad. A diferencia de un estudio de grabación tradicional (que solo ofrece grabación) o de una sala de ensayo comercial convencional (que suele ser un lugar pequeño sin mayores servicios adicionales), Medusa Live combina ambos y les añade un escenario de presentaciones, creando un espacio integral para el músico: donde puede ensayar, aprender, producir y presentar su arte, todo en un mismo sitio dentro de su barrio. Esto crea sinergias: las bandas que ensayan pueden luego presentarse en eventos del

espacio; quienes toman talleres pueden luego aplicar ese conocimiento en el estudio; etc. Además, la cercanía geográfica en Castilla y el ambiente amigable (no elitista) apuntan a fidelizar a los artistas del sector, quienes hasta ahora no contaban con algo similar.

El nombre "Medusa Live Entertainment" evoca la idea de algo vibrante y llamativo en el contexto musical. "Medusa" alude metafóricamente a la figura mitológica que podía petrificar con la mirada –en nuestro caso buscamos "atrapar" o cautivar a la audiencia con la música– y también a la imagen de los cables de instrumentos en el piso simulando serpientes. "Live Entertainment" enfatiza el componente de presentaciones en vivo y entretenimiento que ofrece el espacio. Juntos, dan una identidad única y memorable que combina lo local (un toque de irreverencia y arte) con lo profesional (entretenimiento en vivo). En cuanto a la forma jurídica, se plantea constituir la empresa como una Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.), que es una figura flexible en Colombia, apropiada para emprendimientos pequeños y medianos. Permite tener uno o varios socios, limitar la responsabilidad al capital aportado y tiene trámites relativamente sencillos. Los socios iniciales serían los emprendedores fundadores, con la posibilidad de integrar a futuros inversionistas o aliados estratégicos a través de participación accionaria. Finalmente, es importante destacar que este modelo de negocio también incorpora una misión social y cultural, fortaleciendo la economía cultural del suroccidente de Bogotá mediante la creación de un espacio integral para la producción, formación y circulación musical, que brinde infraestructura profesional asequible a artistas y gestores culturales locales. A través de la innovación, la colaboración y la sostenibilidad, la empresa busca potenciar el talento independiente, promover la inclusión social y consolidar una comunidad artística dinámica que proyecte el valor cultural del territorio. En su visión a largo plazo, Medusa Live aspira a convertirse en un referente del ecosistema musical independiente de Bogotá, reconocido por su aporte a la circulación de nuevas propuestas artísticas, a la formación de talentos y a la dinamización de la economía creativa en entornos urbanos locales.

## **2.3. Objetivos empresariales a corto, mediano y largo plazo**

### **Corto Plazo (6 meses a 1 año, fase de lanzamiento)**

Los objetivos empresariales de *Medusa Live Entertainment* se estructuran de acuerdo con tres horizontes temporales: corto, mediano y largo plazo, con el propósito de garantizar una planificación estratégica clara, medible y coherente con las fases de implementación del proyecto. Esta organización facilita la comprensión del alcance de cada objetivo y evita la interdependencia entre ellos, asegurando su cumplimiento progresivo y autónomo.

### **Objetivos a corto plazo (0 – 12 meses)**

- Constituir formalmente la empresa *Medusa Live Entertainment*, cumpliendo los requisitos legales, administrativos y tributarios exigidos por la normatividad colombiana.
- Adecuar la infraestructura del espacio físico para la prestación de servicios de ensayo, grabación y eventos en vivo, garantizando condiciones técnicas y acústicas óptimas.
- Desarrollar la identidad de marca (nombre, logotipo, narrativa visual y digital) que represente los valores culturales y territoriales del proyecto.
- Implementar un plan de lanzamiento local, promoviendo la oferta de servicios en el barrio Castilla y generando alianzas iniciales con colectivos y músicos independientes.

### **Objetivos a mediano plazo (1 – 3 años)**

- Consolidar la operación comercial y técnica de la empresa, asegurando un flujo constante de clientes y la sostenibilidad financiera de los servicios ofrecidos.
- Diseñar e implementar programas de formación artística y técnica, orientados al fortalecimiento de competencias musicales y de producción en jóvenes del sector.

- Ampliar la oferta de servicios mediante la incorporación de nuevos formatos de eventos, grabaciones colaborativas y residencias artísticas.
- Posicionar la marca *Medusa Live Entertainment* como referente de la economía cultural del suroccidente de Bogotá, a través de estrategias de comunicación y relaciones públicas.

#### **Objetivos a largo plazo (3 – 5 años)**

- Consolidar a *Medusa Live Entertainment* como un centro cultural autosostenible, con reconocimiento distrital por su impacto en la economía creativa local.
- Establecer alianzas con instituciones educativas, entidades culturales y el sector privado, que fortalezcan la red de emprendimientos musicales y creativos en Bogotá.
- Expandir el modelo de negocio a otras localidades del sur de la ciudad, replicando la experiencia del proyecto en nuevos territorios.
- Desarrollar un sello discográfico y plataforma digital propia, que impulse la difusión y comercialización de la música producida en el espacio.

#### **2.4. Estado Actual del Negocio**

Actualmente Medusa Live Entertainment se encuentra en la fase de lanzamiento posicionando la marca y atrayendo clientes frecuentes a los espacios, generando estrategias de publicidad en redes y voz a voz con colegas artistas y músicos del sector y realizando los siguientes pasos claves.

**Investigación Inicial:** Se han realizado estudios preliminares de mercado (ver capítulo 4) incluyendo encuestas a músicos y residentes de Castilla, así como entrevistas informales con gestores culturales de la localidad. Estos estudios han validado la necesidad de los servicios propuestos y han aportado datos sobre las preferencias y disposición a pagar de los potenciales usuarios.

**Networking y Aliados:** Los promotores han comenzado a socializar la idea con personas clave: por un lado, músicos locales que manifestaron interés en usar el espacio una vez esté disponible (creando ya una base de futuros clientes); por otro lado, se ha entrado en contacto con la Alcaldía Local de Kennedy y la Secretaría de Cultura (a través de su programa de Escuelas de Música) para explorar posibles sinergias o apoyos. También se cuenta con la disposición de al menos dos productores musicales independientes de Bogotá que estarían interesados en colaborar con el estudio de grabación del proyecto.

**Identidad de Marca:** Se ha diseñado preliminarmente el logotipo de Medusa Live Entertainment y se han creado perfiles en redes sociales reservando el nombre (Facebook, Instagram, YouTube), aunque aún no se han lanzado oficialmente campañas hasta no tener fecha de apertura. El concepto gráfico gira en torno a una silueta estilizada de medusa con cables de guitarra como cabellos, en colores vibrantes, buscando reflejar creatividad y energía.

**Plan de negocios (documento):** Gran parte del presente documento constituye el plan de negocios formal. Incluye la planificación estratégica, estudio de mercado, plan de marketing, proyecciones financieras y consideraciones de sostenibilidad. Este plan servirá para gestionar financiamiento y para guiar la ejecución. En cuanto a financiamiento, hay ahorros de los socios fundadores que cubriría aproximadamente el 90 % de la inversión inicial; el resto se espera obtener con créditos para emprendimiento cultural o fondos de capital semilla (por ejemplo, aplicando a convocatorias como el Fondo Emprender o el programa de Fomento a Industrias Creativas de IDARTES si está disponible).

**Trámites legales:** Se han consultado las regulaciones relevantes, incluyendo la necesidad de tramitar una licencia de funcionamiento para un establecimiento de comercio que incluye venta de bebidas (por el café-bar) y actividades culturales; también los permisos de sonido y convivencia (dada la naturaleza musical, se deberá respetar la normatividad sobre niveles de ruido y horarios, posiblemente ajustándose al Decreto de ruido). Los trámites de

constitución legal de la empresa están listos para ejecutarse cuando se asegure el capital y el local (al materializar la inversión se registrará la S.A.S. formalmente en cámara de comercio). Análisis de riesgos inicial: Se ha elaborado una matriz básica de riesgos identificando algunos retos, como: riesgo de bajo flujo de clientes inicial, riesgos de vecinos quejarse por ruido, riesgo financiero si los ingresos tardan en despegar, etc., junto con estrategias de mitigación (como buen aislamiento acústico, construcción de alianzas para asegurar clientela temprana, mantener costos fijos bajos inicialmente, etc.).

En síntesis, el estado actual es de negocio en fase de lanzamiento y validación de la idea, con interés manifestado por la comunidad y un plan claro, pero a la espera de consolidar clientes y seguidores de la marca continuando con actividades culturales musicales variadas.

### **Descripción de Productos o Servicios**

*Medusa Live Entertainment* ofrece un portafolio integral de servicios culturales y técnicos enfocados en la creación, producción y circulación musical. Su estructura combina espacios físicos especializados con acompañamiento formativo y servicios complementarios que fortalecen la cadena de valor de los artistas locales. La empresa se proyecta como un centro cultural híbrido, donde confluyen el ensayo, la grabación, la presentación en vivo y la formación artística.

### **Portafolio de servicios**

- **Salas de ensayo insonorizadas:**

Espacios equipados con paneles acústicos, aislamiento sonoro de alta densidad y consolas analógicas y digitales de 12 canales. Cada sala cuenta con set de batería acústica *Mapex Tornado*, amplificadores *Marshall MG30* y *Fender Champion 50XL*, monitores *Yamaha HS7*, micrófonos dinámicos *Shure SM58* y sistema de retorno

independiente. Los espacios están diseñados para sesiones de ensayo, grabación o preproducción en vivo con estándares semi-profesionales.

- **Estudio de grabación y mezcla:**

Área acondicionada para la captura, edición y mezcla de audio profesional. Dispone de interfaz de audio *Focusrite Scarlett 18i20*, software *Pro Tools Studio* y *Ableton Live 12 Suite*, micrófonos de condensador *AKG C214* y *Rode NT1-A*, monitores de referencia *KRK Rokit 7 G4* y cabina vocal tratada acústicamente con espuma piramidal de alta densidad. Este servicio permite producir demos, EPs y grabaciones multipista con acompañamiento técnico especializado.

- **Escenario para presentaciones en vivo:**

Espacio adaptable para showcases, eventos locales y sesiones en vivo. Equipado con consola *Behringer X32 Compact*, sistema de sonido *JBL EON 615* y sistema de iluminación *Chauvet DJ SlimPAR 56 LED*. Su capacidad para 40 personas lo convierte en un escenario ideal para la circulación de proyectos emergentes y para la conexión entre artistas, gestores y público local.

- **Formación artística y técnica:**

Programas de capacitación en producción musical, sonido en vivo, interpretación instrumental y autogestión de proyectos culturales. Se imparten talleres modulares y cursos cortos con énfasis en práctica aplicada, fomentando la profesionalización de músicos jóvenes y gestores de la localidad de Kennedy.

- **Producción y promoción cultural:**

Servicio integral de planeación, gestión y promoción de eventos musicales y culturales. Incluye desarrollo de campañas de comunicación, gestión de redes sociales y acompañamiento en la difusión digital de proyectos artísticos bajo la marca *Medusa Live Sessions*.

- **Espacios de coworking creativo:**

Áreas acondicionadas para reuniones, escritura de canciones, diseño de proyectos y creación audiovisual colaborativa. Disponen de conexión de alta velocidad, pantallas de proyección y estaciones de trabajo compartidas para músicos, productores y gestores culturales.

## **2.5. Nombre, Tamaño y Ubicación de la Empresa**

**Nombre:** Medusa Live Entertainment S.A.S. (nombre comercial abreviado: Medusa Live). Como se explicó, el nombre busca ser distintivo y reflejar la naturaleza artística del proyecto. Legalmente se constituirá con ese nombre incluyendo la sigla S.A.S. que indica la figura societaria.

**Tamaño:**

El tamaño de *Medusa Live Entertainment* corresponde a una microempresa del sector cultural y creativo, conformada inicialmente por un equipo base de seis personas: un director general, un coordinador de producción musical, un técnico de sonido, un gestor cultural y de comunicaciones, un asistente administrativo y un encargado de servicios

generales. La empresa proyecta un crecimiento gradual en la contratación de personal a medida que aumente la demanda de servicios y eventos.

Dentro de la estructura operativa, el rol de servicios generales adquiere especial relevancia, ya que garantiza las condiciones óptimas de limpieza, desinfección, orden y mantenimiento de las salas de ensayo, el estudio de grabación y el escenario en vivo. Este cargo será responsable de la limpieza diaria de los equipos, sanitización de cabinas, control de inventario de insumos de aseo y apoyo logístico en los montajes y desmontajes de eventos. Su función es esencial para preservar la calidad técnica de los espacios y cumplir con los estándares de salubridad y seguridad requeridos para el funcionamiento del proyecto. De esta manera, el tamaño de la empresa no solo se define por la cantidad de personal, sino por la integración equilibrada de roles técnicos, administrativos y operativos, asegurando la eficiencia del servicio y la satisfacción de los usuarios.

No obstante, conforme crezca la demanda, podría ampliar personal (por ejemplo, tener dos técnicos rotativos, personal de mercadeo, etc.) y aumentar sus ingresos, pero seguiría siendo probablemente una pequeña empresa dentro del sector cultural.

Según la clasificación por ingresos operacionales en Colombia, se esperaría que Medusa Live en los primeros años se sitúe en la categoría de micro o pequeña empresa (ingresos anuales probablemente por debajo de 500 millones de pesos inicialmente). Esto la hace apta para ciertos beneficios para pymes culturales, como reducciones de impuestos locales en algunos casos o apoyos estatales específicos.

**Ubicación:** La empresa estará ubicada en el barrio Castilla, localidad de Kennedy, Bogotá D.C. Más específicamente, se busca un local dentro del polígono del barrio (posiblemente en sectores como la Av. Boyacá con Av. Américas, o cerca del Parque Castilla) que resulte

accesible. Castilla es un barrio residencial de estrato 3 en su mayoría, con zonas comerciales a lo largo de vías principales. La ubicación ideal combinaría acceso y visibilidad (cerca de una vía transitada o de fácil referencia) con condiciones adecuadas para música (preferiblemente no totalmente contiguo a viviendas para minimizar conflictos por ruido, o en un segundo piso/traspatio que aisle un poco). Se contempla, por ejemplo, un local en un pequeño centro comercial barrial o una bodega adaptada en una zona industrial ligera cercana.

Kennedy es la segunda localidad más poblada de Bogotá y Castilla es uno de sus barrios tradicionales, lo que garantiza una masa crítica de potenciales usuarios en un radio cercano. Adicionalmente, la ubicación en el suroccidente de la ciudad podría atraer a músicos de otras localidades como Fontibón, Bosa o incluso Soacha, que tengan dificultades para movilizarse hasta los polos culturales del centro o norte. Se espera que la ubicación en Castilla se convierta en una fortaleza al ofrecer algo que antes no existía en esa área. En términos de instalaciones físicas, se estima que el local deberá tener alrededor de 150 a 250 metros cuadrados para acomodar cómodamente las distintas áreas (2 salas de ensayo de ~20 m<sup>2</sup> cada una, 1 cabina de control y locución para grabación de ~10 m<sup>2</sup>, 1 salón-auditorio de ~60-80 m<sup>2</sup>, área de café/bar y recepción ~30 m<sup>2</sup>, baños y depósito ~10 m<sup>2</sup>, circulaciones). La distribución se hará pensando en la aislación acústica (salas separadas entre sí por materiales aislantes, puertas dobles, etc.). Se buscará un lugar con techos altos y estructura sólida para facilitar las adecuaciones.

La elección del barrio Castilla no es solo por ser la zona identificada con la necesidad, sino también estratégica: al estar cerca de vías principales como la Av. Boyacá y Av. de Las Américas, se facilita el acceso. Además, la presencia de equipamientos como el parque Villa Alsacia, el Portal de Transmilenio de las Américas y centros comerciales cercanos, le da cierto flujo constante a la zona que puede beneficiar la visibilidad del negocio. En resumen, Medusa Live será un emprendimiento cultural de pequeña escala, situado en el

corazón de Castilla, con un alcance local, pero con aspiraciones de influir en el panorama cultural del suroccidente de Bogotá.

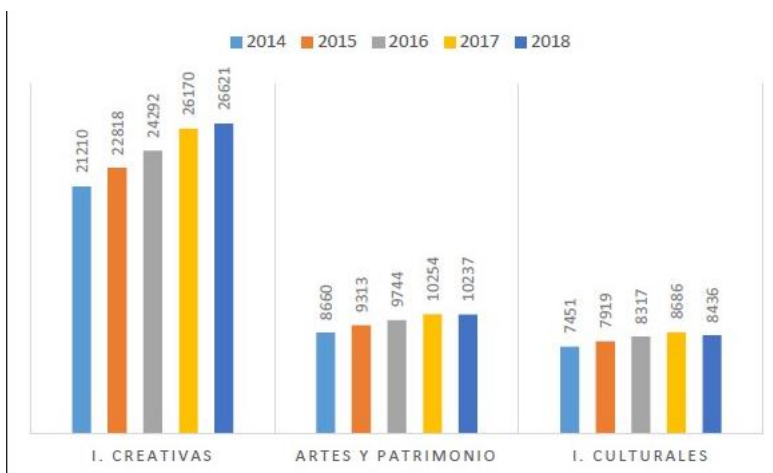
Es importante mencionar que, con los resultados de la *Encuesta Bienal de Culturas 2021*, la población de Kennedy presenta un alto interés por el consumo de actividades culturales, especialmente por los eventos musicales en vivo, lo que evidencia una demanda activa por experiencias artísticas. Sin embargo, la falta de infraestructura en la localidad ha obligado históricamente a los habitantes a desplazarse hacia otras zonas de la ciudad, incrementando los costos de participación y limitando su acceso. En este sentido, es razonable proyectar que una parte significativa de esta población estaría dispuesta a trasladar su consumo cultural hacia su propia localidad, siempre que existan espacios adecuados, seguros y de calidad que respondan a sus expectativas.

## **2.6. Potencial del mercado en cifras**

Para dimensionar el mercado potencial de Medusa Live Entertainment, se han recopilado algunos datos clave a partir de fuentes secundarias y del estudio piloto realizado:

Demografía local: El barrio Castilla hace parte de la UPZ Américas. Según datos del DANE y la Secretaría de Planeación de Bogotá, la localidad de Kennedy cuenta con más de 1.2 millones de habitantes, y Castilla en particular tiene alrededor de 40.000 residentes. La población es mayoritariamente de estrato 2 y 3, con una base importante de jóvenes: aproximadamente el 30% de los habitantes de Kennedy tiene entre 14 y 28 años (potencial segmento de interés para música moderna), y otro 25% entre 29 y 45 años (población adulta joven que también consume cultura).

**Figura 6:** Consumo de las Industrias Culturales y Creativas



Fuente: elaboración propia. Datos de Confecámaras (2019).

Fuente: Elaboración propia a partir de Confecámaras (2023). Dinámica de creación de empresas en Colombia: Resultados año 2022.

La segmentación de mercado de Medusa Live Entertainment se define con base en tres dimensiones complementarias:

a) Segmentación demográfica

El público objetivo principal está compuesto por jóvenes y adultos entre 18 y 40 años, en su mayoría residentes de la localidad de Kennedy y sectores aledaños (Bosa, Puente Aranda y Fontibón). Pertenecen a estratos socioeconómicos 2, 3 y 4, con formación técnica, universitaria o empírica en áreas artísticas y culturales. Este grupo incluye músicos independientes, productores, gestores culturales, colectivos artísticos y bandas emergentes que buscan espacios accesibles, equipados y seguros para ensayar, grabar o realizar presentaciones.

b) Segmentación psicográfica.

Corresponde a individuos con un fuerte sentido de identidad cultural y comunitaria, interesados en la autogestión, la creatividad y la colaboración. Valoran la autenticidad y la pertenencia territorial, y perciben el arte como una herramienta de transformación social.

