



Paralelo Cultural: emprendimiento para la activación de las artes escénicas en Bogotá, D.C.

Tatiana Rafaela Falla Molina
Daniel Eduardo Garzón Rodríguez
Valentina Sánchez Rincón

Universidad EAN
Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales
Maestría en Gestión de la Cultura
Bogotá, D.C. Colombia
2022

Paralelo Cultural: emprendimiento para la activación de las artes escénicas en Bogotá, D.C.

Tatiana Rafaela Falla Molina
Daniel Eduardo Garzón Rodríguez
Valentina Sánchez Rincón

Trabajo de grado presentado como requisito para optar por el título de:
Magíster en Gestión de la Cultura

Director:
Miguel Ángel Zúñiga Gutiérrez

Modalidad:
Creación de Empresa

Universidad EAN
Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales
Maestría en Gestión de la Cultura
Bogotá, D.C. Colombia
2022

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

«No pienso en el arte cuando trabajo. Trato de pensar en la vida.»

Jean-Michel Basquiat.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos profundamente a nuestros maestros, en particular a Laura Zarta, Fernando Vicario y Daniel Jiménez, por sus aportes generosos al crecimiento y consolidación de nuestro trabajo y por creer en su valor.

A nuestras familias, por el apoyo brindado durante estos dos años de estudios.

A nuestros colegas del sector artístico, que en distintos momentos del proceso nos aportaron con sus comentarios y nos animaron a cristalizar esta idea.

RESUMEN

En Colombia las artes escénicas se enfrentan a grandes retos sectoriales y sus agentes diariamente deben hacer frente a problemáticas de gran peso como la informalidad y la inestabilidad en el ejercicio de sus actividades. En este contexto los procesos de gestión cultural se tornan fundamentales para la implementación de acciones que propendan por el desarrollo y la sostenibilidad del sector. En este entorno y con el propósito de sumar a estos esfuerzos nace Paralelo Cultural, un emprendimiento cultural cuyo modelo de negocio se basa en una filosofía del relacionamiento y busca a través del trabajo colaborativo y en red la mediación de oportunidades para los agentes de las artes escénicas. En el presente trabajo estructurado en ocho capítulos que abordan la naturaleza del negocio, la caracterización del sector, la validación técnica y financiera del modelo de negocio, las estrategias de mercadeo y los aspectos legales y de sostenibilidad del emprendimiento, se buscó cumplir con los objetivos de consolidar un modelo organizacional en el que converjan lo digital y lo presencial; validar técnica y financieramente el modelo de negocio y su prototipo de servicio y evaluar su capacidad de inserción en el mercado. Los resultados, favorables en la consecución exitosa de dichos objetivos, dan muestra de la estructuración de un modelo de negocio sólido, sostenible y de gran valor para el sector de las artes escénicas bogotanas.

Palabras clave: emprendimiento cultural, artes escénicas, gestión cultural, creación de empresa, validación.

ABSTRACT

Performing arts in Colombia face great sectorial challenges and daily their agents deal with heavy problems such as informality and instability when carrying out their activities. In this context, cultural management processes become fundamental for the implementation of actions that aim to the sector development and sustainability. In this environment and with the purpose of adding to these efforts Paralelo Cultural is born, a cultural enterprise which business model is based on a philosophy of networking, and seeks through collaborative work the mediation of opportunities for the performing arts agents. In this work, which its structure contains eight chapters regarding the business nature, the characterization of the sector, the technical and financial validation of the business model, the merchandising strategies and legal and sustainability aspects, the accomplishment of these following objectives was seek: to consolidate an organizational model that combines both digital and face-to-face activities, to validate the business model and the service prototype in term of technical and financial functionality, and to assess their capability of insertion to the cultural market. The results, favorable in terms of achieving those objectives, show the structuration of a solid business model, sustainable and carrier of great value to the performing arts of Bogotá, Colombia.

Key words: cultural entrepreneurship, performing arts, cultural management, company creation, validation.

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	15
2. NATURALEZA DEL PROYECTO	18
2.1. Origen o fuente de la idea de negocio	18
2.2. Descripción del modelo de negocio	18
2.5.1. Proveedores	19
2.5.2. Agentes de interés	20
2.5.3. Gobierno	20
2.5.4. Clientes	20
2.5.5. Canvas de modelo de negocio sostenible	20
2.2.5.3. Productos y servicios	23
2.2.5.6. Ingresos	25
2.2.5.7. Beneficios sociales	25
2.2.5.8. Beneficios ambientales	26
2.2.5.9. Recursos	26
2.2.5.10. Actividades y procesos	26
2.2.5.11. Aliados Clave	28
2.2.5.12. Costos	29
2.2.5.13. Costos sociales	30
2.2.5.14. Costos ambientales	30
2.3. Objetivos empresariales a corto, mediano y largo plazo	30
2.4. Estado actual del negocio	31
2.5. Descripción de productos o servicios	31
2.5.1. Red Encontrarte	31
2.5.2. Vitrina Viva	32
2.6. Nombre, tamaño y ubicación de la empresa	32
2.6.1. Macro localización	32
2.6.2. Micro localización	32
2.6.3. Tamaño óptimo del proyecto	33
2.7. Potencial del mercado en cifras	33