Buscan experiencias que combinen profesionalismo técnico con conexión humana, lo que hace de Medusa Live un espacio afín a sus valores y estilo de vida.

c) Segmentación comportamental.

Los usuarios potenciales suelen participar activamente en eventos culturales locales, ferias y festivales distritales; utilizan redes sociales (especialmente Instagram y TikTok) para promover su música y conectarse con la comunidad artística. Son consumidores frecuentes de servicios culturales por suscripción o por evento y presentan un patrón de fidelidad gradual, aumentando su frecuencia de uso a medida que perciben valor añadido (acompañamiento, grabación profesional o proyección de marca artística).

**Interés cultural del público:** De acuerdo con la Encuesta Bienal de Culturas 2021 (realizada por el Observatorio de Culturas de Bogotá), en Kennedy cerca del 50% de las personas manifiestan haber asistido al menos a un evento cultural en el último año (antes de la pandemia). La música en vivo es de las actividades preferidas: un 42% de los encuestados a nivel de ciudad mencionó los conciertos o festivales musicales entre sus actividades culturales favoritas. Esto sugiere que en la localidad podría haber decenas de miles de potenciales asistentes a eventos musicales si se les provee la oferta.

**Artistas y colectivos locales:** No existe un censo exacto de artistas en Castilla, pero mediante las redes sociales y el mapeo cultural participativo se han identificado al menos 15 agrupaciones musicales activas originarias de Kennedy que podrían aprovechar el espacio (bandas de rock fusión, tríos de música tropical, grupos de rap, etc.). Adicionalmente, programas como los Crea (antiguos CLAN) han atendido a cientos de jóvenes en formación musical en Kennedy, algunos de los cuales tras graduar buscan

continuar sus proyectos artísticos. Medusa Live podría captar a ese talento emergente que sale de los programas formativos oficiales.

**Competencia actual:** En cuanto a oferta existente de servicios similares, el análisis de competencia de *Medusa Live Entertainment* incluye tanto los competidores directos como los competidores indirectos presentes en la localidad de Kennedy. Entre los directos se encuentran salas de ensayo, estudios de grabación y bares musicales que ofrecen servicios similares en infraestructura y equipamiento técnico. Sin embargo, también se identifican competidores indirectos, como escuelas y academias de música, por ejemplo: Academia de Artes Guerrero, Escuela de Música del Distrito (CLAN Kennedy) y Academia Melódica, que, aunque orientan su oferta hacia la enseñanza musical, captan una parte del mismo segmento de mercado al brindar espacios para práctica instrumental, grabación de estudiantes y formación artística continua. Estas instituciones representan una competencia sustitutiva potencial, ya que pueden atraer a los músicos y jóvenes interesados en la formación técnica, reduciendo la frecuencia de uso de las salas de ensayo o la demanda de grabaciones externas. En consecuencia, Medusa Live Entertainment diferencia su propuesta al ofrecer una experiencia integral, que no se limita a la enseñanza o el alquiler de espacios, sino que integra producción, circulación y visibilidad profesional para los artistas locales.

**Gasto cultural y precios de referencia:** Se investigaron precios de mercado: la renta promedio de una sala de ensayo en Chapinero está alrededor de \ \$25.000 a \ \$40.000 COP por hora, dependiendo de tamaño y equipos, mientras que un estudio de grabación cobra desde \ \$50.000 COP/hora en adelante. Dado que en estratos 2-3 el poder adquisitivo es menor, Medusa Live planearía tarifas ligeramente más bajas o promociones (por ejemplo, \$20.000 a \$ 30.000 la hora de ensayo básica, y paquetes de grabación a precio cerrado). Si estimamos que, de la población joven de Castilla (unos 12.000 jóvenes), incluso un 5%

está involucrado en hacer música (600 personas) y de ellas la mitad podrían costear ensayos regulares, hablamos de 300 potenciales usuarios músicos en el barrio. Si cada uno ensaya siquiera 2 horas al mes, son 600 horas de ensayo demandadas mensualmente en la zona. A \$20k la hora, eso sería \$12 millones de COP mensuales de mercado local potencial solo en ensayo. Aun captando una fracción de eso (digamos un 30%), hay base para sostener el negocio. A esto se suma lo generado por eventos y talleres para público general.

El crecimiento proyectado del sector cultural y creativo en Bogotá ha sido significativamente superior al del Producto Interno Bruto general, lo que evidencia un entorno favorable para el desarrollo de iniciativas locales como *Medusa Live Entertainment*. Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE (2022), la capital concentra más del 50 % de la economía cultural y creativa del país, registrando un crecimiento del 14,8 % durante 2022, una cifra que refleja la consolidación del ecosistema creativo nacional. Además, con la implementación de la Política Distrital de Economía Cultural y Creativa y la consolidación de los Distritos Creativos, Bogotá ha fortalecido su capacidad para atraer proyectos culturales y artísticos en las localidades periféricas (Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte [SCRD], s. f.). En este marco, se han dispuesto fondos concursables por más de 1.600 millones de pesos para financiar iniciativas culturales, lo cual puede generar un incremento sostenido de proyectos artísticos y, por consiguiente, una mayor demanda de espacios culturales y técnicos como *Medusa Live Entertainment* (SCRD, 2024). Por ejemplo, el programa “Es Cultura Local” otorgó estímulos a decenas de emprendimientos culturales en Kennedy en 2021-2022; muchos de esos emprendimientos (bandas, productoras independientes, colectivos) necesitarán espacios para desarrollar sus actividades.

**Encuesta piloto de mercado:** Como se detalla en resultados (capítulo 5), en la encuesta aplicada a habitantes y músicos de la comunidad, un 42,9% manifestó estar muy interesado en un espacio cultural integral que ofrezca sala de ensayo, grabación y presentaciones en vivo en la propia localidad. Además, un 86,1% de los encuestados prefieren música en vivo como actividad cultural, y un 58,3% considera muy importante la ubicación cercana del espacio cultural. Estos datos respaldan cuantitativamente la percepción de que existe un mercado dispuesto a usar el espacio. También se encontró que un 47,1% pagaría entre \$20.000 y \$30.000 por hora de sala de ensayo y casi un 30% pagaría incluso más de \$30.000, lo cual valida nuestra estrategia de precios.

En conclusión, las cifras recopiladas indican un potencial de mercado atractivo: una población juvenil y adulta joven numerosa con inclinación a la música, un grupo significativo de artistas locales sin servicios suficientes, y poca competencia en la zona. Si bien el poder adquisitivo local puede ser un desafío (requiere mantener precios asequibles), el volumen de usuarios potenciales y la pasión cultural hacen viable el proyecto desde la óptica de mercado. Estimaciones conservadoras sugieren que captando 100 usuarios regulares (entre bandas y público de eventos) se podría alcanzar el punto de equilibrio, cifra realista en una comunidad del tamaño de Castilla. Por tanto, la apuesta de Medusa Live tiene sustento en un mercado objetivo identificable y cuantificable, que crecerá si la oferta esté disponible y bien gestionada.

## **2.7. Ventajas Competitivas del Producto y/o Servicio**

Medusa Live Entertainment presenta varias ventajas competitivas que la diferencian de otras alternativas (o sustitutos) existentes y que le darán atractivo para su clientela objetivo:

**Ubicación Estratégica y Accesibilidad:** La principal ventaja es ser el primer espacio de su tipo en el sector de Castilla/Kennedy. Esto significa proximidad inmediata para cientos de músicos locales que antes debían desplazarse largas distancias. La comodidad de “ensayar cerca de casa” no solo ahorra tiempo y costos de transporte, sino que genera un

sentido de pertenencia. Esta ventaja geográfica es difícil de replicar por competidores de otras localidades.

**Enfoque Integral (“todo en uno”):** Medusa Live ofrece en un mismo lugar salas de ensayo, estudio de grabación, escenario de presentaciones y área social. En Bogotá, la mayoría de los competidores se especializan en uno solo de esos servicios (ej. sólo ensayos, o solo estudio). La posibilidad de que un artista circule dentro del mismo espacio desde la creación hasta la presentación en vivo es una propuesta de valor única. Esto fomenta la fidelización: un cliente satisfecho en las salas de ensayo probablemente use también el estudio de grabación ahí mismo y participe en los eventos, en lugar de buscar cada cosa en un lugar distinto.

**Precios Accesibles y Flexibles:** *Medusa Live Entertainment* estructurará una política de precios justos y accesibles, orientada a músicos y colectivos culturales de estrato medio de la localidad de Kennedy. Según la Encuesta Bienal de Culturas (Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte, 2021), el 62 % de los artistas independientes de Bogotá perciben ingresos inferiores a dos salarios mínimos, lo cual justifica la necesidad de tarifas adaptadas al contexto local. Por ello, se implementarán bonos mensuales y paquetes combinados de ensayo y grabación con descuentos por fidelización, buscando ofrecer una alternativa económicamente viable sin sacrificar calidad técnica. Esta estrategia refuerza la accesibilidad del servicio y genera fidelización frente a los estudios ubicados en zonas de mayor costo como Chapinero o Teusaquillo.

**Ambiente Comunitario e Imagen de Marca Cultural:** A diferencia de estudios profesionales que pueden parecer fríos o estrictamente comerciales, Medusa Live cultivará una atmósfera acogedora y comunitaria. El equipo gestor estará cercano a los artistas (siendo artistas ellos mismos), lo que genera confianza. Se promoverá un ambiente de colaboración entre usuarios (por ejemplo, tablón de anuncios para buscar integrantes de bandas, Jams sesión espontáneas, etc.). Esto crea una experiencia más allá del servicio

técnico, que es difícil de imitar por competidores enfocados solo en la renta. En otras palabras, vendemos no solo un espacio físico sino una comunidad creativa.

**Calidad Técnica y Profesionalismo:** A pesar de ser comunitario, se buscará mantener estándares altos de calidad en equipos y acondicionamiento acústico. Las salas están bien insonorizadas (evitando filtraciones de sonido entre ellas), los instrumentos y equipos serán de marcas reconocidas y se mantendrán afinados y en buen estado. Contar con un técnico de sonido capacitado para asistir en grabaciones y conciertos garantiza que el producto final (una grabación, o el sonido en un evento) sea profesional. Muchos músicos emergentes valoran esto porque elevan su nivel sin tener que pagar fortunas en un estudio de élite.

**Horarios Amplios y Disponibilidad:** Se planifica operar en horarios extendidos, por ejemplo, de 10:00 a 22:00 entre semana y hasta las 24:00 los fines de semana (respetando normativas de ruido). Esto permite acomodar tanto a usuarios estudiantiles que podrían venir en tardes, como a profesionales que solo pueden en noches o fines de semana. Ser flexible en horarios (quizá incluso con opción de madrugadas si hay demanda para grabaciones) es un atractivo, considerando que otras alternativas tienen horarios más reducidos.

**Servicios Adicionales (valor agregado):** Medusa Live brindará pequeños extras que suman valor: backline completo (no tener que cargar amplis o batería porque allí se provee todo), seguridad para los instrumentos (lockers o un guarda instrumentos temporal), zona de descanso con café/internet para quienes esperan su turno, registro fotográfico o en video básico de los ensayos si la banda lo desea, etc. Estas atenciones mejoran la satisfacción y son ventajas que, aunque sencillas, marcan diferencia en la experiencia del usuario.

**Alianzas y Red de Contactos:** Desde el inicio se buscará tejer alianzas con entidades culturales (por ejemplo, Idartes, Red de bibliotecas, fundaciones musicales) y con marcas (tiendas de instrumentos, etc.). Por ejemplo, poder organizar una clínica musical

patrocinada por una marca de guitarras en el espacio, o que Idartes use la locación para un taller distrital. Estas alianzas aportan recursos o promoción y elevan la reputación de Medusa Live como lugar validado por el sector. Un competidor nuevo tardaría en construir esa red.

**Conocimiento del Mercado Local:** Los fundadores son parte de la comunidad artística local, conocen la cultura del barrio, los géneros musicales predominantes, incluso a muchos de los potenciales clientes por nombre. Este conocimiento profundo del cliente objetivo permite adaptar la oferta de manera muy precisa (por ejemplo, saber qué horarios prefiere la gente del barrio, qué estilos de música implican requerimientos técnicos específicos, etc.). Una empresa externa tendría una curva de aprendizaje más lenta para entender estas particularidades.

**Compromiso con la Sostenibilidad Cultural:** La sostenibilidad de *Medusa Live Entertainment* se concibe desde una perspectiva integral que articula los pilares ambiental, sociocultural y económico. Más allá del ajuste de precios, la estrategia busca consolidar un modelo de gestión responsable y regenerativo. En el pilar sociocultural, la empresa implementará programas de formación gratuita o de bajo costo para jóvenes del barrio Castilla, generando inclusión y fortaleciendo capacidades locales a través de talleres, mentorías y residencias artísticas en alianza con entidades distritales. En el pilar ambiental, se profundiza el uso de materiales sostenibles para la adecuación acústica (paneles reciclados, madera recuperada y aislantes ecológicos), junto con una política de manejo eficiente de energía y residuos.

Desde el enfoque de economía circular, se incorporarán acciones como la reutilización de materiales escénicos, el reciclaje de cables, maderas y textiles, y la creación de productos derivados del reciclaje como merchandising o mobiliario artístico. Finalmente, en el pilar económico, se promoverá la sostenibilidad financiera mediante la diversificación de ingresos (eventos, merchandising, servicios técnicos externos y fondos culturales),

buscando el equilibrio entre rentabilidad y valor social. Esta estructura responde al principio de que la sostenibilidad no es solo una estrategia de precios, sino una forma de gestión cultural que integra comunidad, creatividad y responsabilidad ambiental.

## **2.8. Resumen de las inversiones requeridas**

Para poner en marcha Medusa Live Entertainment, se ha estimado un presupuesto de inversión inicial que cubre las adecuaciones físicas, la adquisición de equipos e instrumentos, y los costos de apertura. A continuación, se presenta un resumen de las inversiones requeridas (los valores se expresan en pesos colombianos, COP):

**Adecuación del Local:** \$25.000.000. Incluye construcción de paredes internas para dividir salas, instalación de aislamiento acústico (espuma, drywall especial, puertas dobles), tratamiento acústico interno (paneles difusores, trampas de bajos), adecuación eléctrica (tomacorrientes aislados, luces), remodelación básica de baños, mano de obra y pintura/acabados. Este rubro es fundamental para garantizar que el espacio cumpla con estándares de sonido y confort.

**Equipos de Audio e Instrumentos:** Alrededor de \$40.000.000. Detallando algunos principales: Batería acústica completa (\\$5 millones), Amplificadores de guitarra (2 amplificadores medianos, \\$3 millones c/u) y bajo (1 amplificador, \\$3 millones), Sistema de P.A. (2 cabinas de sonido activas de 1000W, más consola análoga 12 canales, total \\$8 millones), Micrófonos dinámicos y de condensador (5 a 8 unidades, \\$2 millones), Monitores de estudio (par de monitores planos, \\$2 millones), Interfaz de audio multicanal + computadora con software de grabación (\\$6 millones), Teclado eléctrico (\\$2 millones), Cableado, pedestales, accesorios (\\$3 millones), Iluminación básica de escenario (\\$3 millones). Esta es una lista base; es posible adquirir algunos equipos de segunda mano en buen estado para reducir costos, pero se prioriza calidad y durabilidad.

**Mantenimiento y actualización de equipos:** aproximadamente \$3.000.000 para el mantenimiento de cabinas, mixer, micrófonos, bases de micrófonos y cables.

**Mobiliario y Dotación:** Aproximadamente \$2.000.000. En este caso la inversión no es alta ya que se contaba con la mayoría de mobiliario. en el caso de la decoración son cosas recicladas o restauradas, Incluye: (mesas, sillas, sofá), nevera pequeña, cafetera, estanterías, (murales, carteles), y un sistema básico de ventilación para las salas (indispensable para comodidad en ensayos)

**Gastos de Constitución y Legales:** Cerca de \$2.000.000. Corresponde a trámites de registro mercantil, expedición de NIT, honorarios legales si aplica, y obtención de permisos iniciales (uso de suelos, permiso sanitario para el café, derechos de autor por música en eventos si correspondiera, etc.).

**Capital de Trabajo (Caja inicial):** Se sugiere contar con \$3.000.000 para caja de efectivo que cubra los primeros meses de operación en caso de que los ingresos sean bajos al comienzo. Este capital de trabajo cubre, servicios, pago de personal y gastos operativos del arranque (publicidad inicial, insumos del café-bar, etc.) por unos 2-3 meses mientras se alcanza el punto de equilibrio.

**Imprevistos:** Un 10% del total de inversiones para contingencias y sobrecostos no previstos, estimado en \$3.000.000. Esto es prudente dado que en construcciones y tecnología siempre pueden surgir costos extra.

Sumando los rubros anteriores, la inversión requerida total se estima en el orden de los \$85.000.000 – COP (aproximadamente USD \$20.900 al cambio actual). Esta fue la inversión requerida para poner en marcha a Medusa Live Entertainment contando que muchos de los equipos ya se tenían y el local es propio.

## **2.9. Proyecciones de ventas y rentabilidad**

Las proyecciones financieras de Medusa Live Entertainment se han realizado de forma conservadora para evaluar la viabilidad económica. A continuación, se resumen las proyecciones de ingresos y gastos mensuales una vez superada la etapa inicial

(considerando probablemente a partir del 6º mes de operación, cuando ya se espera un funcionamiento a capacidad promedio):

Ingresos mensuales Proyectados:

Alquiler de salas de ensayo: (Sala One) Se estima un uso promedio de 4 horas diarias por la sala One entre semana (martes a viernes) y 6 horas diarias los fines de semana, (sábado y domingo). Esto equivale a  $(4 \text{ días} \times 4\text{h} + 2 \text{ días} \times 6\text{h}) = 28 \text{ horas/semana}$  por sala, en total. Al mes  $\sim 112$  horas totales de ensayo vendidas. A una tarifa promedio de  $\$30.000/\text{hora}$ ,  $\$3.360.000.000$  de ingreso por mes.

**Figura 7:** Sala One (Medusa Live Entertainment)



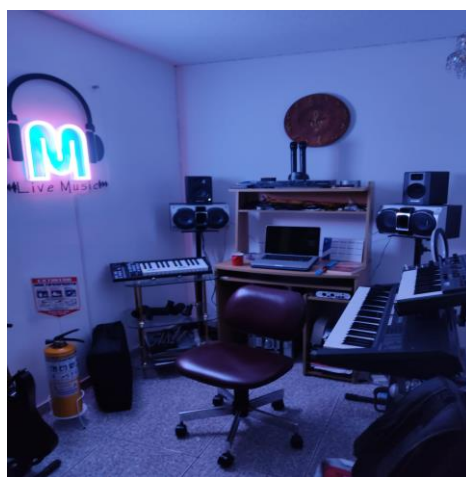
Sala Live: Se estima un uso promedio de 4 horas diarias por la sala Live entre semana (martes a viernes) y 6 horas diarias los fines de semana, (sábado y domingo). Esto equivale a  $(4 \text{ días} \times 4\text{h} + 2 \text{ días} \times 6\text{h}) = 28 \text{ horas/semana}$  por sala, en total. Al mes  $\sim 112$  horas totales de ensayo vendidas. A una tarifa promedio de  $\$40.000/\text{hora}$ ,  $\$4.480.000$  de ingreso por mes.

**Figura 8.** Sala Live



**Servicio de grabación (estudio):** Se proyectan en promedio 4 clientes de grabación al mes (ej.: bandas o solistas produciendo demos), cada uno contratando ~10 horas de estudio entre grabación y mezcla. Son ~40 horas/mes. A tarifa \$100.000/hora (con técnico incluido), \$4.000.000 mensuales. Adicionalmente, se podrían ofrecer paquetes, pero conservadoramente usamos esta cifra.

**Figura 9.** Estudio de Grabación



Eventos y presentaciones: 2 eventos con público al mes en el auditorio. Si cada evento convoca 30 personas con boleta promedio de \$20.000, son \ \$600.000 por evento =

\\$1.200.000 al mes. (Ingresos brutos de taquilla, de los cuales parte puede pagarse a artistas, pero lo tomamos bruto aquí).

**Figura 10.** Sala Live (Jam Sesion)



**Talleres y cursos:** Suponiendo un taller por mes con 15 asistentes pagando \$50.000 c/u, \$750.000 al mes.

**Figura 11.** Presentación grupo musical (sala live)



**Café-Bar ventas:** Dependerá de la afluencia. Suponiendo ingresos modestos de \$100.000 diarios en promedio (principalmente en días de eventos y fines de semana), \$3.000.000 al mes.

**Figura 12. Café-Bar**

Sumando las fuentes mencionadas, los ingresos totales aproximados serían de \$12.010.000 COP/mes en un escenario de ocupación estable.

**Egresos mensuales proyectados:**

Arriendo del local: (considerando que es un espacio propio no tiene costo). Servicios públicos: Luz, agua, internet – posiblemente alrededor de \$100.000 (la luz incrementada por equipos). Nómina: Salarios y seguridad social de 2 personas fijas (administrador y auxiliar/cafetería) – estimado \$1.500.000 (salario mínimo más prestaciones cada uno). El técnico podría pagarse por horas incluidos ya en costos de grabación, o tener una básica variable. Gastos operativos: Insumos de cafetería, mantenimiento de equipos, reposición de cuerdas, baquetas, etc. – \$500.000. Marketing y misceláneos: Publicidad en redes (ads), papelería, transporte local – \$300.000. Otros costos variables: Pago a artistas en eventos (en algunos casos se reparte taquilla), comisiones por venta de boletería, etc. – \$500.000, compra de inventario bebidas, snacks, etc. Total, egresos aproximados \$4.400.000 al mes. Con estos supuestos, la utilidad operativa antes de impuestos sería de \$12.010.000 - \$4.400.000 = \$7.610.000 al mes. Esto representaría un margen operacional del orden de 63,3%, lo cual es saludable para un negocio de servicios. En escenarios menos optimistas

(por ejemplo, si solo se logra 60% de la ocupación estimada), los ingresos se mantendrán a ~\$7,2 millones y prácticamente cubrirán costos y siguen dejando ganancia. Por eso es fundamental lograr una adecuada utilización de la capacidad y diversificar ingresos.

## **2.10. Conclusiones Financieras y Evaluación de Viabilidad**

Del análisis financiero realizado, podemos concluir lo siguiente:

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

La inversión requerida para el inicio es de \$1000.000, que no representa mayor gasto para la empresa, ya que no tiene que alquilar terrenos porque son propios, los equipos se adquirieron con tiempo atrás y no tienen deuda. Los muebles y equipos de oficina también fueron adquiridos con tiempo atrás y no necesita transporte porque es un servicio en un lugar fijo, tampoco requiere franquicias ni patentes.

### **2.11. Equipo de Trabajo**

Medusa Entertainment cuenta con un equipo de trabajo especializado para este sector:

Junta Directiva (director y representante legal). Director Ejecutivo: Responsable de la programación de los eventos, curaduría y reservas de las salas. Director Logístico: es el responsable del trabajo técnico y de equipos de Medusa Entertainment. Contador Externo: responsable de la gestión financiera y contabilidad de la empresa.

## **3. Análisis del Sector**

La Política Pública Distrital de Economía Cultural y Creativa es implementada por varios actores distritales. La Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte (SCRD) lidera la formulación e implementación de la política. (“3UHVHQWDFLYQ”) Las entidades adscritas a la SCRDR son las principales responsables de la implementación, pero otras entidades distritales y nacionales también se articulan para desarrollar objetivos específicos.

Algunos de los actores distritales clave en la implementación de la política son:

- Instituto Distrital de las Artes (IDARTES) Es la entidad ejecutora de los programas para incentivar la economía cultural y creativa en las áreas artísticas de su competencia, a nivel distrital.
- Fundación Gilberto Álzate Avendaño (FUGA) Articula el diseño y la construcción de programas dirigidos a fortalecer la economía cultural y creativa en el centro de Bogotá.
- Instituto Distrital de Patrimonio Cultural (IDPC) Articula el diseño y la construcción de programas dirigidos a fortalecer la economía cultural y creativa, en relación con el patrimonio cultural material e inmaterial.
- Canal Capital es una plataforma de difusión de avances y programas asociados a las políticas públicas del Distrito en general.
- Orquesta Filarmónica de Bogotá (OFB) Es la entidad ejecutora de los programas para incentivar la economía cultural y creativa, en el área de la música sinfónica, a nivel distrital.
- Secretaría Distrital de Desarrollo Económico (SDDE) Se articula para el direccionamiento de los beneficiarios del sector cultural y creativo al Fondo Cuenta Distrital de Innovación, Tecnología e Industrias Creativas (FITIC).
- La Secretaría Distrital de Integración Social (SDIS) Se articula con las políticas poblacionales con el objetivo de aunar esfuerzos, técnicos y financieros, para implementar programas con enfoque diferencial, asociados a la economía cultural y creativa.
- La Secretaría Distrital de Planeación (SDP) Se articula para el seguimiento y evaluación del Plan de Ordenamiento Territorial (POT), implementar programas con enfoque diferencial, asociados a la economía cultural y creativa y la gestión de conocimiento en lo relacionado a la economía cultural y creativa.

- Alta Consejería para los Derechos de las Víctimas, la Paz y la Reconciliación (ACDVPR) Se articula para la implementación de la ruta para el fortalecimiento de la economía cultural y creativa dirigida a la población víctima del conflicto.
- Secretaría Distrital de Ambiente (SDA) Se articula para el desarrollo de actividades la economía cultural y creativa en el territorio (Áreas de Desarrollo Naranja) y generación de incentivos positivos para la mitigación de los impactos ambientales.
- Secretaría Distrital de la Mujer (SDM) Se articula para el desarrollo de una ruta para el fortalecimiento de la economía cultural y creativa dirigida al sector mujer.
- Secretaría Distrital de Gobierno (SDG) Se articula para el desarrollo de una ruta para el fortalecimiento de la economía cultural y creativa dirigida a grupos étnicos e incentivos positivos que promuevan el respeto a los derechos humanos.
- Secretaría Distrital de Hacienda (SDH) Se articula para la revisión de incentivos tributarios para la industria.
- Instituto Distrital de Turismo (IDT) Se articula en programas dirigidos a potenciar a Bogotá como destino turístico creativo.
- Consejo Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio Es un espacio de discusión y validación de los programas y herramientas puestos a disposición de los emprendedores culturales y creativos a nivel local.
- Juntas Administradoras Locales (JAL) Se articulan para la incorporación de las metas asociadas a la Política Pública Distrital de Economía Cultural y Creativa, en los Planes de Desarrollo Local.
- Concejo de Bogotá Es el gestor normativo del nivel distrital para el desarrollo de la economía cultural y creativa en la ciudad.

- Invest in Bogotá se articula para promocionar a la ciudad como un centro de contenidos culturales y creativos y atraer inversión extranjera para la industria cultural y creativa de la ciudad.
- ProBogotá Articula programas para el fortalecimiento empresarial del sector cultural y creativo.

Además de estos actores, el documento menciona otros actores corresponsables del orden nacional y del sector privado que también participan en la implementación de la política.

### **3.1. Análisis PESTEL**

Continuando con el análisis de viabilidad del negocio, a continuación, utilizaremos la herramienta de análisis PESTEL en donde analizaremos los factores externos de una compañía. La aplicación de esta herramienta, al ser una técnica de análisis, consiste en identificar y reflexionar, sistemáticamente, los distintos factores de estudio para analizar el entorno y, después, actuar estratégicamente sobre los mismos (Parada, 2013). (“Análisis PESTEL, una herramienta de estudio del entorno | Pascual Parada”)

#### **3.1.1. Factor Político**

Economía cultural y creativa, Ley 2319.

La implementación de la Ley de Economía Naranja en Colombia ha creado un ambiente propicio para el desarrollo de las industrias culturales y creativas. Esta legislación fomenta la inversión en proyectos culturales, promoviendo la innovación y el crecimiento económico en el sector.

#### **Creación de COCREA**

Al ser corporación mixta sin ánimo de lucro, tiene el objetivo de promover las cadenas de valor en procesos de formación, creación, producción, distribución, circulación y acceso ciudadano, de diversos sectores creativos y culturales de Colombia. (“CoCrea - LinkedIn”)

### **Plan nacional de música.**

El PNMC, impulsado por el Ministerio de Cultura, refleja el compromiso del Gobierno Nacional en priorizar la música como un instrumento crucial para la cohesión social y la convivencia pacífica en municipios seleccionados. Para las salas de ensayo en Bogotá, esta política puede abrir oportunidades para participar en programas y proyectos respaldados por el PNMC. Al hacerlo, las salas de ensayo pueden no solo contribuir al propósito social del plan, sino también beneficiarse de recursos y apoyo gubernamental, fortaleciendo así su posición en el entorno cultural local.

#### **3.1.2. Factor Económico**

##### ***Ministerio de Cultura***

Política para el emprendimiento y las industrias culturales que apoya los procesos de las industrias de contenidos culturales. Ley 2069 de 2020.

Política Nacional para el emprendimiento social. Ley 2234 de 2022.

##### ***Ley de Estímulos***

Política Pública Distrital de Economía Cultural y Creativa. Este documento pretende presentar las líneas de acción de la Política Pública Distrital de Economía Cultural y Creativa 2019-2038, para que los agentes del sector conozcan la oferta a la que pueden acceder, así como los beneficios de la implementación de cada estrategia, al desarrollo de la ciudad.

“La Política fue formulada por la Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte (SCRD) y aprobada mediante Documento COMPES Distrital 02 de 2019.” (“Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte”)

#### **3.1.3. Factor Social**

El componente social del entorno resulta especialmente relevante para Medusa Live Entertainment, dado que la demanda de espacios culturales, artísticos y musicales en Bogotá ha mostrado un crecimiento sostenido durante los últimos años. Según la Encuesta Bienal de Culturas 2021 (Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte [SCRD], 2021), el

67 % de los habitantes de la ciudad participó en al menos un evento cultural o musical durante el último año, lo que refleja una alta disposición de la población a involucrarse en prácticas artísticas y de entretenimiento local. En la localidad de Kennedy, donde se concentra una de las mayores poblaciones juveniles de Bogotá, el 38 % de los jóvenes entre 18 y 30 años manifestó interés en acceder a actividades culturales cercanas a su lugar de residencia, aunque reconoció la falta de infraestructura adecuada para hacerlo.

Este panorama evidencia un cambio sociocultural significativo: las comunidades buscan espacios que combinen expresión artística, inclusión y pertenencia local, alejándose del modelo tradicional de consumo cultural centralizado en Chapinero o el centro de la ciudad. A su vez, el auge de la autogestión artística y el fortalecimiento de redes culturales barriales han impulsado la creación de colectivos musicales, festivales independientes y emprendimientos colaborativos, donde el público no solo es espectador, sino participante activo en la producción cultural (Ministerio de Cultura, 2022).

En este contexto, Medusa Live Entertainment se alinea con las dinámicas emergentes de consumo y producción cultural, al ofrecer un espacio de creación y circulación comunitaria, accesible para artistas locales y nuevos talentos del suroccidente de Bogotá. Su modelo responde a una necesidad social concreta: democratizar el acceso a la infraestructura cultural y fortalecer el tejido social mediante la música y las artes escénicas.

#### **3.1.4. Factor Tecnológico**

##### ***Tecnologías e industrias creativas***

En las industrias culturales y creativas en Colombia se utilizan tecnologías como la realidad virtual y aumentada. Las industrias culturales y creativas son aquellas que se basan en valores culturales o expresiones artísticas.

##### ***Herramientas de grabación y edición audiovisual***

“En la actualidad, Colombia es una plaza interesante para las productoras y canales internacionales por la calidad del trabajo, las grandes locaciones y el nivel de los directores

colombianos.” (“INDUSTRIA AUDIOVISUAL | Invierta en Colombia”) Además, el crecimiento de la infraestructura hotelera en el país ha permitido que grandes jugadores como Netflix y Fox se interesen por grabar en Colombia. También hay incentivos legales relevantes que promueven el sector.

### **3.1.5. Factor Legal**

Legislación de la industria

Actualmente se encuentra en debate el Proyecto de Ley 189 de 2022 “Ley de la Música”, menciona diferentes incentivos para las actividades que tienen que ver con la música. Los gobiernos han impulsado diferentes estímulos para la industria musical.

#### ***Leyes que regulan la emisión de ruido***

Resolución 6918 de 2010 “Por la cual se establece la metodología de medición y se fijan los niveles de ruido al interior de las edificaciones (inmisión) generados por la incidencia de fuentes fijas de ruido”. (“portal.lasceibas.gov.co:9090”) Es un aspecto para tener en cuenta para evitar conflictos con los vecinos de la empresa.

#### ***Leyes fiscales***

Impuestos afectan la compra de instrumentos e insumos de adecuación y mantenimiento de las salas, puede llegar a encarecer los costos de operación.

#### ***Regulación laboral***

Se regula mediante el Código Sustantivo del Trabajo, no hay mayor legislación específica para quienes laboran en la industria de la música.

#### ***Derechos de autor y Habeas Data***

La Ley 23 de 1982 determina la regulación sobre Derechos de Autor. Se debe tener en cuenta blindar a la empresa en el cumplimiento de esta regulación y del Habeas Data.

#### ***Estabilidad gubernamental***

El Gobierno actual incentiva el sector cultural a través del Ministerio de las Culturas. Los entes administrativos territoriales también incentivan la cultura desde sus competencias.

### 3.1.6. Factor Ecológico

El sector musical y cultural en Colombia está mirando hacia una posición estratégica en el impulso del desarrollo sostenible. En este proceso, se evidencia una creciente adopción de prácticas ambientalmente responsables dentro de la industria, orientadas a minimizar el impacto ecológico. Entre las problemáticas que se busca abordar se encuentran la huella de carbono, la generación de residuos sólidos, el uso de plásticos de un solo uso y la falta de conciencia en el aprovechamiento de recursos naturales.

Desde una perspectiva teórica, esta evolución puede enmarcarse en el concepto de “transición ecológica en las industrias culturales” (Bonet y Négrier, 2018), que plantea la necesidad de repensar los modelos de producción cultural para alinearlos con los objetivos de sostenibilidad ambiental, económica y social.

Para Medusa Entertainment podemos poner en práctica estos principios sostenibles:

Gestión Energética:

- instalación de sistemas de iluminación LED y aprovechar la luz natural
- Evaluar la viabilidad de integrar paneles solares para el suministro energético
- Usar amplificadores y equipos con eficiencia energética certificada.

Reducción y manejo de residuos:

- Eliminar el uso de plásticos de un solo uso en el consumo de bebidas y alimentos.
- Implementar estaciones de separación y reciclaje de residuos visibles y accesibles para artistas y público.

Reutilización de Materiales:

- Usar materiales reciclados o reutilizados para la construcción de mobiliario, decoración o escenografía.

Movilidad Sostenible:

- Incentivar el uso de transporte público, bicicleta, o movilidad compartida entre músicos y asistentes.

- Ofrecer beneficios a quienes lleguen de manera sostenible (descuentos, prioridad en reservas, etc.).

#### Sensibilización y comunicación:

- Incluir señalética educativa sobre prácticas sostenibles.
- realizar campañas de concientización ambiental.

#### Innovación y medición:

- Diseñar indicadores básicos para medir el impacto ambiental en las diferentes actividades realizadas, (consumo energético, volumen de residuos, etc.).
- explorar alianzas con colectivos ambientales en la zona para implementar soluciones innovadoras.

Fuentes:( Prada,2013). Resolución 6918 de 2010 secretaria Distrital de Ambiente.

CÓDIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO, con sus modificaciones, ordenada por el artículo 46 del Decreto Ley 3743 de 1950, la cual fue publicada en el Diario Oficial No 27.622, del 7 de junio de 1951, compilando los Decretos 2663 y 3743 de 1950 y 905 de 1951. Ley 23 de 1982 Función Pública, Derechos de Autor.

Para concluir este análisis PESTEL revela varias oportunidades y amenazas para Medusa Live Entertainment. Entre las oportunidades, destacan la implementación de la Ley de Economía Naranja y la creación de COCREA, que fomentan la inversión y el desarrollo en el sector cultural y creativo. Además, el Plan Nacional de Música y las políticas de emprendimiento cultural ofrecen recursos y apoyo gubernamental, fortaleciendo la posición de las salas de ensayo. Estas oportunidades se podrían aprovechar de las siguientes maneras:

Ley de Economía Cultural y Creativa de 2019 de 2023 que también modificó el nombre del Ministerio de la Cultura al de Ministerio de las Culturas, las Artes y los Saberes. Con esta ley Medusa puede buscar financiamiento y apoyo a través de estas iniciativas para expandir

sus servicios y mejorar sus instalaciones. Participar en programas de COCREA podría abrir puertas a colaboraciones y proyectos innovadores.

**Plan Nacional de Música:** Al alinearse con los objetivos del PNMC, Medusa puede acceder a recursos y apoyo gubernamental. Esto incluye participar en programas y proyectos que promuevan la cohesión social y la convivencia pacífica a través de la música.

**Políticas de Emprendimiento Cultural:** Aprovechar las políticas de emprendimiento y las leyes de estímulos para obtener beneficios fiscales y apoyo en la creación de nuevos proyectos. Medusa puede posicionarse como un líder en la industria cultural y creativa local.

**Tecnologías Creativas:** Incorporar tecnologías como la realidad virtual y aumentada en sus servicios para ofrecer experiencias únicas y atractivas. Esto no solo mejorará la oferta de Medusa, sino que también atraerá a un público más amplio y diverso.

**Redes y Colaboraciones:** Establecer alianzas con otras entidades culturales y creativas para fortalecer su red y aumentar su visibilidad. Participar en eventos y ferias del sector puede ayudar a Medusa a mantenerse actualizada con las tendencias y oportunidades del mercado.

Implementando estas estrategias, Medusa Live Entertainment puede maximizar las oportunidades disponibles y consolidar su posición en el sector cultural y creativo.

Sin embargo, existen amenazas y con las siguientes estrategias se pueden mitigar.

**Regulación de la Emisión de Ruido:**

**Aislamiento acústico:** Invertir en tecnologías y materiales de aislamiento acústico para minimizar el impacto del ruido en los alrededores.

**Horarios de Operación:** Establecer horarios de operación que respeten las normativas locales y reduzcan las molestias a los vecinos.

**Impuestos y Costos Operativos:**

**Optimización de Recursos:** Buscar proveedores locales y negociar precios para reducir costos.

Subvenciones y Exenciones: Aprovechar las subvenciones y exenciones fiscales disponibles para el sector cultural y creativo.

Legislación para Trabajadores de la Industria Musical:

Asesoría Legal: Contratar servicios de asesoría legal para asegurar el cumplimiento de todas las normativas laborales y proteger los derechos de los empleados.

Capacitación y Desarrollo: Ofrecer programas de capacitación y desarrollo profesional para los empleados, mejorando su satisfacción y retención.

Cumplimiento de Derechos de Autor y Habeas Data:

Gestión de Derechos: Implementar un sistema de gestión de derechos de autor para asegurar que todas las obras utilizadas estén debidamente licenciadas.

Protección de Datos: Establecer políticas claras de protección de datos y asegurar el cumplimiento de la normativa de Habeas Data.