2.8.	Ventajas competitivas de los servicios.....	34
2.9.	Resumen de las inversiones requeridas.....	34
2.10.	Proyecciones de ventas y rentabilidad.....	34
2.11.	Plan de estructuración.....	34
2.12.	Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad.....	36
2.13.	Equipo de trabajo.....	36
3.	ANÁLISIS DEL SECTOR.....	38
3.1.	Características del sector.....	38
3.2.	Análisis de las fuerzas que impactan el negocio.....	39
3.2.1.	Modelo PESTEL.....	40
3.2.2.	Las 5 fuerzas de Porter.....	46
3.3.	Análisis de oportunidades y amenazas.....	50
3.3.1.	Explotar fortalezas para aprovechar oportunidades.....	51
3.3.2.	Corregir debilidades con oportunidades.....	52
3.3.3.	Mantener fortalezas para reducir amenazas.....	52
3.3.4.	Afrontar debilidades para evitar amenazas.....	53
3.4.	Análisis de los competidores.....	54
3.4.1.	Cultur.....	54
3.4.2.	Circularart.....	54
3.4.3.	Directorio ICC.....	55
3.5.	Conclusiones sobre la viabilidad del sector.....	55
4.	VALIDACIÓN E INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	56
4.1.	Red Encontrarte.....	57
4.1.1.	Aporte a la sostenibilidad y escalabilidad.....	57
4.1.2.	Sobre el diseño y arquitectura del servicio digital.....	58
4.1.3.	Aportes complementarios.....	58
4.2.	Vitrina Viva.....	59
4.2.1.	Aporte a la sostenibilidad y escalabilidad.....	59
4.2.2.	Cambio de paradigma sobre el rol del “programador”.....	60
4.2.3.	Aportes complementarios.....	60
5.	ESTRATEGIA Y PLAN DE INTRODUCCIÓN DE MERCADO.....	61

5.1.	Objetivos de mercadeo y la estrategia de mercadeo	61
5.2.	Estrategias de servicio.....	61
5.2.1.	Red encontrarte.....	61
5.2.2.	Vitrina Viva.....	62
5.3.	Estrategias de distribución	62
5.4.	Estrategias de precio-modelo de ingreso.....	63
5.5.	Estrategias de comunicación y promoción.....	64
5.6.	Presupuesto de la mezcla de mercadeo	65
6.	ASPECTOS TÉCNICOS	66
6.1.	Objetivos de prestación del servicio	66
6.2.	Ficha técnica del producto o servicio.....	67
6.3.	Descripción del proceso	70
6.4.	Necesidades y requerimientos	72
6.5.	Materias primas y suministros.....	72
6.6.	Personal requerido para la prestación del servicio.....	73
6.7.	Plan de producción.....	73
6.8.	Capacidad instalada.....	74
6.9.	Modelo de gestión integral del proceso productivo.....	74
6.10.	Procesos de investigación y desarrollo.....	75
6.11.	Presupuesto de producción	76
6.12.	Presupuesto de infraestructura	76
7.	ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES	77
7.1.	Análisis estratégico.....	77
7.1.1.	Misión.....	77
7.1.2.	Visión.....	77
7.2.	Estructura organizacional.....	77
7.3.	Perfiles.....	78
7.3.1.	Gerente.....	78
7.3.2.	Directores(as) de proyecto.....	78
7.3.3.	Director(a) administrativo(a) y Financiero(a).....	78
7.3.4.	Líder de comunicaciones y marketing	78

7.4.	Organización humana.....	79
7.5.	Factores clave de la gestión del talento humano.....	79
7.6.	Esquema de gobierno corporativo.....	79
7.6.1.	Principio de autonomía.....	80
7.6.2.	Reporte de metas e indicadores.....	80
7.6.3.	Ordenación del gasto.....	80
7.6.4.	Instancias de decisión.....	80
7.7.	Aspectos legales.....	81
7.7.1.	Constitución de la empresa.....	81
7.7.2.	Registro de marca y signos distintivos.....	81
7.8.	Estructura jurídica y tipo de sociedad.....	81
7.8.1.	Razón Social.....	81
7.8.2.	Objeto social.....	82
7.8.3.	Término de duración.....	82
7.8.4.	Accionistas.....	82
7.8.5.	Capital.....	82
7.8.6.	Representante legal.....	82
7.8.7.	Facultades del representante.....	83
7.9.	Presupuesto de personal administrativo.....	83
8.	ASPECTOS FINANCIEROS.....	84
8.1.	Objetivos financieros.....	84
8.1.1.	Diversificación de las fuentes de ingresos.....	84
8.1.2.	Reducción de costos operacionales.....	85
8.1.3.	Establecimiento de un fondo de emergencia.....	85
8.2.	Supuestos económicos para la simulación.....	85
8.3.	Proyección de ventas.....	86
8.4.	Proyección de gastos de mercadeo.....	87
8.5.	Proyección de costos de producción.....	88
8.6.	Proyección de gastos administrativos.....	90
8.7.	Presupuesto de inversión.....	90
8.8.	Estados financieros.....	91

8.8.1.	Estado de resultados	91
8.8.2.	Balance general	92
8.8.3.	Flujo de caja	93
8.9.	Indicadores financieros de rentabilidad.....	93
8.9.1.	Margen bruto	93
8.9.2.	Margen operacional.....	93
8.9.3.	Margen neto.....	94
8.9.4.	ROE.....	94
8.9.5.	ROA.....	94
8.10.	Fuentes de financiación.....	94
8.10.1.	Compañías	95
8.10.2.	Gobierno	95
8.11.	Evaluación financiera.....	96
9.	ENFOQUE HACIA LA SOSTENIBILIDAD.....	97
9.1.	Dimensión social.....	97
9.2.	Dimensión ambiental.....	97
9.3.	Dimensión económica.....	100
9.4.	Dimensión de gobernanza.....	100
10.	CONCLUSIONES.....	102
11.	GLOSARIO	104
	REFERENCIAS.....	105
	ANEXO A. Respuesta de IDARTES al derecho de petición “Cantidad de inscritos en convocatorias de creación y circulación en el PdI de los años 2019, 2020 y 2021”	109
	ANEXO B. Simulación financiera de paralelo cultural	112
	ANEXO C. Investigación “Diagnóstico y análisis del Consumo Cultural de los Jóvenes Bogotanos durante la Pandemia por el Covid-19”.....	113
	ANEXO D. Matriz DOFA de Paralelo Cultural	114
	ANEXO E. Formatos de entrevistas de validación.....	115
	ANEXO F. Prototipo de la plataforma digital del servicio Red Encontrarte	125
	ANEXO G. Fichas técnicas de las entrevistas de validación del modelo de negocio	126