Adaptación a Cambios Legales:

Monitoreo Continuo: Mantenerse al tanto de los cambios en la legislación que puedan afectar a la industria musical y adaptarse rápidamente a ellos.

Participación en Asociaciones: Unirse a asociaciones del sector que puedan ofrecer apoyo y representación ante cambios legislativos.

Implementando estas medidas, Medusa Live Entertainment puede reducir significativamente los riesgos asociados a las amenazas identificadas y fortalecer su posición en el mercado.

### **3.2. Cinco Fuerzas de Porter**

El análisis de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta útil para evaluar la competitividad de una industria, cada uno de los componentes del sector que permite determinar cuál es la dinámica y las estrategias que se pueden generar para tener ventajas competitivas en esta industria (Michaux, 2016), Porter plantea 5 fuerzas fundamentales.

## ANÁLISIS DEL MICROENTORNO – FUERZAS DE PORTER

FUERZA			
COMPETITIVA			
	FACTOR	ANÁLISIS DEL SECTOR	IMPACTO
<b>Amenaza de nuevos competidores entrantes participantes</b>	Economías de escala y legislación	No hay barreras altas en cuanto a legislación que impidan la aparición de nuevos entrantes.	ALTO
	Diferenciación de productos o servicios	Hay una barrera grande en cuanto a las especificaciones técnicas ya que se necesita un conocimiento especializado en la música y en industrias culturales y creativas.	ALTO
	Requerimientos de capital	Se requiere tener un gran capital para iniciar un negocio similar en calidad y precio para el cliente.	MEDIO
	Acceso a canales de distribución	En este momento se cuenta con canales de distribución voz a voz, falta más divulgación en redes sociales.	MEDIO
<b>Rivalidad entre los competidores</b>	Cantidad de competidores y diversidad de rivales	No se evidencian dos competidores principales para este modelo de negocio.	ALTO

	Crecimiento del sector	La industria musical ha evolucionado acorde a las necesidades de los intérpretes y a la globalización del mercado.	ALTO
	Diferenciación del producto o servicio	Existen aspectos de valor agregado a las sesiones de ensayo con alquiler de instrumentos, grabación y edición, que son importantes en la toma de decisión del cliente.	ALTO
	Nivel de costos fijos	Los costos fijos de este tipo de empresas pueden ser altos y por tanto hacer complejo el sostenimiento a largo plazo.	MEDIO
<b>Poder de negociación de los clientes</b>	Capacidad de regateo	El regateo por parte de los clientes es bajo porque la empresa ofrece un precio cómodo al consumidor.	BAJO
	Proveedores alternos numerosos	Este factor es de impacto medio ya que hay otras empresas que proveen el servicio, pero no se encuentran igual de cerca del público objetivo.	MEDIO

	Sensibilidad hacia el cambio de precio	Es un factor de alto impacto, ya que variar el precio puede producir la pérdida de los clientes ya cautivos y que los potenciales declinen el consumo de los servicios.	ALTO
	Participación del producto en los costos totales del cliente	Este factor es muy importante ya que el precio se ve sopesado o afectado por ventajas como cercanía, variedad de servicios y nivel de calidad.	ALTO
<b>Amenaza de nuevos productos o servicios sustitutos</b>	Sustitutos que satisfacen la misma necesidad del producto	Hay sustitutos que son academias de música, que ofrecen servicios similares, pero no iguales.	MEDIO
	Sustitutos que mejoran la relación precio-valor para el consumidor	Los competidores ofrecen mejorar la relación precio-valor para el consumidor con espacios y equipos especializados.	ALTO
	Influencia costos de cambio	Para los clientes cambiar de empresa implica aumento de costos y gasto adicional de tiempo, esto es un factor clave para la decisión final de consumo.	MEDIO

<b>Poder de negociación proveedores</b>	Un proveedor domina el sector	Existen dos proveedores, pero solo con una idea de negocio que es el alquiler de salas de ensayo.	MEDIO
	Producto único o con altos costos de cambio	Para Medusa Live el poder del proveedor sobre el negocio es alto, teniendo en cuenta que se ha trabajado solo con el de mejor nivel, para asegurar la calidad de los elementos y mantenimientos provistos.	ALTO
	Capacidad de integración hacia adelante (proveedor asume la función)	El riesgo de que los proveedores sustituyan a Medusa Live es bajo teniendo en cuenta que el Core de cada negocio, aunque está relacionado, requiere de dinámicas diferentes.	BAJO
	Disponibilidad de productos o servicios sustitutos	Es medio ya que no hay empresas que puedan brindar los mismos servicios.	BAJO

El análisis de las 5 fuerzas de Porter para Medusa Live Entertainment revela que la amenaza de nuevos entrantes es alta debido a la falta de barreras legislativas significativas, aunque la diferenciación técnica y los requerimientos de capital moderan esta amenaza. La rivalidad entre empresas es alta, impulsada por la evolución y globalización del sector musical, aunque la diferenciación de servicios y el valor agregado proporcionan una ventaja

competitiva. El poder de negociación de los compradores es bajo, pero la sensibilidad al precio es alta, lo que requiere una estrategia de precios cuidadosa. La amenaza de productos sustitutos es moderada, con academias de música ofreciendo servicios similares. Finalmente, el poder de negociación de los proveedores es medio, con un riesgo bajo de integración hacia adelante, pero con una dependencia significativa en proveedores de alta calidad.

### 3.2.1. Análisis DOFA

**Tabla 1.** Análisis DOFA

<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Llegar a más personas de otras localidades de Bogotá generando una red de clientes.</li> <li>● Alianzas estratégicas con agentes culturales en la localidad.</li> <li>● El uso de tecnologías para poder apartar la sala y hacer los pagos virtualmente.</li> <li>● Crecimiento de la industria musical.</li> <li>● Apoyo gubernamental con becas y estímulos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Competencia en el sector con precios más bajos.</li> <li>● El no cumplimiento de los horarios asignados para prestar a tiempo los servicios de alquiler de las salas.</li> <li>● Recesiones económicas y alza en servicios públicos.</li> <li>● Nuevos competidores.</li> <li>● Problemas con la comunidad circundante que se puedan presentar por ruido.</li> <li>● Pandemias o catástrofes.</li> </ul>
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Disponibilidad de personal profesional para prestar los servicios.</li> <li>● Alianza con agentes en la industria musical.</li> <li>● Ser la única en el barrio que presta los servicios con espacios diseñados para ello.</li> <li>● Contar con equipos de calidad para la óptima prestación del servicio.</li> <li>● Experiencia y conocimientos técnicos.</li> <li>● Red de contactos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Escasa publicidad en redes.</li> <li>● Baja ocupación de las salas.</li> <li>● Tamaño de los espacios.</li> <li>● Costos operativos.</li> <li>● Dependencia de la demanda.</li> <li>● Necesidad de personal especializado.</li> </ul>

El análisis DOFA de Medusa Live Entertainment revela que la empresa cuenta con importantes fortalezas, como un personal profesional, alianzas estratégicas en la industria musical, y equipos de alta calidad. Estas fortalezas, junto con oportunidades como el crecimiento de la industria musical y el apoyo gubernamental, pueden impulsar su expansión y consolidación en el mercado. Sin embargo, enfrenta amenazas significativas como la competencia con precios más bajos, problemas potenciales con la comunidad por el ruido, y la posibilidad de recesiones económicas. Además, las debilidades internas, como la escasa publicidad en redes y la baja ocupación de las salas, deben ser abordadas para mejorar su competitividad y sostenibilidad a largo plazo.

### **3.2.3. Análisis de Oportunidades y Amenazas, Fortalezas y Debilidades**

Medusa Live Entertainment puede aprovechar sus fortalezas para enfrentar las amenazas de la siguiente manera:

**Problemas con la Comunidad por Ruido:** Utilizar el conocimiento técnico del personal para implementar soluciones de aislamiento acústico y minimizar el impacto del ruido.

**Competencia con Precios Más Bajos:** Destacar la calidad del servicio y la experiencia del personal en campañas de marketing para justificar precios más altos.

**Alianzas Estratégicas y Red de Contactos:**

**Nuevos Competidores:** Fortalecer las alianzas con agentes culturales y otros actores de la industria para crear una red de apoyo y colaboración que dificulte la entrada de nuevos competidores.

**Apoyo Gubernamental:** Aprovechar las conexiones para acceder a becas y estímulos gubernamentales que puedan financiar mejoras y expansiones.

**Recesiones Económicas y Alza en Servicios Públicos:** Utilizar los equipos de alta calidad y los espacios bien diseñados como un diferenciador clave para atraer clientes dispuestos a pagar por un servicio superior, incluso en tiempos económicos difíciles.

Pandemias o Catástrofes: Ofrecer servicios virtuales o grabaciones de alta calidad utilizando sus equipos avanzados para mantener la relevancia y el ingreso durante periodos de restricciones físicas.

**Única en el Barrio con Servicios Especializados:**

Competencia con Precios Más Bajos: Resaltar la exclusividad y conveniencia de ser la única opción local con servicios especializados para atraer a clientes que valoran la proximidad y la calidad.

**Escasa Publicidad en Redes:** Invertir en campañas de marketing digital que destaquen esta exclusividad y los beneficios únicos que ofrece Medusa.

**Alianza con Agentes en la Industria Musical:**

Baja Ocupación de las Salas: Utilizar estas alianzas para organizar eventos, talleres y colaboraciones que aumenten la visibilidad y la ocupación de las salas.

**Dependencia de la Demanda:** Diversificar la oferta de servicios a través de estas alianzas para reducir la dependencia de un solo tipo de cliente o servicio.

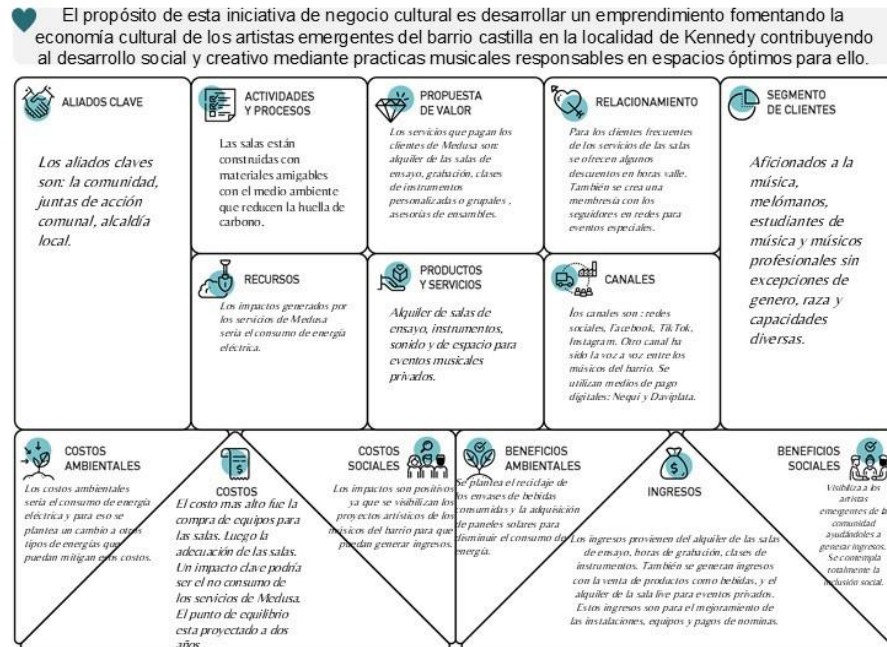
Implementando estas estrategias, Medusa Live Entertainment puede no solo mitigar las amenazas, sino también fortalecer su posición en el mercado y asegurar un crecimiento sostenible.

#### **4. Validación e Investigación de Mercado**

##### **4.1. Medición con muestra**

Se realizó el modelo de negocio basado en el método Business Model CANVAS (lienzo de modelo de negocio), el cual define el conjunto de parámetros que necesita una organización para crear, entregar, y obtener valor en el mercado (Osterwalder y Pigneur, 2011).

**Figura 13.** Lienzo de Modelo de Negocio



#### 4.1.1 Conclusiones de Viabilidad

Este modelo de negocio sostenible no solo apoya el desarrollo social y creativo de los artistas emergentes, sino que también promueve prácticas ambientales responsables. Al visibilizar los proyectos artísticos de los músicos del barrio, se generan ingresos que contribuyen al mejoramiento de las instalaciones y equipos, así como al pago de nóminas. La inclusión social y el reciclaje son aspectos fundamentales de este modelo, lo que lo convierte en una iniciativa integral y sostenible.

De acuerdo con la Cuenta Satélite de Cultura y Economía Creativa de Bogotá (CSCE-CB), el sector tuvo una participación promedio del 5,57% en la economía de la ciudad, en los últimos 5 años (2014-2018). “Reconociendo este potencial, la Política busca generar un entorno propicio que mejore las condiciones necesarias, para impulsar las actividades de quienes crean y producen bienes y servicios culturales.” (“Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte”)

Estas evidencias dan a conocer las oportunidades para las industrias culturales a nivel distrital donde el modelo de negocio puede participar activamente.

Para la elaboración de este capítulo se trabaja una metodología cualitativa que su enfoque se basa en análisis y recolección de datos no numéricos. Su objetivo principal es comprender fenómenos sociales y humanos desde una perspectiva profunda y detallada. A diferencia de la metodología cuantitativa, que busca medir y cuantificar datos, la cualitativa se enfoca en explorar las experiencias, opiniones, y comportamientos de las personas. Para esto se realizaron entrevistas semiestructuradas a clientes y expertos que son consumidores o que conocen la idea de negocio o los servicios de Medusa Live Entertainment. Esto permitió recibir diferentes opiniones, necesidades y mejoras frente al modelo de negocio y así presentar una propuesta más atractiva para los clientes y futuros consumidores de los servicios de Medusa Live Entertainment.

#### **4.1.2. Propuesta de Valor (Propuesta de Valor - Productos y Servicios)**

##### **Propuesta de Valor**

La propuesta de valor de este negocio cultural es fomentar la economía cultural de los artistas emergentes del barrio Castilla en la localidad de Kennedy. Esto se logra mediante prácticas musicales responsables en espacios óptimos, construidos con materiales amigables con el medio ambiente para reducir la huella de carbono.

##### **4.1.3. Segmentos de Clientes**

Los segmentos de clientes incluyen: Aficionados a la música, Melómanos, Estudiantes de música. Músicos profesionales Estos clientes son diversos en términos de género, raza y capacidades.

#### **4.1.4 Canales**

Los canales utilizados para llegar a los clientes son: Redes sociales (Facebook, TikTok, Instagram). Voz a voz entre los músicos del barrio, medios de pago digitales (Nequi y Daviplata).

#### **4.1.5. Relación con los Clientes (Relacionamiento)**

Para mantener una buena relación con los clientes, se ofrecen descuentos en horas valle para clientes frecuentes y se crea una membresía para seguidores en redes sociales, permitiendo acceso a eventos especiales.

#### **4.1.6. Fuentes de Ingresos**

Las fuentes de ingresos incluyen: Alquiler de salas de ensayo, horas de grabación, clases de instrumentos (personalizadas o grupales), venta de productos como bebidas, alquiler de la sala para eventos privados.

#### **4.1.7. Recursos Clave**

Los recursos clave son: Equipos para las salas de ensayo, materiales amigables con el medio ambiente para la construcción de las salas. Energía eléctrica (con planes para cambiar a energías más sostenibles)

#### **4.1.8. Actividades Clave (Actividades y Procesos)**

Las actividades clave incluyen: Alquiler de salas de ensayo y equipos, grabación y clases de instrumentos, organización de eventos musicales privados.

#### **4.1.9. Socios Clave (Aliados Claves)**

Los socios clave son: La comunidad, Juntas de acción comunal, Alcaldía local

### **4.2. Estructura de Costos**

Los costos más altos son: Compra de equipos para las salas, Adecuación de las salas

Consumo de energía eléctrica (con planes para mitigar estos costos mediante energías alternativas).

#### **4.2.1. Estudio Piloto**

Un estudio piloto es: “un estudio corto de viabilidad, conducido para probar aspectos metodológicos de un estudio a mayor escala o complejidad. La importancia radica en evitar la aparición de defectos que serían nefastos en un estudio posterior que es costoso en recursos” Diaz-Muñoz, G (2020).

El estudio piloto que se aplicó para validar el modelo de negocio de Medusa Live Entertainment en el público objetivo que a que se quiere llegar, fueron entrevistas semiestructuradas que tiene como objetivo determinar el interés de los futuros clientes de los servicios que ofrece medusa Live.

La aplicación de entrevistas, corresponde a un instrumento predominante en la metodología cualitativa, en la cual se aplicó un muestreo por conveniencia, técnica que permite seleccionar participantes según su disponibilidad, conocimiento del fenómeno y capacidad de aportar información relevante al objeto de investigación. Según Hernández Sampieri, Fernández-Collado y Baptista (2014), este tipo de muestreo es apropiado cuando “los individuos son elegidos por ser representativos o accesibles dentro de un contexto específico que se desea comprender” (p. 385). En investigaciones sociales y culturales, especialmente en el campo de la gestión cultural, este enfoque resulta pertinente porque prioriza la profundidad y riqueza del discurso sobre la representatividad estadística (Martínez-Salgado, 2012).

En este caso, se seleccionaron 18 entrevistados, entre músicos, gestores culturales y líderes comunitarios del barrio Castilla, por su vinculación directa con la vida cultural del territorio, lo que garantiza la obtención de perspectivas diversas y contextualizadas. Como señala Flick (2018), el propósito del muestreo en estudios cualitativos no es generalizar, sino comprender los significados y dinámicas sociales desde las voces de los actores.

A continuación, se enuncian las preguntas aplicadas en dichas entrevistas:

#### **4.2.2. Preguntas Entrevistas**

##### 1. Evento de lanzamiento de Medusa Live Entertainment.

- ¿Cómo calificas el evento en general?
- ¿Qué aspectos del evento disfrutaste más?
- ¿Qué opinas de la calidad del sonido y la iluminación durante el evento?
- ¿Cómo calificarías la selección de comida y bebidas disponibles?
- ¿Hubo algún aspecto del evento que consideres que podría mejorar?
- ¿Recomendarías este evento a tus amigos y familiares?
- ¿Cuál fue tu parte favorita del evento?
- ¿Tienes algún comentario adicional o sugerencia para futuros eventos similares?

##### 2. Eventos culturales

- ¿Con qué frecuencia asistes a eventos culturales o musicales en tu comunidad?
- ¿Qué tipos de eventos culturales prefieres?

- ¿Qué tan interesado estarías en utilizar un espacio que ofrezca salas de ensayo, sala de grabación y espacio para presentaciones en vivo?
- ¿Qué tipo de eventos en vivo te gustaría ver en este espacio?
- ¿Qué tan importante es para ti la ubicación del espacio cultural?
- ¿Qué tan satisfecho estás con los espacios culturales en tu área?
- ¿Cuál es tu rango de edad?
- ¿Cuál es tu ocupación principal?

### 3. Servicios Medusa Live Entertainment

- ¿Cuántas horas a la semana sueles necesitar una sala de ensayo?
- ¿Qué tipo de equipamiento prefieres en una sala de ensayo?
- ¿Cuál es el rango de precios razonable para alquilar una sala de ensayo por hora?
- ¿Qué días y horarios prefieres utilizar estos espacios?
- ¿Qué otros servicios te gustaría que se ofrecieran?

## 5. Resultados

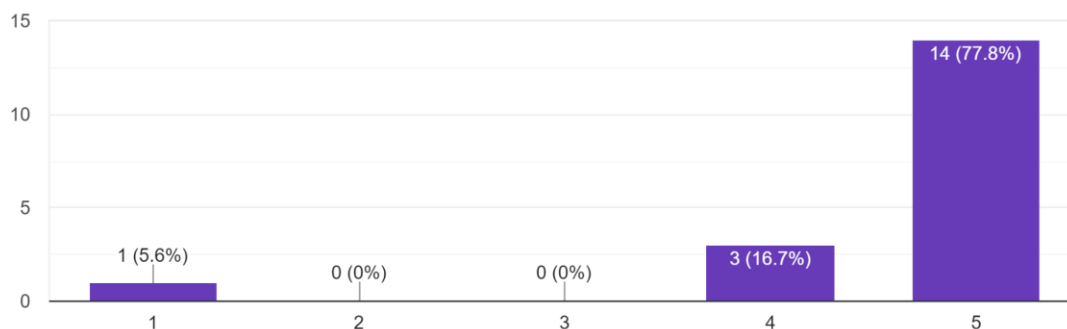
### 5.1. Resultados y Análisis de las Entrevistas

#### 1. Evento de Lanzamiento Medusa Live Entertainment

**Figura 14.** Calificación del evento en general

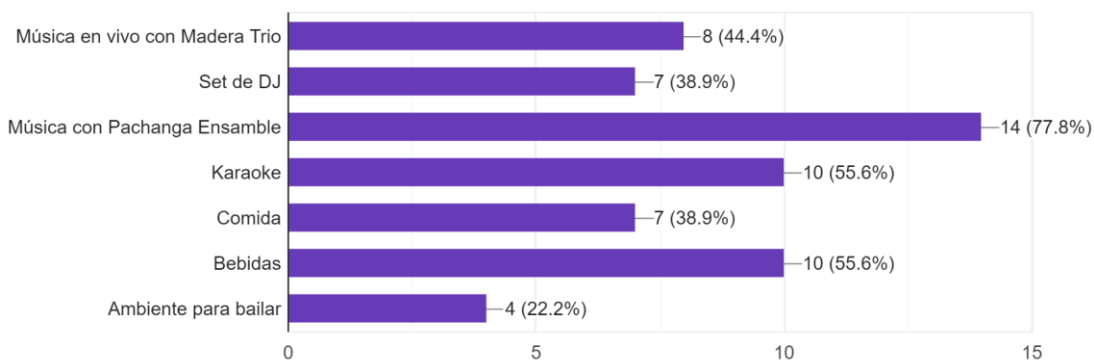
¿Cómo calificarías el evento en general?

18 respuestas



¿Qué aspectos del evento disfrutaste más? (Selecciona todas las opciones que apliquen)

18 respuestas



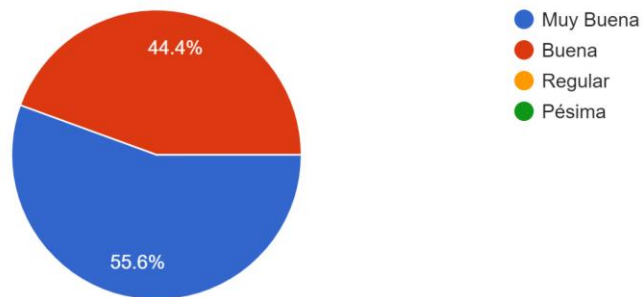
**Figura 15.** Aspectos que más disfrutaron

Se realizó el pasado 20 de julio del 2024 el lanzamiento de la marca Medusa live Entertainment con un evento para familia y amigos en donde se ofreció una experiencia gastronómica y musical. Al terminar el evento se realizó una encuesta

de satisfacción de experiencia del evento a los asistentes, estas fueron las respuestas.

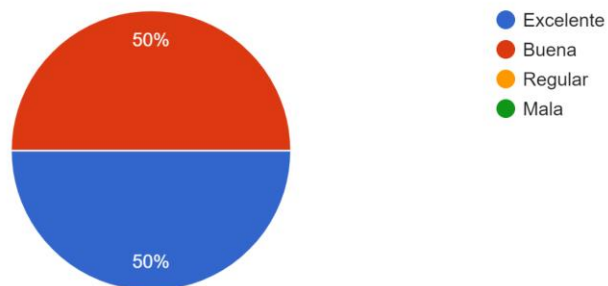
**Figura 16.** Opiniones de calidad de sonido e iluminación del evento

¿Qué opinas de la calidad del sonido y la iluminación durante el evento?  
18 respuestas

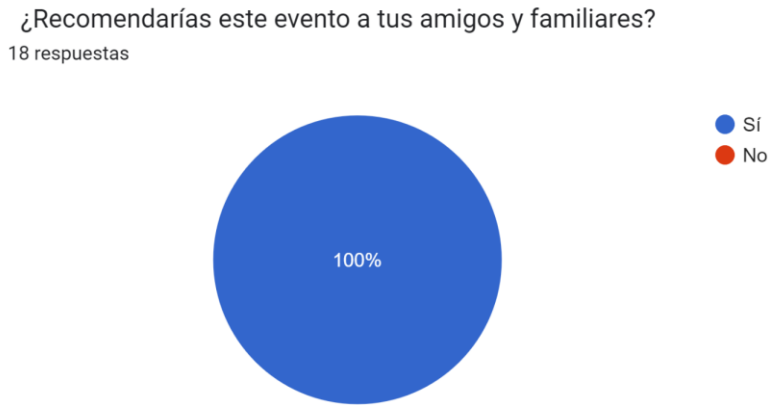


**Figura 17.** Calificación de la comida y bebidas

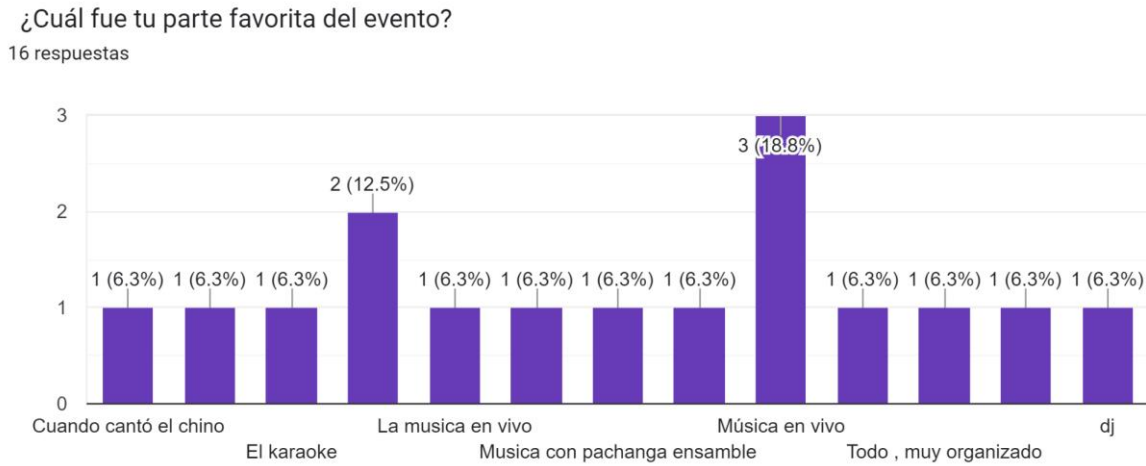
¿Cómo calificarías la selección de comida y bebidas disponibles?  
18 respuestas



**Figura 18.** Recomendaciones del evento a amigos y familiares



**Figura 19.** Parte favorita del evento



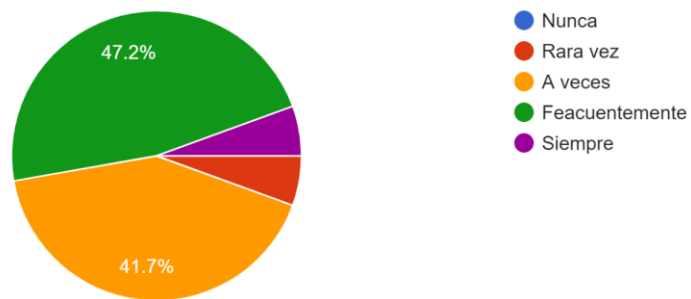
En el evento de lanzamiento de la marca Medusa live Entertainment encontramos que la mayoría de los asistentes disfrutó el evento siendo lo más relevante la música en vivo con un 18.8% y que 16 de los asistentes recomendaría el evento a amigos y familiares.

## 2. Servicios y Espacios Culturales

**Figura 20.** Frecuencia de asistentes a eventos culturales o musicales en tu comunidad

¿Con qué frecuencia asistes a eventos culturales o musicales en tu comunidad?

36 respuestas

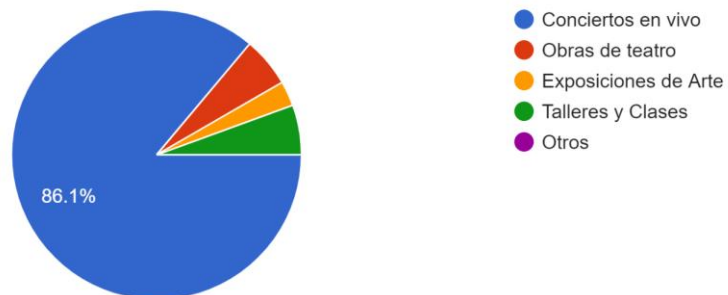


Encontramos que el 42.2% de las respuestas con frecuencia asisten a eventos culturales y musicales en su comunidad.

**Figura 21.** Que tipos de eventos culturales prefieren

¿ Que tipos de eventos culturales prefieres?

36 respuestas

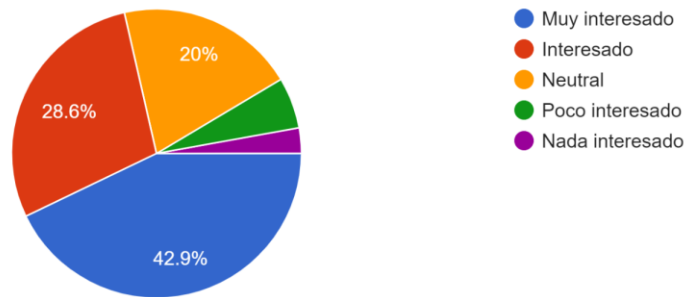


el 86.1% prefieren música en vivo

**Figura 22.** Interés por un espacio donde se ofrezca salas de ensayo, grabación y espacio para presentaciones en vivo.

¿Qué tan interesado estarías en utilizar un espacio que ofrezca salas de ensayo, sala de grabación y espacio para presentaciones en vivo?

35 respuestas

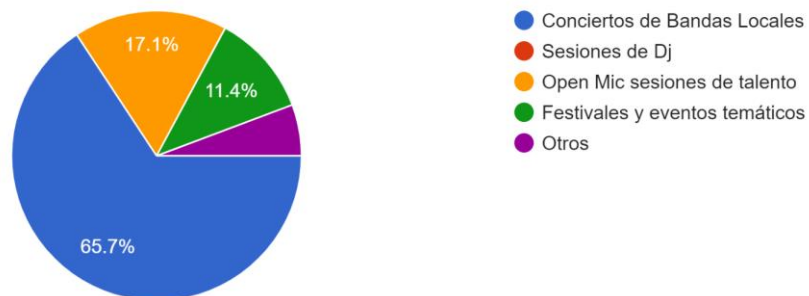


El 42.9% está muy interesado en un espacio integral cultural donde se ofrezca sala de ensayo, grabación y un espacio para presentaciones musicales en vivo.

**Figura 23.** Tipos de eventos que les gustaría tener en el espacio

¿Qué tipo de eventos en vivo te gustaría ver en este espacio?

35 respuestas

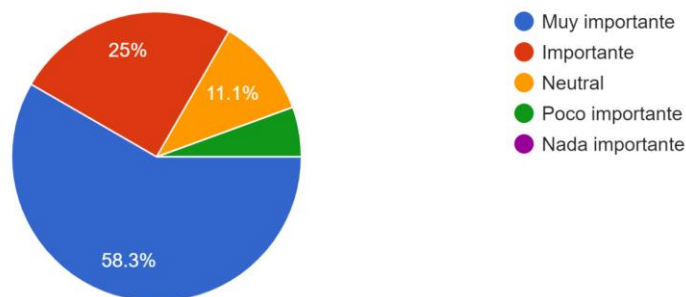


El 65.7% le gustaría ver conciertos de bandas locales en vivo y con 17.1% le gustaría Open Mic sesiones de talento.

**Figura 24.** Importancia de la ubicación del espacio cultural

¿Qué tan importante es para ti la ubicación del espacio cultural?

36 respuestas

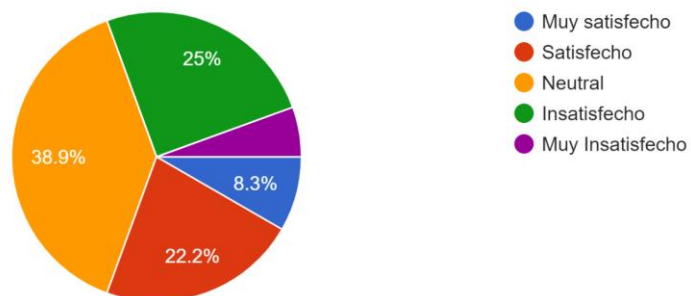


El 58.3% cree que es muy importante la ubicación del espacio cultural ya que la mayoría de las respuestas son de la localidad o del barrio Castilla.

**Figura 25.** Que tan satisfecho esta con los espacios culturales en su area

¿Qué tan satisfecho estas con los espacios culturales en tu área?

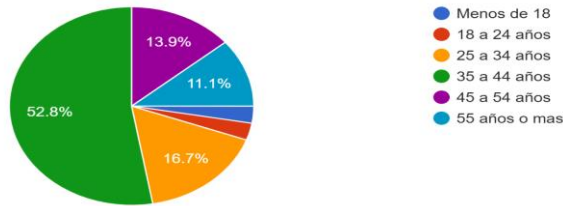
36 respuestas



El 38.9% está neutral con los espacios culturales en su comunidad, pero encontramos un 25% insatisfecho con los espacios culturales porque no existen en su localidad.

**Figura 26.** Rangos de edades

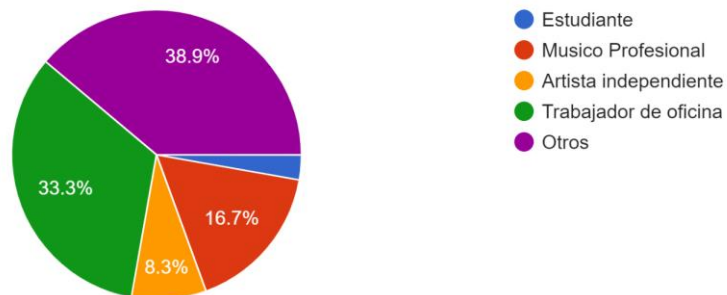
¿ Cual es tu rango de edad?  
36 respuestas



El 52.8% con un rango de edad de 35 a 44 años asisten a eventos culturales en su localidad, con un 16.7% con un rango de edad entre 25 y 34 años.

**Figura 27.** Ocupación principal

¿ Cual es tu ocupación principal?  
36 respuestas



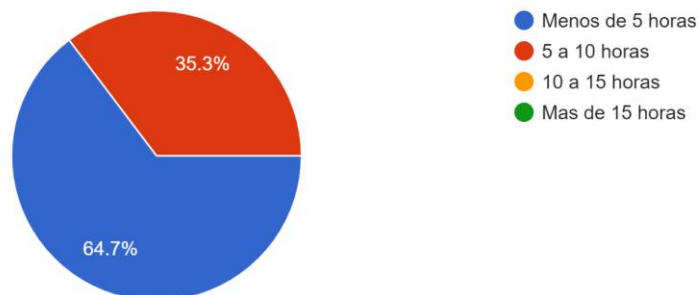
El 38.9% de los asistentes tienen trabajos varios, con un 33.3% con trabajadores de oficina, seguido con un 16.7% son músicos profesionales.

### 3. Medusa Live Entertainment Servicios

**Figura 28.** Horas a la semana de utilización de una sala de ensayo

¿Cuántas horas a la semana sueles necesitar una sala de ensayo?

17 respuestas

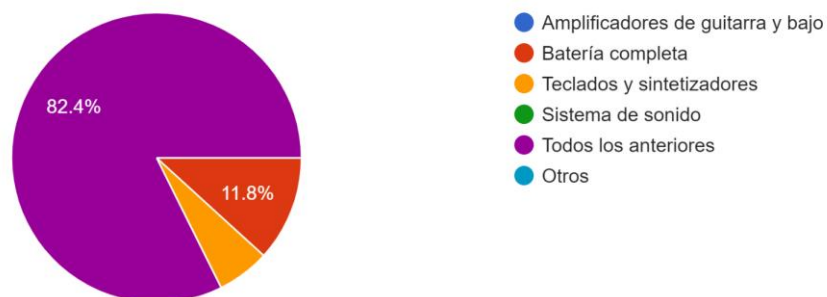


Encontramos que el 64.7% de las bandas ensayan menos de 5 horas a la semana, con un porcentaje de 35.3% de 5 a 10 horas a la semana.

**Figura 29.** Equipos que prefieren en una sala de ensayo

¿Qué tipo de equipamiento prefieres en una sala de ensayo?

17 respuestas

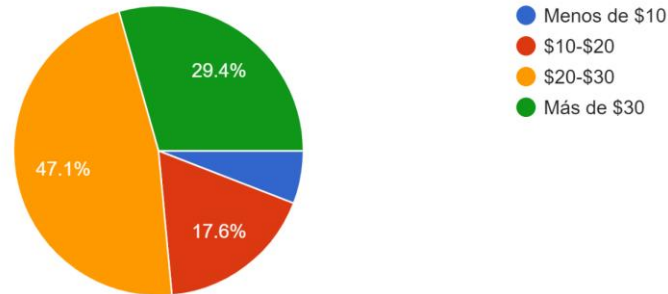


El 82.4% prefieren una sala de ensayo totalmente equipada, con un porcentaje del 11.8% que prefiere una batería completa.

**Figura 30.** Rangos de precios por una hora de ensayo

¿Cuál es el rango de precios que consideras razonable para alquilar una sala de ensayo por hora?

17 respuestas

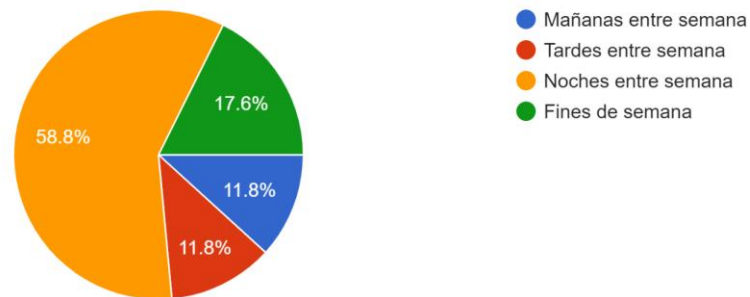


El 47.1% pagaría de \$20.000 a \$30.000 por hora en una sala de ensayo, el 29.4% pagaría más de \$30.000 por una hora de sala de ensayo.

**Figura 31.** Horarios que prefieren utilizar los espacios

¿Qué días y horarios prefieres para utilizar estos espacios?

17 respuestas

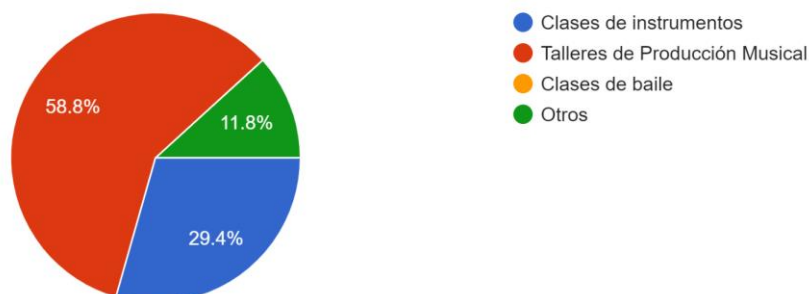


Encontramos que el 58.8% prefieren un horario para el uso de los espacios de ensayo en las noches entre semana, con un porcentaje de 17.6% prefieren los fines de semana.