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Mapa de Sistema de Negocio de Paralelo Cultural	19
Figura 2. Canvas de Modelo de Negocio Sostenible de Paralelo Cultural	21
Figura 3. Matriz PESTEL para Paralelo Cultural	40
Figura 4. Matriz de las 5 fuerzas de Porter para Paralelo Cultural	47
Figura 5. Ficha técnica servicio Red Encontrarte para los segmentos de cliente Agrupaciones e Independientes	67
Figura 6. Ficha técnica servicio Red Encontrarte para el segmento de cliente Emprendedor	68
Figura 7. Ficha técnica servicio Vitrina Viva	69
Figura 8. Diagrama de proceso para la prestación del servicio Red Encontrarte de Paralelo Cultural	70
Figura 9. Diagrama de proceso para la prestación del servicio Vitrina Viva de Paralelo Cultural	71
Figura 10. Modelo organizacional de Paralelo Cultural	79

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Objetivos de producción del servicio Red Encontrarte	66
Tabla 2. Objetivos de producción del servicio Vitrina Viva	66
Tabla 3. Sistema de comisiones del servicio Red Encontrarte.	85
Tabla 4. Precios de venta al público para acceder a los servicios de Vitrina Viva.....	86
Tabla 5. Proyección de ventas del servicio Red Encontrarte.....	87
Tabla 6. Proyección de ventas del servicio Vitrina Viva.....	87
Tabla 7. Costos de la nómina de ventas de Paralelo Cultural.	88
Tabla 8. Costos de prestación del servicio Red Encontrarte.....	88
Tabla 9. Costos de prestación del servicio Vitrina Viva.....	89
Tabla 10. Costos de la nómina administrativa de Paralelo Cultural.	90
Tabla 11. Costos de la inversión inicial para el desarrollo de la plataforma digital	91
Tabla 12. Estado de resultados de Paralelo Cultural.....	92
Tabla 13. Balance general de Paralelo Cultural.....	92
Tabla 14. Flujo de caja de Paralelo Cultural (Capital invertido)	93
Tabla 15. Flujo de caja libre de Paralelo Cultural	93
Tabla 16. Margen bruto de Paralelo Cultural.....	93
Tabla 17. Margen operacional de Paralelo Cultural	93
Tabla 18. Margen neto de Paralelo cultural. Fuente: Elaboración propia.	94
Tabla 19. ROE de Paralelo Cultural	94
Tabla 20. ROA de Paralelo Cultural.....	94

1. INTRODUCCIÓN

Los procesos de gestión cultural en un territorio como el colombiano que se caracteriza por su multiculturalidad son necesarios y fundamentales para el desarrollo cultural y social de los colombianos. En el caso particular del sector de las artes escénicas su ejecución en el contexto nacional es un gran reto, pues estos deben hacer frente a grandes problemáticas que operan de diferente forma según el contexto local donde acontecen.

Siendo de interés para el equipo emprendedor dentro de su labor como gestores culturales atender a problemáticas que dificultan el desarrollo y sostenibilidad del sector de las artes escénicas en Bogotá y teniendo en cuenta la transformación que se ha venido presentando a nivel nacional en materia de gerencia de organizaciones culturales, con la que han surgido aspectos conceptuales y prácticos que buscan solidificar procesos, no queda duda que la formulación y ejecución de propuestas culturales que se basen en y propendan por procesos de participación, apropiación y descentralización ciudadana es, en opinión de los autores, el mejor enfoque en términos de sostenibilidad para el ejercicio de la gestión cultural.

Partiendo de dicho enfoque y teniendo en cuenta que el equipo de Paralelo Cultural está conformado por tres personas, cada una de ellas con una experticia profesional definida desde lo artístico, lo técnico y la gestión, y que en su ejercicio profesional han evidenciado de primera mano las brechas y dificultades actuales comunes en el sector cultural, específicamente el de las artes escénicas, surge la iniciativa de desarrollar un modelo de negocio que atienda principalmente a las problemáticas del sector más relevantes para los autores.

Estas problemáticas se resumen en la informalidad e inestabilidad de la labor de los artistas escénicos y agentes del sector. La formalidad está relacionada con la existencia de empresa y el cumplimiento de los requisitos de registro empresarial, de garantías laborales (seguridad social y bienestar) y la formalidad tributaria, relacionada con la responsabilidad de declarar y pagar impuestos. Según el Séptimo Reporte de Economía Naranja el 80,9% de los micronegocios de Economía Naranja del país no están registrados en Cámara de Comercio y, en contraste, solo el 19,1% del total de los micronegocios manifestaron estar registrados (DANE. 2022. p. 51).