**Figura 32.** Otros servicios que le gustaría que ofrecieran

¿ Que otros servicios te gustaría que se ofrecieran?

17 respuestas



Encontramos que el 58.8% le gustaría que se ofertarán talleres de producción musical y con un 29.4% clases de instrumentos.

## 6. Estrategia y Plan de Introducción de Mercado

Realizar una estrategia y plan de introducción de mercado, es crucial para reducir los riesgos en una nueva empresa. Este procedimiento no solo disminuye la incertidumbre natural, sino que también ofrece una comprensión más detallada del entorno, lo que facilita la toma de decisiones estratégicas y efectivas para el futuro. Para esto se desarrollan diferentes estrategias orientadas a la visibilidad, participación, fidelización y sostenibilidad del proyecto, con enfoque integral que abarca la promoción, distribución, fijación de precios y comunicación.

### 6.1. Objetivos de Mercadeo

- Captar a demanda identificada en castilla, atendiendo a los músicos colectivos artísticos y públicos que actualmente no cuentan con infraestructura adecuada para ensayos, grabaciones y presentaciones en vivo.

- Posicionar a Medusa Live como referente cultural local con una identidad de marca en el barrio castilla y sus alrededores, de modo que se convierta en el espacio de primera elección para artistas emergentes y públicos interesados en música en vivo.
- Ampliar la base de usuarios de manera frecuente alcanzando la ocupación proyectada de las salas y servicios consolidando un mercado fiel a través de estrategias de membresías, paquetes y actividades de fidelización.

### **Estrategia de Producto y Servicio**

Productos/Servicios iniciales: Medusa, formado como salas de ensayo, grabación y espacio para presentaciones en vivo, ofrece una oferta de valor variada y que después se pueden articular con eventos de formación y clases personalizadas o grupales según la demanda.

1. Salas de Ensayo: salas equipadas y con altos estándares de insonorización acústica donde los artistas emergentes dan forma a sus productos musicales donde el trabajo colaborativo y la creatividad se unen.
2. Sala de grabación: el espacio en donde estas bandas emergentes capturan sus ideas en audio o video para poder visibilizar sus proyectos musicales.
3. Sala Live: el espacio en donde estas bandas muestran sus proyectos al público teniendo así una remuneración económica del trabajo realizado activando la economía cultural de la comunidad.

**Figura 33. Logotipo:**



### 1. Elementos visuales

**Letra M:** Es el eje central del logo, representa claramente el nombre “Medusa”. El trazo grueso, simétrico y bien definido da una sensación de solidez y profesionalismo.

**Audífonos sobre la “M”:** Refuerzan el vínculo directo con la **música** y el **audio en vivo**, aludiendo tanto a producción sonora como a escucha activa. También representan inclusión y conexión con los públicos. Es una metáfora visual poderosa: la marca “*escucha*” a su comunidad y la potencia.

**Onda de sonido a los lados del texto:**

Añade dinamismo y comunica claramente que el enfoque es sonoro, musical y relacionado con espectáculos o eventos en vivo.

### 2. Colores

**Cian (azul eléctrico):** Asociado a tecnología, creatividad y frescura. proyecta una imagen moderna, digital y juvenil. Suele generar confianza sin ser formal o rígido, ideal para el mundo del entretenimiento.

**Magenta (rosado fuerte):** Simboliza pasión, energía, arte y emocionalidad. Contrasta con el azul para crear un balance entre lo técnico y lo expresivo.

Atrae la atención, excelente para una marca que quiere ser visible y recordada.

**Negro (en los audífonos y texto):** Denota profesionalismo, elegancia y autoridad.

Sirve como base neutra que permite que los colores brillantes destacan sin saturar.

### 3. Tipografía

Es amigable y moderna, sin serifias (sans serif), lo que facilita la lectura rápida.

Tiene un toque personalizado, sin perder claridad, ideal para conectar con una audiencia joven y creativa.

#### Significado integral del logo

**Medusa Live Entertainment** se presenta como una marca: Moderna y profesional, con fuerte anclaje en la música en vivo. Enfocada en el talento emergente, la creación colectiva y la conexión emocional con su audiencia.

Con un equilibrio entre la **tecnología (producción, grabación)** y la **expresividad artística (shows, cultura viva)**.

Este logo comunica identidad sonora, cercanía, energía joven y pasión por la música. Ideal para una marca que busca posicionarse como un **hub cultural integral**, donde convergen creatividad, experiencia en vivo y producción profesional.

### 6.2 Estrategias de Promoción

Estrategias como creación de contenido en redes sociales genera cercanía emocional y promueve la visibilidad de la marca. (Kotler y Armstrong 2010), utilizando plataformas como

Instagram, Facebook, Tik Tok y Google Ads, estas campañas humanizan y contextualiza la marca y ayuda a encontrar una conexión profunda con los clientes.

A continuación, nombraremos algunas estrategias pensadas para Medusa Live Entertainment.

## **1. Estrategias de visibilidad digital**

### **Campañas en redes sociales segmentadas**

- Publicaciones tipo "behind the scenes" de grabaciones o ensayos.
- Reels de 30 segundos de presentaciones en el auditorio.
- Testimonios de artistas que usaron el espacio.
- **Tour virtual interactivo en tu sitio web:** Para que artistas y colectivos puedan recorrer digitalmente las salas antes de agendar.
- **SEO y Google My Business:** Optimización para que quien busque "sala de ensayo en Castilla Bogotá o "espacio para toques acústicos" te encuentre primero.

## **2. Estrategias de atracción de públicos**

### **Packs de bienvenida**

"Tu primera sesión de ensayo a mitad de precio" o combos de grabación + mezcla.

### **Alianzas con escuelas de música y colegios**

Tarifas especiales o convenios para prácticas, clases abiertas o audiciones.

### **Open sesión mensuales (gratuitas o con donación sugerida)**

Para que músicos y público conozcan el espacio en acción.

### **3. Estrategias de programación y fidelización**

- **Ciclo de show cases de bandas que ensayan o graban allí:** El mini auditorio como plataforma para mostrar el talento de tus usuarios.
- **Club de miembros o suscripción mensual:** Acceso prioritario a horarios, descuentos en mezcla/máster, uso libre del auditorio ciertos días, etc.
- **Tarjeta de fidelización (digital o física):** Cada 5 horas de ensayo, una gratis o descuentos acumulables.

### **4. Estrategias de colaboración y comunidad**

- **Convocatorias abiertas para artistas residentes:** Les da horas de uso a cambio de contenido, talleres o presentaciones.
- **Talleres colaborativos con artistas de la casa:** Que quienes ya usan el espacio compartan sus procesos con otros.
- **Activaciones con marcas afines:** Ej. marcas de instrumentos, café de especialidad, ropa urbana, etc.

### **5. Relaciones públicas y medios**

Nota de prensa sobre la apertura o nueva programación en medios locales, culturales o incluso radiales. Invitaciones a medios culturales para eventos o grabaciones clave y

colaboraciones con influenciadores del sector cultural local que vayan a grabar un podcast, hacer un show acústico o asistir a un taller.

### **6.3. Estrategias de Distribución**

- Distribución Directa:

Alianzas con centros culturales, bares musicales, colegios y academias de la localidad ofreciendo los espacios de Medusa como sede alterna para sus actividades o como extensión de sus programas.

- Distribución a través de eventos itinerantes como ferias, festivales locales o show cases donde se monta un stand para promover reservas en el espacio físico. Abrir el espacio como café cultural, librería musical o galería efímera, atrayendo tráfico presencial al lugar.
- Distribución Multicanal (presenciales y virtuales) Distribución digital de servicios con un sistema de reservas en línea con una plataforma con agenda visible, precios, servicios y opción de pago anticipado (ideal para salas de ensayo y grabación).
- Marketplace de servicios culturales donde se pueda Publicar las salas y servicios en plataformas como Facebook, Instagram, Tic Tok, con un Catálogo descargable o interactivo en PDF o sitio web, que pueda compartirse fácilmente por WhatsApp o redes.
- Distribución a través de terceros (intermediarios)
- Brookings managers, agentes y sellos independientes con una comisión o beneficios por traer artistas para ensayar, grabar y/o presentarse.

- Red de promotores de talleres y formadores independientes, que necesiten un espacio para sus clases, en un modelo de alianza comercial, (porcentaje o arriendo por hora).
- Productoras de contenido y podcasts que distribuyen sus creaciones grabadas y allí que te mencionan como “espacio aliado”.
- Distribución por segmentos personalizados con ofertas diferenciadas para cada tipo de cliente. Bandas emergentes, bonos por paquete. Docentes o talleristas: tarifas planas por bloque de talleres.
- Empresas culturales: alquiler mensual o por temporada. Distribución de contenidos por categorías. Por ejemplo, listas de correo para bandas, otra para talleristas, otra para público del auditorio. Cada una con ofertas personalizadas.
- Distribución ampliada por alianzas estratégicas Programas con instituciones públicas o fundaciones que compren horas de uso de salas o grabaciones para artistas comunitarios jóvenes, procesos de paz, etc.
- Distribución internacional con convocatorias artísticas o residencias ofreciendo el espacio para artistas extranjeros con fines de co-creación o intercambio cultural.

Para lograr los objetivos planteados en la presente sección, a continuación, se incluyen las métricas de medición:

<b>Objetivo estratégico</b>	<b>Indicador de cumplimiento</b>	<b>Meta anual (primer año)</b>	<b>Fuente / Método de medición</b>

<b>1. Consolidar a Medusa Live Entertainment como espacio de referencia cultural en Kennedy.</b>	Número de eventos culturales realizados.	24 eventos anuales (2 por mes).	Registro interno de eventos y actas.
	Porcentaje de ocupación promedio de las salas.	70 % de ocupación mensual.	Sistema de reservas.
<b>2. Promover la inclusión cultural y la formación artística local.</b>	Número de talleres o formaciones ofrecidas a la comunidad.	12 talleres anuales.	Informes de formación / asistencia.
	Participación de mujeres y jóvenes en actividades culturales.	50 % del total de beneficiarios.	Listas de asistencia.
<b>3. Alcanzar sostenibilidad económica mediante servicios culturales y técnicos.</b>	Ingresos mensuales promedio.	\$6.000.000 mensuales.	Estados financieros / flujo de caja.
	Margen operativo.	25 % sobre ingresos.	Informe contable.

<b>4. Implementar una gestión ambiental sostenible en las operaciones.</b>	Porcentaje de residuos reciclados o reutilizados.	60 % de residuos totales.	Registro ambiental interno.
	Consumo energético promedio.	Reducción del 10 % en el primer año.	Facturación de servicios públicos.
<b>5. Fortalecer la visibilidad de artistas locales mediante circulación y promoción.</b>	Número de artistas apoyados y promovidos.	30 artistas en el primer año.	Contratos y reportes de participación.
	Alcance digital en redes sociales.	+20 % de crecimiento trimestral.	Analítica de redes sociales.

Fuente: Elaboración propia

## 7. Aspectos Técnicos

Para definir los aspectos técnicos de Medusa Live Entertainment, se debe tener en cuenta los siguientes lineamientos y cumplir ciertos parámetros tales como un cuándo, cuánto, cómo, dónde, y por ende se realizará una descripción del proyecto, distribución, la preparación como tal de nuestro producto servicio Lozano, R. A. M. (2020).

A continuación, nombraremos los aspectos técnicos para el óptimo funcionamiento de Medusa Live Entertainment.

### **7.1. Ficha Técnica Medusa Live Entertainment**

**Nombre Comercial:** Medusa Live Entertainment

**Ubicación:** Cra 78 # 8 d -23 castilla, Bogotá

**Categoría:** Espacio integral para creación, producción y presentación artística musical.

#### **Principales Servicios:**

- Salas de ensayo equipadas
- Sala de grabación profesional
- Mini auditorio para presentaciones en vivo
- Espacios para talleres de formación artística

#### **7.1.2. Especificaciones Técnicas por Área**

##### **Salas de ensayo**

- Tamaño de 15 a 30 m<sup>2</sup> por sala
- Aislamiento con paneles de absorción y difusores acústicos
- Equipamiento: batería acústica, amplificadores, micrófonos, consola y monitores
- Capacidad: 4 a 15 músicos por sala

##### **Sala de Grabación**

- Tamaño de 20 a 30 m<sup>2</sup>
- Interfaz de audio profesional de más de 8 canales.
- Micrófonos dinámicos y de condensador
- Monitores de estudio

- Cabina para voz aislada
- DAW Logic Pro, Ableton Live

### **Mini Auditorio**

- Capacidad de 15 a 40 personas
- Sistema de sonido PA 2.000W RMS
- Consola digital 16-24 canales
- Iluminación LED control DMX
- Posibilidad de streaming en vivo

### **Espacios para Talleres**

- Acondicionamiento acústico y multimedia
- Mesas, sillas y pizarra
- Proyector o pantalla
- Capacidad: 10–20 personas

### **Servicios Adicionales**

- Grabación en vivo de ensayos y conciertos
- Streaming profesional
- Alquiler por horas, paquetes o membresías
- Producción y mezcla de audio
- Paquetes de formación artística

## 8. Aspectos Organizacionales y Legales

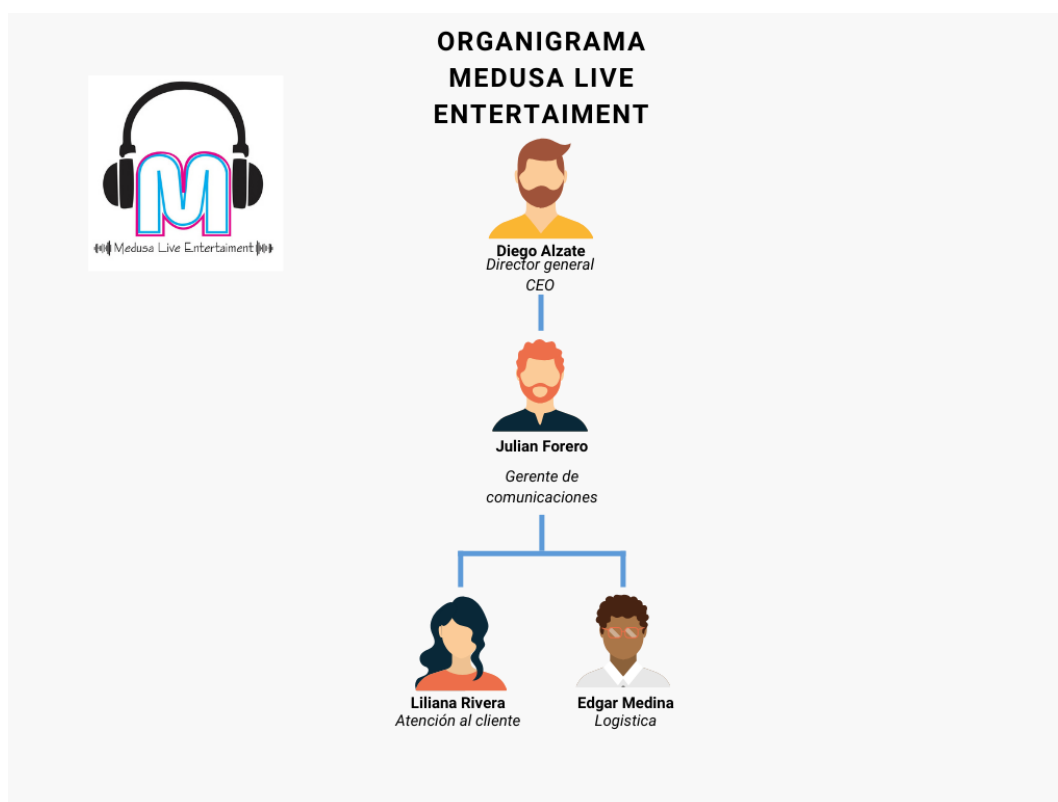
En este apartado se podrá encontrar todo lo referente a la creación de empresa a nivel legal y los lineamientos organizacionales. El paso a paso para constitución de la empresa, toda la información relevante para misión, visión y valores, el organigrama, esquema de gobierno corporativo, los perfiles y funciones de la junta y todo lo que se debe presentar a los entes legales (razón social de la empresa, tipo de sociedad, estructura jurídica, actividad económica, estatutos, Rut, apertura de cuenta bancaria, inscripción de los libros, entre otros (Martos, 2009). La misión describe de manera puntual el propósito, razón de ser o la propuesta de valor de la organización en una frase o un párrafo. La visión es aquello que se hace para lograr lo que se quiere en la propuesta de valor en un periodo de tiempo determinado (Barraza, 2019). Los valores de una empresa hacen alusión a aquellas ideas morales y éticas que generan identidad en las personas que la integran y condicionan el manejo, funcionamiento y desempeño de la organización.

**Misión:** En Medusa Live Entertainment, nuestra misión es crear un universo de innovación musical donde la creatividad y la sostenibilidad se fusionan. Nos dedicamos a proporcionar un espacio integral único ubicado en Castilla para que los amantes de la música puedan explorar, desarrollar y compartir su pasión, fomentando la economía cultural y apoyando a los artistas emergentes de la comunidad.

**Visión:** Medusa Live Entertainment ofrece espacios de innovación musical donde los amantes de la música, melómanos, estudiantes, músicos principiantes y profesionales pueden encontrar, en un solo lugar y cerca de su residencia, salas de ensayo, grabación y promoción de sus productos o trabajos artísticos. Este espacio promueve la economía cultural musical en Castilla, apoyando a artistas emergentes y contribuyendo al desarrollo social y creativo de la comunidad.

A continuación, se abordará la estructura organizacional. Dentro de este apartado se tocarán aspectos como: organigrama, perfiles y funciones de quienes conforman la empresa Medusa Live Entertainment. La estructura organizacional es como lo define Chiavenato (2006) “el conjunto de elementos relativamente estables que se relacionan en el tiempo y en el espacio para formar una totalidad”, dando lugar a las relaciones internas que repercutirá en el relacionamiento externo. Medusa Live tiene una estructura organizacional lineal, basada en la jerarquía, la autoridad recae en el director general, por lo que centralizan el poder de decisión siendo piramidal el manejo de la información. Es un excelente sistema para las empresas pequeñas y de poco capital humano. El organigrama es la representación gráfica de la estructura organizacional de la empresa. A continuación, el organigrama de Medusa Live Entertainment (ver figura).

**Figura 34.** Organigrama Medusa Live Entertainment



A continuación, se relacionan las funciones principales de los colaboradores:

<b>Cargo / Área</b>	<b>Responsabilidades principales</b>	<b>Tipo de vinculación</b>
<b>Dirección General</b>	Liderar la gestión estratégica, administrativa y cultural del emprendimiento; establecer alianzas; coordinar los procesos internos y representar legalmente la organización.	Socio fundador / representante legal.
<b>Coordinación de Producción y Técnica</b>	Gestionar la operación de las salas, equipos de sonido e iluminación; garantizar la calidad técnica en los servicios de grabación y ensayo.	Contrato por prestación de servicios o por evento.
<b>Coordinación Cultural y Artística</b>	Diseñar e implementar programas de formación, talleres y actividades culturales; promover la participación comunitaria y el enfoque de inclusión.	Contrato por proyecto o prestación de servicios.
<b>Coordinación Administrativa y Financiera</b>	Control presupuestal, flujo de caja, pagos, compras y elaboración de informes financieros; cumplimiento normativo contable bajo NIIF para PYMES.	Asistente administrativo (medio tiempo o outsourcing).
<b>Área de Comunicación y Marketing</b>	Promoción digital de eventos, manejo de redes sociales, relaciones públicas y posicionamiento de marca artística.	Prestación de servicios.