Durante la pandemia se sumó a esta problemática la imposibilidad de la presencialidad, que dejó ver nuevas dificultades en el desarrollo de las artes para la consecución de una economía

que otorgue estabilidad a los agentes que se desenvuelven en la misma. Tras la pandemia y observando el Séptimo Reporte de Economía Naranja se observa en general que los indicadores de producción de eventos, presentaciones, espectáculos o actividades culturales se están acercando a los valores de 2019, ratificando la reactivación del sector; sin embargo, los indicadores de consumo siguen siendo considerablemente bajos, aspecto que influye en la inestabilidad del sector y sus agentes (DANE, 2022. p.23).

Teniendo en cuenta estas problemáticas y en aras de contribuir a la consolidación de iniciativas colectivas de las artes escénicas, Paralelo Cultural surge como un modelo de negocio que busca incentivar la activación del sector mediante la implementación de dos líneas de servicio: Red Encontrarte y Vitrina Viva, que se fundamentan en la gestión cultural y, paralelamente, median hacia la generación de oportunidades de empleo (abriendo campo a la estabilidad laboral) y la regulación y registro de los agentes y sus actividades (apoyando la formalización).

Para Paralelo Cultural es de gran importancia que su modelo de negocio parta del saber ver y escuchar al territorio e interpretarlo colectivamente y se oriente hacia el fomento de la creación, producción, circulación, difusión y consumo artístico y cultural, promoviendo su disfrute y posicionando a la cultura como eje de desarrollo territorial y comunitario, trabajando en acciones que transformarán la situación actual en una situación futura deseable a nivel ecosistémico en la ciudad de Bogotá.

En esa medida, el objetivo principal del presente trabajo es el de diseñar un modelo corporativo que a través de estrategias digitales y presenciales ofrezca opciones de relacionamiento entre los agentes del sector de las artes escénicas en Bogotá. Teniendo como objetivos específicos los siguientes:

1. Realizar el análisis estratégico del modelo de negocio para su validación técnica y financiera con el fin de minimizar el riesgo de inversión.
2. Validar el modelo de negocio de Paralelo Cultural y sus posibilidades de inserción en el mercado cultural de Bogotá.
3. Construir el prototipo del servicio Red Encontrarte para su validación y testeo inicial.

El presente documento cuenta con ocho capítulos: *Naturaleza del proyecto*, que describe a detalle el modelo de negocio y otros aspectos clave para el entendimiento del emprendimiento. *Análisis del sector*, que se evidencia mediante la aplicación de distintas matrices de planeación estratégica. *Validación e investigación de mercado*, en el que se evidencian los aportes más relevantes y las conclusiones producto de las entrevistas realizadas a agentes clave. *Estrategia y plan de introducción de mercado*, en la que se abordan las estrategias de comunicación, mercadeo y marketing del emprendimiento. *Aspectos técnicos*, en los que se exponen los objetivos de prestación de los servicios y se abordan los conceptos necesarios para su cumplimiento. *Aspectos organizacionales y legales*, en el que se expone el análisis estratégico organizacional y legal del emprendimiento. *Aspectos financieros*, en el que se evidencian los resultados del proceso de validación financiera del modelo de negocio. Y *Enfoque hacia la sostenibilidad*, que expone las dimensiones social, ambiental, económica y de gobernanza del emprendimiento.

Por último, el documento finaliza con las conclusiones del equipo emprendedor sobre el proceso de creación de la empresa cultural denominada Paralelo Cultural.

2. NATURALEZA DEL PROYECTO

2.1. Origen o fuente de la idea de negocio

En Colombia la inestabilidad económica, así como otras barreras de acceso a la formalización, acceso a recursos y oportunidades de negocio en el sector de las artes escénicas son una problemática frecuentemente mencionada entre los agentes de este sector. Algunos datos mencionados en el Séptimo Reporte de Economía Naranja aterrizan estas problemáticas: por un lado, el 73,7% de los propietarios de micronegocios de Economía Naranja no realizaron el aporte obligatorio mensual de salud y pensión durante el 2021 y el 88,4% no realizaron el aporte a las Aseguradoras de Riesgos Laborales - ARL (DANE. 2022. pp.51-52). Por otro, el 43,8% de los micronegocios no llevaron ningún tipo de registro contable durante el 2021 y ese mismo año solo el 27,1% de estos declaró que había creado la empresa porque identificó una oportunidad de negocio en el mercado (DANE. 2022. p. 53). Aun así, el 40,5% de micronegocios tienen menos de un año de creación (DANE. 2022. p. 55), aspecto que demuestra un interés creciente por consolidar al sector como una industria estable y formalizada. En esa medida es clara la necesidad urgente de proponer acciones por la activación del sector de las artes escénicas.

Otros reportes indican, por ejemplo, que son las actividades de creación y producción los eslabones más favorecidos dentro de las políticas públicas del sector de las Industrias Culturales y Creativas - ICC (SCRD y CCB, 2016, p. 31), de modo que se identifica una oportunidad en la diversificación del quehacer hacia otras etapas de la cadena de valor de estos sectores de las ICC.

De esta manera, no solo por la afectación respecto de la empleabilidad formal, sino también por las barreras de acceso a la estabilidad de las prácticas y organizaciones culturales en el país y en concreto en la ciudad de Bogotá, el equipo emprendedor considera importante la validación de una idea de negocio alrededor de la activación del sector, de la estructuración de una idea rentable que construya redes, congregue, relacione y ponga en conexión a distintos agentes de la cadena de valor de las artes escénicas en la ciudad en favor del modelo corporativo denominado **Paralelo Cultural**.

2.2. Descripción del modelo de negocio

Para el diseño del modelo de negocio de Paralelo Cultural se realizó dentro de una primera etapa un mapa de sistema de negocio (Figura 1), esta es una herramienta visual que permite

diseñar, evaluar y estructurar una idea o iniciativa y permite dar aproximaciones de cómo esta genera valor para los diferentes actores relacionados (Universidad EAN, s.f.); este recurso gráfico fue la herramienta de apoyo sobre la cual se desarrolló la primera caracterización de los segmentos de clientes y una primera validación del modelo del emprendimiento.

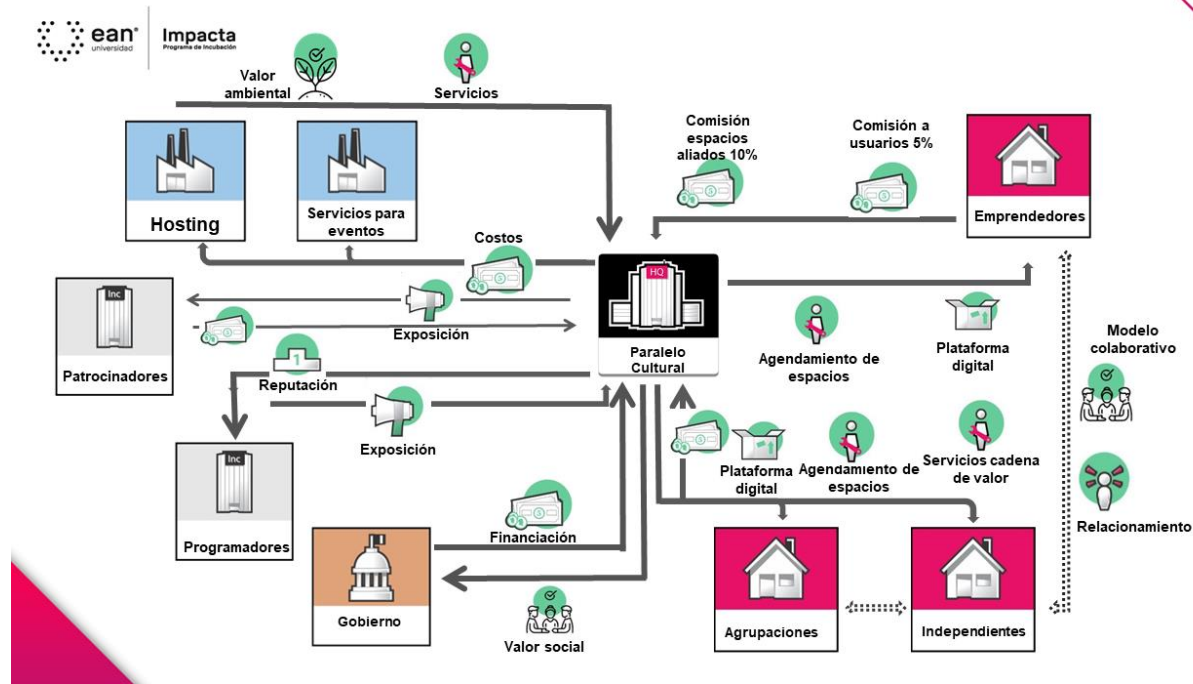


Figura 1. Mapa de Sistema de Negocio de Paralelo Cultural. Fuente: Elaboración propia a partir de la herramienta recuperada de <https://virtual.universidadean.edu.co/courses/10157/files/5138397/download?wrap=1>

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

2.5.1. Proveedores

Se identifica la necesidad de un servidor dedicado para el desarrollo y sostenimiento de una plataforma digital, así como proveedores de servicios como espacios para circulación de las artes escénicas, estructuras, mobiliario, iluminación, audio y video, logística de eventos y control de acceso a éstos, diseño, tecnología, comunicación y medios, merchandising, alimentos, entre otros. El intercambio de valores entre estos agentes consiste en el pago de servicios por parte de Paralelo Cultural.

2.5.2. Agentes de interés

Pueden identificarse dos grupos: patrocinadores y programadores. Los patrocinadores son aliados que generan financiación a cambio de publicidad y presencia de marca en los servicios/eventos producidos por Paralelo Cultural. Se entiende por *programadores* a aquellos agentes del sector que en representación de festivales y circuitos de las artes escénicas aliados, puedan ofrecer exposición en dichas plataformas a los usuarios del servicio Vitrina Viva (que se ampliará más adelante) y así mismo ofertas de circulación de obras/servicios artísticos a los usuarios de Paralelo, y con ello cumplir con una propuesta de valor basada en una filosofía del relacionamiento que se expondrá en detalle más adelante.

2.5.3. Gobierno

Paralelo Cultural cuenta con el Gobierno como un actor clave para la obtención de fuentes diversas de financiación a través de sus líneas de fomento (Programa Distrital de Estímulos – PDE, Programa Distrital de Apoyos Concertados – PDAC, Invitaciones públicas, Programa Nacional de Estímulos, Convocatorias MinTIC y CoCrea -fondo mixto-), otorgándole a cambio valor social, que es transversal a todas las actividades del emprendimiento.

2.5.4. Clientes

El modelo de negocio contempla distintos intercambios entre Paralelo Cultural y sus segmentos de clientes, que se dividen en tres categorías: emprendimientos de las artes escénicas, colectivos de las artes escénicas y agentes independientes de las artes escénicas. Asimismo, el modelo de negocio contempla intercambios entre los mismos segmentos de clientes, a cambio de márgenes de comisión o representación; se presentarán dos líneas de negocio posteriormente.

Entre los segmentos de clientes definidos para Paralelo Cultural, se generará un valor agregado al permitir el relacionamiento (networking) y construcción de valor social mediante estrategias de colaboración en el campo de la producción y puesta en circulación de espectáculos de las artes escénicas.