Fuente: Elaboración propia

Para entender las dinámicas internas de relacionamiento de una organización se usa el esquema de gobierno corporativo donde se reflejan las relaciones de poder entre socios, accionistas, junta directiva y gerencia; es una herramienta gerencial que prolonga la vida de las empresas (Flores & Errol, 2014), le permite a la empresa ser más competitiva y brindar mayores garantías a sus clientes y trabajadores.

## **9. Aspectos Financieros**

Al hablar de los aspectos financieros de una empresa, en este caso de Medusa Live Entertainment, juega un papel relevante tanto en la gestión empresarial como en la evaluación de proyectos y si es viable para nuestra idea de negocio. Es por eso por lo que los proyectos de inversión se evalúan en la práctica (en la modalidad más difundida) a partir de la proyección de flujo de dinero y una tasa que refleje apropiadamente la composición del costo financiero de acuerdo con las fuentes de provisión de capital, sea para la firma en su conjunto o para el accionista en particular (Rosillón, 2009).

Al abordar los supuestos financieros con nuestro simulador, es fundamental recalcar que estas estimaciones se sustentan en datos recolectados y analizados específicamente para Medusa Live Entertainment. Este análisis provee una base sólida para evaluar las ventajas, riesgos y viabilidad de invertir en entretenimiento en vivo, aportando evidencia importante en la toma de decisiones estratégicas. No obstante, es importante reconocer la incertidumbre inherente a la proyección de escenarios futuros. (Salazar Jiménez & Álzate Castro, 2018).

Nuestro objetivo primordial es impulsar un crecimiento financiero sostenible, esto implica generar múltiples escenarios mediante técnicas repetitivas que permitan cuantificar variables internas y externas que pueden afectar los resultados esperados.

Una herramienta clave para este propósito es la simulación de Monte Carlo, que consiste en generar valores aleatorios desde distribuciones estadísticas definidas para diseñar diversos escenarios de riesgo. Esta metodología permite capturar probabilidad de distintos comportamientos futuros, dotando de realismo el análisis. (Salazar Jiménez & Álzate Castro, 2018).

Este simulador financiero permite proyectar y analizar la viabilidad económica del proyecto cultural y creativo, considerando sus componentes de ingresos, inversiones iniciales, fuentes de financiación, estado de resultados y la evaluación de sostenibilidad en el tiempo.

En primer lugar, se destacan los ingresos proyectados que provienen de diferentes líneas de servicios: el alquiler de salas de ensayo, la operación del estudio de grabación y producción audiovisual, y la oferta de talleres y formación musical. Cada línea tiene una proyección anual de ventas que incluye incrementos progresivos en las cantidades, según el crecimiento esperado del mercado. En el primer año, el total de ventas supera los 260 millones de pesos, con un comportamiento creciente durante los años siguientes, lo cual refleja un modelo de negocio con potencial de escalabilidad.

El precio de venta (PVP) se determinó aplicando el método cost-plus (costeo más margen), considerando los costos directos (energía, mantenimiento, limpieza, personal técnico y amortización del equipo) y los costos indirectos asociados (administración, promoción y seguros). El margen promedio aplicado fue del 25 %, ajustado al contexto de la localidad de Kennedy, donde el poder adquisitivo promedio es inferior al de zonas más centralizadas. Este método permitió definir precios competitivos pero sostenibles: \$30.000 por hora de ensayo y \$50.000 por hora de grabación, valores que garantizan la cobertura de costos operativos y un margen razonable de rentabilidad.

Ahora bien, Las proyecciones de ventas e ingresos de Medusa Live Entertainment se ajustaron para mantener coherencia con los resultados del estudio piloto y las encuestas aplicadas a los potenciales usuarios. A partir de los datos obtenidos, se identificó que el 64 % de los encuestados manifestó disposición a utilizar los servicios de ensayo o grabación al menos una vez por semana, mientras que un 21 % lo haría quincenalmente. Considerando este comportamiento y el tamaño potencial del mercado en la localidad de Kennedy, estimado en 1.200 actores culturales activos (SCRD, 2021), se calculó una tasa de penetración inicial del 5 % del mercado meta para el primer año, equivalente a aproximadamente 60 clientes recurrentes mensuales.

Con base en esta información, las proyecciones de ventas se estimaron a partir del número de horas promedio por cliente (3 horas de ensayo y 2 de grabación al mes) y el precio unitario ajustado según el análisis de benchmarking (\$30.000 por hora de ensayo y \$50.000 por grabación). Este modelo genera un ingreso mensual promedio de \$9.000.000 en el escenario base, con crecimiento progresivo del 10 % anual según la estrategia de fidelización y posicionamiento.

Estas nuevas estimaciones se sustentan en un modelo de demanda proyectada desde la evidencia empírica, garantizando mayor consistencia entre el estudio piloto y las proyecciones financieras del plan de negocios.

En cuanto a la inversión inicial, el proyecto requiere recursos significativos para su puesta en marcha, principalmente en propiedad, planta y equipo, así como en mobiliario y enseres. Estos activos se someten a un proceso de depreciación calculado en distintos plazos, lo que permite reflejar de manera adecuada su desgaste contable y mantener la solidez



En cuanto a la estructura tarifaria, el precio unitario establecido para el alquiler de la sala de ensayo, fijado en \$30.000, corresponde al valor por hora de uso del espacio, lo cual constituye la unidad de medida estándar en el mercado de servicios musicales. Esta tarifa incluye el acceso a la sala completamente equipada (batería, amplificadores, consola, micrófonos y sistema de sonido), así como el acompañamiento técnico básico durante el ensayo.

La proyección de ingresos se calculó considerando una ocupación promedio de seis a ocho horas diarias, distribuidas entre las dos salas disponibles, lo que permite estimar la capacidad de generación de ingresos mensuales de manera realista. Este valor está en consonancia con las tarifas promedio de mercado en Bogotá, que oscilan entre \$25.000 y \$40.000 por hora en salas de ensayo de nivel medio, según estudios recientes del sector musical independiente (Encuesta de Servicios Musicales Locales, 2024).

**Figura 37. Proyección de gastos administrativos**

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

INVERSIÓN INICIAL	
TERRENOS	
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$ 68.000.000,00
MUEBLES Y ENSERES	\$ 3.000.000,00
EQUIPO DE OFICINA	\$ 2.000.000,00
EQUIPO DE TRANSPORTE	\$ 1.000.000,00
FRANQUICIAS	\$ -
PATENTES / INV en INTANGIBLES	\$ -
GASTOS DE PUESTA EN MARCHA	\$ 5.000.000,00
<b>TOTAL INVERSIONES</b>	<b>\$ 79.000.000,00</b>

[VOLVER AL MENÚ](#)

---

**OPERACIÓN DEL NEGOCIO**

NÓMINAS:		GASTOS FIJOS:	
	VALOR AÑO 1		VALOR AÑO 1
<b>ADMINISTRATIVA:</b>	\$ 38.000.000,00	<b>ARRIENDO:</b>	\$ 18.000.000,00
<b>VENTAS:</b>	\$ -	<b>SERVICIOS PÚBLICOS:</b>	\$ 2.400.000,00
<b>PRODUCCIÓN/SERVICIO:</b>	\$ 38.000.000,00	<b>TELEFONÍA CELULAR:</b>	\$ 1.200.000,00
<b>TOTAL NÓMINAS</b>	<b>\$ 72.000.000,00</b>	<b>INTERNET:</b>	\$ 1.500.000,00
<b>PRESUPUESTO DEL MARKETING MIX año de INICIO:</b>	\$ 24.000.000,00	<b>PAPELERÍA:</b>	\$ 400.000,00
<b>GASTO PUBLICITARIO AÑOS SIGUIENTES</b>		<b>SERVICIOS DE SEGURIDAD:</b>	\$ -
2026	\$ 12.000.000,00	<b>SERVICIOS DE ASEO:</b>	\$ 2.400.000,00
2027	\$ 13.500.000,00	<b>polizas de seguro</b>	\$ 800.000,00
2028	\$ 14.500.000,00	<b>Outsourcing</b>	\$ 6.200.000,00
2029	\$ 15.500.000,00	<b>Dominio-Hosting</b>	\$ 500.000,00
		<b>Honorarios Fundadores</b>	\$ 20.000.000,00
		<b>Licencias</b>	\$ 6.000.000,00
			\$ -
		<b>TOTAL GASTOS FIJOS</b>	<b>\$ 59.400.000,00</b>

Nota. Realizado con el simulador financiero, Universidad EAN, 2024

En la proyección de la nómina mensual estimada que cubre la retribución básica del equipo operativo, se presenta la siguiente distribución:

Cargo / Función	Salario mensual (COP)	Principales funciones
<b>Administrador – Coordinador general</b>	\$2.500.000	Gestión operativa, manejo de reservas, atención al cliente, coordinación con proveedores y control financiero básico.
<b>Técnico de sonido / Productor auxiliar</b>	\$1.500.000	Operación de equipos de audio, asistencia en ensayos y grabaciones, mantenimiento de equipos.
<b>Encargado de café-bar y logística</b>	\$1.200.000	Atención al público en eventos, manejo de ventas menores, limpieza y apoyo logístico.
<b>Apoyo administrativo / comunicación</b>	\$800.000	Gestión de redes sociales, registro de eventos, apoyo en mercadeo y promoción local.
<b>Total mensual</b>	<b>\$6.000.000</b>	—

Fuente: Elaboración propia

**Figura 38.** *Presupuesto de inversión*

**INVERSIÓN TOTAL Y NECESIDADES DE FINANCIACIÓN**

TOTAL INVERSIONES	\$ 79.000.000,00	TASA DE INT.ANUAL CRÉDITO	17,00%	AÑOS DE CRÉDITO	3			
<b>CALCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO INICIAL</b>		<b>CALCULO DEL PRÉSTAMO</b>						
	MESES	VALOR	inicial	interés	amort	cuota	final	
COSTOS OPERATIVOS	1,0	\$ 4.140.000,00	AÑO 0				\$58.090.000,0	
NÓMINAS	1,0	\$ 6.000.000,00	2025	\$ 58.090.000,0	\$ 9.875.300,0	\$16.414.705,1	\$ 26.290.005,1	\$41.675.294,9
MARKETING MIX	2,0	\$ 4.000.000,00	2026	\$ 41.675.294,9	\$ 7.084.800,1	\$19.205.205,0	\$ 26.290.005,1	\$22.470.089,9
GASTOS FIJOS	1,0	\$ 4.950.000,00	2027	\$ 22.470.089,9	\$ 3.819.915,3	\$22.470.089,9	\$ 26.290.005,1	\$ -
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 19.090.000,00</b>	2028	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
			2029	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL INVERSIÓN		\$ 98.090.000,00	<b>VOLVER AL MENÚ</b>					
APORTE DE LOS EMPRENDEDORES		\$ 40.000.000,00						
PRÉSTAMO A SOLICITAR		\$ 58.090.000,00						

El estado de resultados proyectado refleja el desempeño esperado del proyecto a lo largo de cinco años. En 2025, las ventas ascienden a 264 millones de pesos, aumentando progresivamente hasta superar los 360 millones en 2029. Estos ingresos, contrastados con los costos y gastos de operación, permiten evidenciar la capacidad del proyecto para generar utilidades y sostener su operación en el tiempo. Además, el análisis del punto de equilibrio indica el nivel de ventas necesario para cubrir los costos fijos, lo que brinda una referencia clara de los márgenes de seguridad con los que cuenta el emprendimiento.

**Figura 39. Estado de resultados**

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>						
	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	
VENTAS	\$ 264.000.000,0	\$ 279.512.640,0	\$ 302.088.177,2	\$ 326.897.580,2	\$ 360.765.857,2	
COSTO VENTAS	\$ 49.680.000,0	\$ 50.673.600,0	\$ 52.163.208,0	\$ 54.191.963,5	\$ 56.827.681,1	
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 214.320.000,0</b>	<b>\$ 228.839.040,0</b>	<b>\$ 249.924.969,2</b>	<b>\$ 272.705.616,7</b>	<b>\$ 303.938.176,1</b>	
GASTOS ADITIVOS Y VTAS	\$ 72.000.000,0	\$ 74.736.000,0	\$ 78.099.120,0	\$ 80.598.291,8	\$ 83.661.026,9	
GASTOS FIJOS DEL PERIODO	\$ 59.400.000,0	\$ 61.657.200,0	\$ 64.431.774,0	\$ 66.493.590,8	\$ 69.020.347,2	
OTROS GASTOS	\$ 24.000.000,0	\$ 12.000.000,0	\$ 13.500.000,0	\$ 14.500.000,0	\$ 15.500.000,0	
DEPRECIACIÓN	\$ 9.000.000,0	\$ 9.000.000,0	\$ 9.000.000,0	\$ 9.000.000,0	\$ 9.000.000,0	
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>\$ 49.920.000,0</b>	<b>\$ 71.445.840,0</b>	<b>\$ 84.894.075,2</b>	<b>\$ 102.113.734,1</b>	<b>\$ 126.756.802,0</b>	
GASTOS FINANCIEROS	\$ 9.875.300,0	\$ 7.084.800,1	\$ 3.819.915,3	\$ -	\$ -	
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPOTOS</b>	<b>\$ 40.044.700,0</b>	<b>\$ 64.361.039,9</b>	<b>\$ 81.074.159,9</b>	<b>\$ 102.113.734,1</b>	<b>\$ 126.756.802,0</b>	
IMPUESTOS	\$ 14.015.645,0	\$ 22.526.364,0	\$ 28.375.956,0	\$ 35.739.806,9	\$ 44.364.880,7	
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 26.029.055,0</b>	<b>\$ 41.834.675,9</b>	<b>\$ 52.698.203,9</b>	<b>\$ 66.373.927,2</b>	<b>\$ 82.391.921,3</b>	

Nota. Realizado con el simulador financiero, Universidad EAN, 2024

El balance general de Medusa Live Entertainment refleja que desde el segundo año el patrimonio neto va aumentando frente a sus pasivos, lo que refleja una buena capacidad para hacer frente a sus obligaciones y continuar con su expansión. Por consiguiente, los

activos corrientes son suficientes para cubrir los pasivos corrientes, lo que sugiere una adecuada liquidez.

**Figura 40. Balance general Medusa Live Entertainment**

		BALANCE					
AÑO o		2025	2026	2027	2028	2029	
		ACTIVO					
CAJA/BANCOS	\$	19.090.000,00	\$ 51.719.994,87	\$ 65.831.129,73	\$ 69.074.159,88	\$ 99.113.734,09	\$ 132.756.802,00
FIJO NO DEPRECIABLE	\$	-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FIJO DEPRECIABLE	\$	79.000.000,00	\$ 79.000.000,00	\$ 79.000.000,00	\$ 79.000.000,00	\$ 79.000.000,00	\$ 79.000.000,00
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$	-	\$ 9.000.000,00	\$ 18.000.000,00	\$ 27.000.000,00	\$ 36.000.000,00	\$ 45.000.000,00
ACTIVO FIJO NETO	\$	79.000.000,00	\$ 70.000.000,00	\$ 61.000.000,00	\$ 52.000.000,00	\$ 43.000.000,00	\$ 34.000.000,00
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$</b>	<b>98.090.000,00</b>	<b>\$ 121.719.994,87</b>	<b>\$ 126.831.129,73</b>	<b>\$ 121.074.159,88</b>	<b>\$ 142.113.734,09</b>	<b>\$ 166.756.802,00</b>
		PASIVO					
Impuestos X Pagar		0	\$ 14.015.645,0	\$ 22.526.364,0	\$ 28.375.956,0	\$ 35.739.806,9	\$ 44.364.880,7
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$	-	\$ 14.015.645,0	\$ 22.526.364,0	\$ 28.375.956,0	\$ 35.739.806,9	\$ 44.364.880,7
Obligaciones Financieras	\$	58.090.000,00	\$ 41.675.294,87	\$ 22.470.089,86	\$ -	\$ -	\$ -
<b>PASIVO</b>	<b>\$</b>	<b>58.090.000,00</b>	<b>\$ 55.690.939,87</b>	<b>\$ 44.996.453,81</b>	<b>\$ 28.375.955,96</b>	<b>\$ 35.739.806,93</b>	<b>\$ 44.364.880,70</b>
		PATRIMONIO					
Capital Social	\$	40.000.000,00	\$ 40.000.000,00	\$ 40.000.000,00	\$ 40.000.000,00	\$ 40.000.000,00	\$ 40.000.000,00
Utilidades del Ejercicio	\$	0	\$ 26.029.055,0	\$ 41.834.675,9	\$ 52.698.203,9	\$ 66.373.927,2	\$ 82.391.921,3
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$</b>	<b>40.000.000,00</b>	<b>\$ 66.029.055,00</b>	<b>\$ 81.834.675,92</b>	<b>\$ 92.698.203,92</b>	<b>\$ 106.373.927,16</b>	<b>\$ 122.391.921,30</b>
<b>TOTAL PAS + PAT</b>	<b>\$</b>	<b>98.090.000,00</b>	<b>\$ 121.719.994,87</b>	<b>\$ 126.831.129,73</b>	<b>\$ 121.074.159,88</b>	<b>\$ 142.113.734,09</b>	<b>\$ 166.756.802,00</b>
CUADRE (ACT = PAS+PAT)	\$	-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Nota. Fuente. Simulador financiero, Universidad EAN, 2024.

**Figura 41. Proyección a través de los años**

		PROYECCIONES				
AÑO		2025	2026	2027	2028	2029
VENTAS ANUALES	\$	264.000.000,0	\$ 279.512.640,0	\$ 302.088.177,2	\$ 326.897.580,2	\$ 360.765.857,2
COSTOS ANUALES	\$	49.680.000,0	\$ 50.673.600,0	\$ 52.163.208,0	\$ 54.191.963,5	\$ 56.827.681,1
<b>MARGEN OPERATIVO</b>	<b>\$</b>	<b>214.320.000,0</b>	<b>\$ 228.839.040,0</b>	<b>\$ 249.924.969,2</b>	<b>\$ 272.705.616,7</b>	<b>\$ 303.938.176,1</b>

Fuente. Simulador financiero, Universidad EAN, 2024.

## 9.1. Flujo de Caja

El flujo de caja muestra como el efectivo entra y sale de la empresa durante un periodo específico, siendo crucial para la gestión operativa (Mesa, 2012).

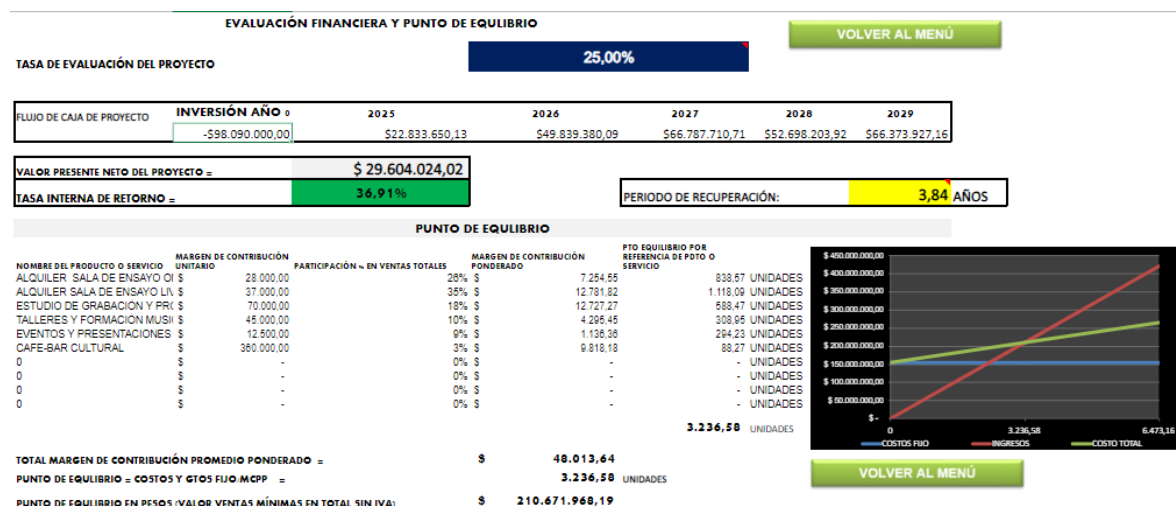
**Figura 42. flujo de caja a través de los años**

FLUJO DE CAJA DE PROYECTO		INVERSIÓN AÑO o	2025	2026	2027	2028	2029
			\$22.833.650,13	\$49.839.380,09	\$66.787.710,71	\$52.698.203,92	\$66.373.927,16
		-\$98.090.000,00					

Fuente. Simulador financiero, Universidad EAN, 2024.

## 9.2. Indicadores Financieros

**Figura 43.** Interpretación de los indicadores de evaluación financiera: VPN, periodo de recuperación de la inversión, TIR y punto de equilibrio.



Fuente. Simulador financiero, Universidad EAN, 2024.

Se evidencian cuatro elementos importantes en este análisis financiero:

1. El modelo de negocio se ve viable y sostenible, presenta una proyección en la que el retorno de inversión a 3,84 años podría parecer largo, pero es un estándar aceptable.
2. El flujo de caja del primer y segundo año son un poco bajos, dependiendo de las necesidades y expectativas, pero a mediano y largo plazo es estable y prometedor.
3. Los indicadores de retorno y de margen de contribución son buenos frente a estándares de negocios en general.
4. Si se hace un esfuerzo por trabajar con mucho más énfasis en aumentar considerablemente las unidades (horas) vendidas, habrá una mayor contribución para cubrir los costos y gastos fijos y automáticamente todos los indicadores se disparan.

### **9.3. Conclusión**

Finalmente, en las conclusiones de sostenibilidad financiera, se resalta que el proyecto presenta un panorama positivo. El crecimiento de los ingresos es constante, la inversión inicial está bien justificada en activos estratégicos y la estructura de financiación, aunque exigente, es manejable en el horizonte planteado. La rentabilidad proyectada demuestra que el modelo de negocio no solo es viable, sino que también puede sostenerse en el tiempo gracias a la diversificación de fuentes de ingreso y a la pertinencia cultural de los servicios ofrecidos. En este sentido, el simulador financiero confirma que la iniciativa tiene fundamentos sólidos para fortalecer el ecosistema cultural y creativo, y garantiza estabilidad económica y capacidad de expansión en el mediano plazo.

## 10. **Enfoque hacia la sostenibilidad**

Medusa Live Entertainment busca posicionarse en la localidad de Kennedy como un referente cultural para artistas emergentes integrando practicas sostenibles y con inclusión social en la comunidad. La estrategia de sostenibilidad de medusa se aborda desde cuatro dimensiones clave: social, ambiental, económica y de gobernanza.

En Medusa Live Entertainment creemos que la música es más que un espectáculo. Es un puente de transformación social, ambiental y cultural. Nuestra misión no se limita a ofrecer experiencias artísticas de calidad, sino a construir un ecosistema cultural sostenible que aporte bienestar a las comunidades y al futuro del planeta.

**Enfoque social:** La música es un lenguaje universal que une y empodera. Desde Medusa abrimos nuestras puertas a la diversidad de voces y expresiones, generando oportunidades para artistas locales, mujeres, juventudes y comunidades tradicionalmente invisibilizadas. (ODS 5), igualdad de género, (ODS 10), reducción de desigualdades. Promovemos la educación artística como un derecho y un camino hacia la igualdad. (ODS 4), educación de calidad. La formación musical permite a los jóvenes desarrollar competencias musicales y artísticas, mientras adquieren una comprensión profunda del contexto sociocultural de la música. Esto se alinea con el ODS 4, al mejorar el acceso a una educación inclusiva y de calidad en el ámbito artístico (Santos & Ribeiro, 2023).

Creemos que la cultura solo florece cuando nadie queda atrás. (ODS 11), ciudades y comunidades sostenibles.

**Enfoque ambiental:** Nuestro escenario también es el planeta. Cada concierto, cada ensayo y cada encuentro artístico se piensa desde la responsabilidad ecológica: reducimos residuos en eventos (puntos de reciclaje, alianzas con recicladores locales). (ODS 12), producción y consumo responsable, promoviendo una gestión ambiental responsable y sostenible en la organización de actividades culturales (Silva, 2020).

usamos energía eficiente, en salas de ensayo y auditorio (iluminación LED, paneles solares en el mediano plazo). (ODS 7), energía asequible y no contaminante promovemos movilidad sostenible para asistentes y artistas (bicicleteros, alianzas con transporte público). y diseñamos experiencias con materiales que respetan la naturaleza, uso de materiales reciclados y biodegradables en escenografía y publicidad. (ODS 13), acción por el clima, sabemos que la música puede inspirar conciencia y acción frente a la crisis climática.

**Enfoque Económico:** Asegurar la sostenibilidad financiera del proyecto y generar valor en la economía creativa local, con modelos de ingresos diversificados (alquiler de salas, conciertos, talleres, grabaciones, streaming). (ODS 8), trabajo decente y crecimiento económico. La venta de productos y servicios relacionado, como eventos y merchandising, diversifica las fuentes de ingresos que apoyan el desarrollo de la empresa, alineándose también con el ODS 8, creando varias fuentes de ingresos estable (Santos & Ribeiro, 2023). Reinversión de un porcentaje de utilidades en programas sociales y ambientales. Promoción de circuitos de economía creativa con proveedores locales (catering, sonido, vestuario). (ODS 9), industria, innovación e infraestructura. Atracción de inversionistas de impacto y alianzas con el sector privado. (ODS 17), alianzas para lograr objetivos.

**Enfoque de Gobernanza:** Garantizar la transparencia, participación y buenas prácticas en la gestión del proyecto, con la creación de un comité de sostenibilidad que involucre artistas, comunidad y aliados estratégicos con políticas de ética, diversidad e inclusión en todos los niveles de gestión, con una publicación anual de un informe de sostenibilidad con indicadores de impacto y con una participación en redes de cultura sostenible a nivel local y/o distrital. (ODS 16), paz, justicia e instituciones sólidas. Al respetar los derechos culturales y de propiedad intelectual. Transparencia y responsabilidad social corporativa (RSC): la transparencia en los impactos sociales y ambientales, junto con las prácticas de (RSC) genera confianza de la comunidad, alineándose también con el ODS 16 y

promoviendo una operación basada en principios de responsabilidad social (Pérez & Caicedo, 2021).

**11.****Conclusiones**

Medusa Live Entertainment se centra como una iniciativa de emprendimiento cultural con enfoque territorial que articula de forma coherente dimensiones sociales, económicas, ambientales, culturales y de gobernanza. El plan de negocios demuestra la pertinencia del proyecto en el contexto del barrio Castilla en la localidad de Kennedy en Bogotá, como su viabilidad operativa y financiera siempre que se tengan en cuenta los riesgos identificados y se integren métricas claras de seguimiento. En este sentido el proyecto no solo responde a una necesidad local documentada, sino que también se alinea con políticas distritales de economía creativa y con los objetivos de desarrollo sostenible (ODS).

Medusa Live Entertainment plantea específicamente una misión a la inclusión y fortalecimiento del tejido social del barrio, abriendo sus puertas a la diversidad de voces y expresiones, generando oportunidades para los artistas locales, mujeres, juventudes y comunidades tradicionalmente invisibilizadas (Plan de negocios Castilla 2024, p. 106). Este propósito se alinea con los objetivos de desarrollo sostenible (ODS 4, 5, 10 y 11) al promover espacios para la creación musical, formación artística, igualdad de género y ciudades sostenibles (Santos & Riveiro, 2023). La evidencia recolectada en el estudio piloto valida la necesidad del espacio: el 42.9% de los encuestados manifestó estar muy interesado en un espacio integral de ensayo, grabación y presentaciones en la localidad. Y el 86.1% expreso preferencia por la música en vivo. (*Plan de Negocios Castilla, 2024*).

El modelo de ingresos planteado incluye alquiler de salas de ensayo, estudio de grabación, talleres, eventos, café-bar y merchandising lo que permite proyectar ingresos superiores a 260 millones COP en el primer año con un retorno estimado en 3.84 años (Plan de negocios Castilla. 2024, pp. 99-100).

Este resultado confirma que el modelo es viable y sostenible con potencial de estabilidad a mediano plazo (Salazar Jiménez & Alzate Castro. 2018). Adicionalmente la propuesta

permite dinamizar la economía local a través de alianzas estratégicas contribuyendo a la retención del gasto cultural en el territorio y al fortalecimiento de la economía creativa local. Medusa incorpora un enfoque ambiental que contempla la eliminación de plásticos de un solo uso, estaciones de reciclaje, materiales reutilizados en la construcción del lugar, incentivos para la movilidad sostenible e implementación de tecnologías eficientes como iluminación LED y la evaluación de paneles solares (Plan de Negocios Castilla, 2024, p. 107). Estos lineamientos se articulan con los (ODS 7, 12 y 13 y con la resolución 6918 de 2010 de la secretaria Distrital de Ambiente (Prada, 2013). Además, se plantea la construcción de un tablero de indicadores ambientales (Kwh consumidos, volumen de residuos, porcentaje de materiales reciclados), que permitirá transformar las intenciones en resultados verificables (Silva, 2020).

La propuesta de Medusa Live Entertainment incluye servicios que abarcan el ciclo completo de la música: ensayos, grabación, formación y presentaciones en vivo (*Plan de Negocios Castilla, 2024, p. 32*).

Esto incrementa las posibilidades de profesionalización de los artistas emergentes de la localidad y contribuye a fortalecer la densidad cultural del barrio castilla, donde actualmente existe un déficit de infraestructura cultural (Idartes, 2020). A si mismo la construcción de una plataforma simbólica y operativa que integra residencias, festivales y contenidos digitales que aporta a la consolidación de la memoria cultural local y a la proyección de artistas hacia circuitos distritales y nacionales.

La constitución jurídica como S.A.S. la definición de un plan de gobierno corporativo y las alianzas con actores locales fortalecen la capacidad de gestión y de acceso a financiación. No obstante, el plan reconoce riesgos clave: sostenibilidad de flujo de caja a la ocupación, conflictos potenciales por ruido con vecinos y la inversión inicial en aislamiento acústico y equipos (*Plan de Negocios Castilla, 2024, p. 39*). Entre las estrategias de mitigación propuestas se destacan: un plan de cumplimiento normativo y comunitario, la creación de

un fondo de contingencia y la implementación de un sistema de indicadores financieros, sociales, ambientales y culturales (Flores & Errol, 2014).

En síntesis, Medusa Live Entertainment confirma su pertinencia y viabilidad como respuesta a un déficit cultural identificado en Castilla con un modelo financiero sólido, un enfoque social inclusivo, un compromiso ambiental verificable y una oferta cultural integral. A mediano plazo Medusa Live puede consolidarse como el primer nodo cultural autosostenible de Kennedy, proyectando su experiencia a otras localidades de Bogotá y aportando al cumplimiento de las agendas culturales de sostenibilidad en Colombia.

## Referencias

- Alcaldía de Bogotá. (2019). *Política pública distrital de economía cultural y creativa*.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2019). *Caracterización industrias culturales y creativas de Bogotá: Sectores de artes escénicas y espectáculos artísticos, audiovisual y radio, artes visuales, música, libros y publicaciones y entidades sin ánimo de lucro*.
- Confecámaras. (2023). *Dinámica de creación de empresas en Colombia: Resultados año 2022*. Red de Cámaras de Comercio – Confecámaras. <https://www.confecamaras.org.co/>
- DANE. (2023). *Economía cultural y creativa. Artículo 6 de la Ley 2319 de 2023 que modifica el reporte Naranja de la Ley 1834 de 2017*. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cultura/economia-cultural-y-creativa>
- Flores, G., & Errol, R. (2014). *Gobierno corporativo y sostenibilidad empresarial*. Editorial Alfaomega.
- Flick, U. (2018). *An introduction to qualitative research* (6th ed.). SAGE Publications.
- Hernández Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista, M. del P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill Education.
- Idartes. (2020, 10 de septiembre). *Informe de necesidades de infraestructura cultural en Bogotá*. Instituto Distrital de las Artes.
- Leidy Katerin Vega & Abelardo de los Ríos Torres. (2019). *Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios: Maestría en Administración de Organizaciones*. Universidad Nacional Abierta a Distancia, Bogotá D.C.
- Ley 397 de 1997. (1997). *Por la cual se desarrollan los artículos 70, 71 y 72 y demás artículos de la Constitución Política relacionados con la cultura en Colombia*.

- Martínez-Salgado, C. (2012). El muestreo en investigación cualitativa: Principios básicos y algunas controversias. *Revista de Investigación en Educación*, 10(1), 29–40.
- Observatorio de Cultura y Economía Creativa de Bogotá. (2024). *Encuesta de servicios musicales locales 2024: Tarifas promedio y dinámicas del mercado independiente en Bogotá*. Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2010). *Políticas para la creatividad: Guía para el desarrollo de las industrias culturales y creativas*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000220384>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2025). *La Convención sobre la protección y la promoción de la diversidad de las expresiones culturales*.
- Plan de Negocios Castilla. (2024). *Medusa Live Entertainment: Emprendimiento cultural y creativo en Castilla, Kennedy* (Trabajo de grado, Universidad EAN).
- POLÍTICA PÚBLICA DISTRITAL DE ECONOMÍA CULTURAL Y CREATIVA. DOCUMENTO DE DIAGNÓSTICO E IDENTIFICACIÓN DE FACTORES ESTRATÉGICOS. (2018). SECRETARÍA DISTRITAL DE CULTURA, RECREACIÓN Y DEPORTE DIRECCIÓN DE ASUNTOS LOCALES Y PARTICIPACIÓN EQUIPO DE ECONOMÍA CULTURAL Y CREATIVA.
- Prada, J. (2013). *Gestión ambiental en la cultura y el espectáculo*. Editorial Ecoe.
- Salazar Jiménez, J., & Alzate Castro, D. (2018). Simulación financiera y análisis de riesgos en proyectos culturales. *Revista de Gestión y Cultura*, 14(2), 45–62.
- Santos, L., & Ribeiro, A. (2023). Educación artística e inclusión social: perspectivas desde los ODS. *Revista Iberoamericana de Educación*, 83(1), 22–40.
- Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte. (2022). *Cultura y creatividad en la economía bogotana*.

- Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte. (2023). ¿Qué representa la infraestructura cultural para Bogotá? [Sitio web]. <https://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/es/arte-cultura-y-patrimonio/noticias/que-representa-la-infraestructura-cultural-para-bogota>
- Secretaría Distrital de Planeación. (2022). *Diagnóstico del Plan de Desarrollo Local de Kennedy 2021–2024*. Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. [https://www.sdp.gov.co/sites/default/files/diagnstico\\_pdl\\_kennedy\\_v6\\_resumen\\_final\\_1.pdf](https://www.sdp.gov.co/sites/default/files/diagnstico_pdl_kennedy_v6_resumen_final_1.pdf)
- Silva, M. (2020). *Cultura y sostenibilidad ambiental: experiencias latinoamericanas*. Fondo Editorial UPN.
- UNCTAD. (2022). *Creative economy outlook 2022: Overview*. United Nations Conference on Trade and Development. [https://unctad.org/system/files/official-document/ditcted2022d3\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/ditcted2022d3_en.pdf)
- UNESCO. (2022). *Re|Pensar las políticas culturales: Creatividad para el desarrollo*. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000265419>
- UNESCO. (2023). *Foro internacional sobre la economía creativa para el desarrollo sostenible*. <https://www.unesco.org/es/articles/foro-internacional-sobre-la-economia-creativa-para-el-desarrollo-sostenible>
- UNESCO & EY. (2015). *Cultural times: The first global map of cultural and creative industries*. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000235710>

## ANEXOS

### Anexo 1: Ficha técnica entrevistas:

La siguiente ficha técnica describe las características metodológicas y operativas de las entrevistas aplicadas en la validación del modelo de negocio de Medusa Live Entertainment. Estas entrevistas permitieron obtener información cualitativa sobre percepciones, expectativas y necesidades de actores culturales del barrio Castilla.

#### Información general

Nombre del estudio	Entrevistas a actores culturales y gestores locales de Castilla
Tipo de estudio	Investigación cualitativa – entrevista semiestructurada
Objetivo general	Recolectar percepciones, expectativas y recomendaciones sobre la creación de un espacio cultural y musical en la localidad.
Población objetivo	Gestores culturales, artistas locales, productores musicales y líderes comunitarios del barrio Castilla, localidad de Kennedy.
Número de entrevistas realizadas	6 entrevistas individuales
Periodo de aplicación	Entre el 15 y el 28 de abril de 2025

#### Aspectos metodológicos

Tipo de instrumento	Guía de entrevista semiestructurada
Medio de aplicación	Entrevistas presenciales y virtuales (videollamada)
Duración promedio por entrevista	30 a 40 minutos
Técnica de muestreo	Muestreo intencional, seleccionando informantes claves vinculados al sector cultural local
Registro y análisis	Las entrevistas fueron registradas con autorización de los participantes y transcritas para su análisis cualitativo mediante codificación temática.
Responsables	Diego Aníbal Alzate Delgado (entrevistador)

#### Formato de Entrevistas

[https://universidadeaneducomy.sharepoint.com/:w:/g/personal/dalzate68441\\_universidadean\\_edu\\_co/EYqT\\_uWuxrBLnEIAvstb\\_u8BGXFLwo26rBRhRKYLrLeSYg?e=Levxlr](https://universidadeaneducomy.sharepoint.com/:w:/g/personal/dalzate68441_universidadean_edu_co/EYqT_uWuxrBLnEIAvstb_u8BGXFLwo26rBRhRKYLrLeSYg?e=Levxlr)

#### VIDEOS DE ENTREVISTAS

[https://universidadeaneducomy.sharepoint.com/:f:/g/personal/dalzate68441\\_universidadean\\_edu\\_co/Eq9IAbPBjQROuHsqj9cB2xgBmTheelepHpOkAxFKT6WlrQ?e=eDMCZz](https://universidadeaneducomy.sharepoint.com/:f:/g/personal/dalzate68441_universidadean_edu_co/Eq9IAbPBjQROuHsqj9cB2xgBmTheelepHpOkAxFKT6WlrQ?e=eDMCZz)

[https://universidadeaneducomy.sharepoint.com/:p:/g/personal/dalzate68441\\_universidadean\\_edu\\_co/EejtfYMD0\\_BHgDNXbVMNS7YB\\_BLMtkikMIZ8-jibpoIGWA?e=8kho2e](https://universidadeaneducomy.sharepoint.com/:p:/g/personal/dalzate68441_universidadean_edu_co/EejtfYMD0_BHgDNXbVMNS7YB_BLMtkikMIZ8-jibpoIGWA?e=8kho2e)

[https://universidadeaneducomy.sharepoint.com/:p:/g/personal/dalzate68441\\_universidadean\\_edu\\_co/EVEGo2n8yXZFhgf75A4uh9QBFHZdV\\_yYz7-l0YkyujF\\_w?e=ds5sdd](https://universidadeaneducomy.sharepoint.com/:p:/g/personal/dalzate68441_universidadean_edu_co/EVEGo2n8yXZFhgf75A4uh9QBFHZdV_yYz7-l0YkyujF_w?e=ds5sdd)

#### **SIMULADOR FINANCIERO:**

[Simulador Financiero 2024.xlsx](#)