2.5.5. Canvas de modelo de negocio sostenible

A partir del Mapa Sistema de Negocio y de un proceso previo de validación y retroalimentación académica en el marco de este trabajo de grado, se realizaron modificaciones

sobre un primer lienzo Canvas de Modelo de Negocio Sostenible, para el que se tuvo como base el modelo desarrollado por la Universidad EAN a partir del modelo diseñado por Alexander Osterwalder en 2009. Este modelo añade cuatro casillas más que permiten identificar los costos y beneficios sociales y ambientales implicados en la operación del emprendimiento, para definir sus acciones y valor como emprendimiento sostenible.

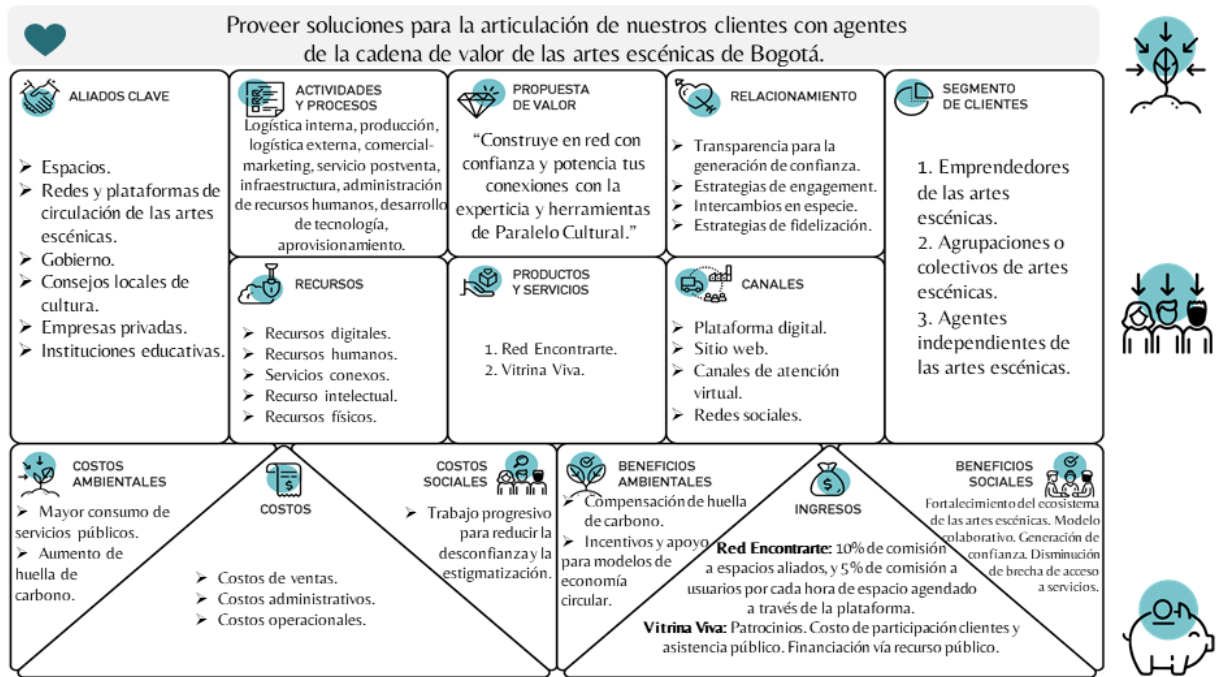


Figura 2. Canvas de Modelo de Negocio Sostenible de Paralelo Cultural. Fuente: Elaboración propia a partir del modelo recuperado de <https://virtual.universidadean.edu.co/courses/10157/assignments/79860>

A continuación, se detallan cada uno de los componentes del modelo de negocio de Paralelo Cultural (Figura 2).

2.2.5.1. Propuesta de valor

“Construye en red con confianza y potencia tus conexiones con la experticia y herramientas de Paralelo Cultural.”

La propuesta de valor se basa en una filosofía del encuentro que proponga una alternativa para la consolidación de redes y el encadenamiento productivo. Esta frase pretende posicionar el modelo de plataforma multicanal, con servicios digitales y presenciales que contribuyan a potenciar el relacionamiento, activación de redes y circulación de productos y servicios de la

cadena de valor de las artes escénicas; Paralelo Cultural no se visualiza como una alternativa para dar nuevas capacidades al sector, sino como un potenciador de lo que el sector ya tiene, basado en un modelo corporativo y financiero sostenible.

2.2.5.2. Segmento de clientes

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

2.2.5.2.1. Independientes

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

2.2.5.2.2. Colectivos

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

2.2.5.2.3. Emprendedores

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

En el contexto de esta categorización, para los autores los *independientes* se entienden como las personas naturales que ejercen su práctica a través de proyectos de corto plazo, mientras que los *emprendedores* ofrecen una oferta permanente en el largo plazo con pensamiento de empresa.

2.2.5.3. Productos y servicios

Paralelo Cultural traza su misionalidad a través de dos líneas de negocio:

2.2.5.3.1. Red encontrarte

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

2.2.5.3.2. Vitrina Viva

Es un programa de relacionamiento y visibilización de las creaciones, productos y servicios de los agentes de las artes escénicas a través de un evento presencial (tipo feria/showcases/mesa de negocios) frente a programadores, plataformas de circulación de las artes o empresas privadas que puedan ser potenciales compradores de espectáculos, recitales, obras, actividades de formación y servicios de prácticas artísticas relacionadas con la danza, la música y el arte dramático.

2.2.5.4. Canales

Los medios a través de los cuales Paralelo Cultural busca hacer llegar su propuesta de valor a los clientes son transversales en ambas líneas de negocio y comprenden: 1) Sitio web del emprendimiento, que evidencia la misión, visión, oferta de servicios y acciones que ejecuta la empresa para brindar soluciones a las necesidades del sector y sus agentes. 2) Canales de atención virtual como el chat en línea dentro del sitio web y el correo electrónico. 3) El manejo

de redes sociales, ofreciendo experiencias según las características de cada una de ellas: WhatsApp Business, Instagram, Facebook, YouTube, Kwai, Tik Tok y Twitter.

Resalta en este punto que por la forma en que operan ambos servicios estos constituyen en sí mismos canales, pues son formas directas de relacionamiento entre Paralelo Cultural y sus clientes.

2.2.5.5. Relacionamiento

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

2.2.5.5.1. Estrategias de engagement

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

2.2.5.5.2. Sistema de contraprestaciones

A mediano o largo plazo, la posibilidad de realizar pagos a través de acuerdos de contraprestación de servicios se contempla dentro de las estrategias de relacionamiento porque constituye una característica fundamental para el cumplimiento de la propuesta de valor, al mismo tiempo que le otorga al emprendimiento un valor diferencial en el mercado, fomentando el crecimiento de los usuarios.

2.2.5.5.3. Estrategias de fidelización

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

2.2.5.6. Ingresos

Una vez validado el modelo corporativo, se contempla la posibilidad de atraer recursos vía herramientas de fomento del sector de las ICC, aplicando a convocatorias y estímulos en distintos niveles (distrital, nacional, internacional).

Por su parte, el servicio Red Encontrarte contempla márgenes de ingresos a través de un sistema de comisiones, en el que hay una comisión del 10% al espacio aliado (escuela/academia o teatro) sobre el valor base de cada hora alquilada/rentada en cada espacio a través de la página web. Asimismo, se fija una comisión del 5% al usuario que alquila por cada la hora agendada en cada espacio a través de la Red Encontrarte.

En el caso del servicio Vitrina Viva, el cobro por el derecho de asistencia al evento presencial (tipo feria/showcase/mesa de negocios) se divide en dos: cobro por derecho de participación a artistas independientes, agrupaciones y emprendimientos del sector artístico y cultural (tarifas diferenciales y preferenciales), y cobro por derecho de asistencia a público general al evento presencial: personas externas al sector con interés en asistir al evento; se abre también la posibilidad de otros ingresos por patrocinios y a largo plazo por acuerdos de cooperación internacional.

2.2.5.7. Beneficios sociales

Paralelo Cultural contempla en su modelo de negocio beneficios sociales que proporcionan una base sólida para la sostenibilidad, estas se profundizarán en el capítulo 9, punto 9.1 (p. 93). Las actividades de Paralelo Cultural con su enfoque en la activación fomentan la estabilidad del sector, la formalización del trabajo de los agentes culturales de las artes escénicas en Bogotá y la agremiación.

A través de la experiencia con nuestras líneas de servicio los segmentos de cliente obtienen herramientas para el fortalecimiento de sus competencias administrativas y de gestión, así como aportes para el sostenimiento de proyectos y la consolidación de tarifas, en pro de gestionar conocimiento para la sostenibilidad de los proyectos del sector, afectando positivamente y de manera directa la estabilidad económica de sus agentes.

2.2.5.8. Beneficios ambientales

Paralelo Cultural contempla estrategias como la compensación de la huella de carbono generada por el uso de los servicios, la inserción de prácticas de economía circular y la implementación de prácticas de sostenibilidad en eventos masivos para el caso de Vitrina Viva, así como otros aspectos que se profundizan en el capítulo 9, punto 9.2 (p. 93), generando beneficios ambientales al darle foco a las prácticas ambientales responsables en un sector que, como se evidencia en el análisis PESTEL (p.36), apenas empieza a explorar este campo.

2.2.5.9. Recursos

Se define que para la entrada en funcionamiento y sostenimiento de Paralelo Cultural se requerirá el uso eficiente y estratégico de los siguientes recursos: 1) Recursos digitales: plataforma digital - Red Encontrarte, soluciones informáticas. 2) Recursos humanos: equipo emprendedor, equipo administrativo, de finanzas, de comunicación, técnico y roles de apoyo a la gestión. 3) Proveedores de servicios conexos: tercerización de actividades para la prestación del servicio Vitrina Viva. 4) Recurso intelectual: gestión del conocimiento, información de libre acceso y experticia profesional. 5) Recursos físicos: Infraestructura necesaria para la articulación y prestación de los servicios.

2.2.5.10. Actividades y procesos

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

2.2.5.10.1. Logística interna

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

2.2.5.10.2. Producción

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

2.2.5.10.3. Logística externa

Correspondientes a las actividades necesarias para que los servicios estén a disposición y alcance de los usuarios, pueden relacionarse con la fase de difusión del Ciclo Cultural de la Unesco (2009). Para Red Encontrarte estas actividades comprenden principalmente la diversificación de medios digitales de acceso (códigos QR, accesos directos, registro, geolocalización, pasarelas de pago, entre otros), y para Vitrina Viva comprenden el transporte y montaje de estructuras, mobiliarios, tecnologías y equipos; logística de eventos, operadores de boletería y realización de transacciones y canales de acceso virtuales.

2.2.5.10.4. Actividades de comercialización

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

comunicación de Paralelo Cultural, la implementación de planes de medios, merchandising, comunicación pública y encadenamiento de canales de relacionamiento.

2.2.5.10.5. Servicio postventa

Relacionado con la fase de consumo/participación del Ciclo Cultural de la UNESCO (2009), tiene que ver con la experiencia de los usuarios al adquirir los servicios de Paralelo Cultural. Dentro de esta fase se desarrollan actividades como la aplicación de encuestas de satisfacción, la ejecución de las estrategias contempladas en el componente de relacionamiento del modelo de negocio y el seguimiento a los procesos de cada segmento de cliente.

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

2.2.5.11. Aliados Clave

2.2.5.11.1. Espacios físicos para la creación en artes escénicas

Son en esencia academias, escuelas, salones de ensayo y/o salas para la circulación de productos de las artes escénicas en pequeño o mediano formato. Dentro de la cadena de valor estos espacios son fundamentales para el desarrollo de las actividades de creación. Como se ha dicho anteriormente, a través de los distintos mecanismos de recolección de información se logró identificar la necesidad de generar un sistema de relacionamiento que alinee la oferta y la demanda por estos espacios, no sólo para potenciar los procesos de creación sino también aportar a la sostenibilidad del sector, ya que una correcta gestión de este tipo de equipamientos culturales favorece la sostenibilidad económica y social de los agentes o colectivos de las artes escénicas. Red Encontrarte se propone entonces como este vehículo de comunicación entre la oferta de equipamientos y la necesidad de acceso para los creadores de la ciudad.

2.2.5.11.2. Redes y plataformas de circulación de las artes escénicas

Se proponen como aliadas fundamentales para la circulación de productos o servicios de las artes escénicas. La validación mediante entrevistas ha permitido identificar una brecha de acceso a estas plataformas por falta de información, desconocimiento de los calendarios y plataformas en las que podrían circular los trabajos de creación de los artistas, falta de competencias en la presentación de propuestas, elaboración de catálogos o portafolios de obras listas para circular,

etc. La línea Vitrina Viva se propone entonces como ese medio comunicador entre las plataformas, sus programadores y la oferta disponible para circulación de los artistas de las artes escénicas.

2.2.5.11.3. Empresas privadas

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

2.2.5.11.4. Instituciones educativas

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

2.2.5.12. Costos

2.2.5.12.1. Costos operacionales

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

2.2.5.12.2. Costos de ventas

Inversiones relacionadas con el diseño y puesta en marcha de la estrategia de marketing y difusión del portafolio corporativo, así como la nómina de ventas.

2.2.5.12.3. Costos administrativos

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

2.2.5.13. Costos sociales

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

2.2.5.14. Costos ambientales

Se considera que el costo ambiental puede ser relativo en tanto que las líneas de negocio promueven actividades que necesariamente generan una huella de carbono (emisiones de CO₂); no obstante, dentro de los valores corporativos de Paralelo Cultural se espera generar sistemas integrados de manejo ambiental, que generen valor a la marca y promuevan prácticas responsables para el medio ambiente tanto entre los aliados estratégicos como entre los clientes potenciales que accedan a cualquiera de las dos líneas de negocio.

2.3. Objetivos empresariales a corto, mediano y largo plazo

Sujetos al desarrollo y puesta en marcha de la plataforma digital Red Encontrarte, los objetivos empresariales de Paralelo Cultural a corto plazo tienen un carácter principalmente práctico: la constitución de una red inicial de 100 espacios aliados a la Red Encontrarte (durante el desarrollo de la plataforma), la realización de una primera versión de Vitrina Viva (una vez entre en funcionamiento la plataforma) y la inserción estratégica de la marca en el mercado mediante la ejecución efectiva de la estrategia de marca.

A mediano plazo los objetivos toman un carácter más misional: el establecimiento de un mecanismo de evaluación y seguimiento al cumplimiento de la propuesta de valor y la gestión del conocimiento para el fortalecimiento del sector de las artes escénicas de Bogotá.

A largo plazo los objetivos se orientan hacia el cumplimiento de la visión del emprendimiento: el posicionamiento de Paralelo Cultural como una organización líder en el campo de las artes escénicas en Bogotá; la consolidación, ampliación y diversificación de su oferta de servicios y la descentralización de sus operaciones.

2.4. Estado actual del negocio

Para el primer semestre del 2022 el modelo de negocio de Paralelo Cultural se encuentra en una fase avanzada de validación, en la que se presenta un prototipo del servicio Red Encontrarte a una serie de expertos técnicos, aliados clave, clientes, entre otros.

2.5. Descripción de productos o servicios

2.5.1. Red Encontrarte

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

Este servicio aporta valor al segmento de cliente *Emprendimientos* al ahorrarle tiempo en la programación de su espacio, aumentando su alcance y reduciendo costos, percibiendo un ingreso fijo para su espacio.

El propósito de este servicio es visibilizar los espacios de entrenamiento, ensayos y creación para las artes escénicas y su oferta de horas disponibles para alquiler, conformando una red robusta de proveedores. Se espera brindar información condensada, en un solo lugar (plataforma digital) de forma que se pueda consultar un catálogo de espacios que pueden seleccionarse de acuerdo con las necesidades de los creadores de las artes, a través de filtros como: área de trabajo, día, hora, localidad, entre otros y así puedan ser agendados. Se espera que bajo este modelo se pueda obtener mayor provecho de las horas valle, en las que los espacios no tienen actividades programadas, no por falta de demanda de los mismos, sino porque sus redes de contacto son limitadas.

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

2.5.2. Vitrina Viva

Programa para la visibilización de productos y servicios de las artes escénicas orientados a los distintos eslabones de la cadena de valor, con el objetivo de establecer relaciones entre agentes culturales para la consolidación de diferentes ofertas, cooperatividad y acceso a públicos, a través de la producción de un evento presencial tipo feria con tres ediciones al año. Cabe resaltar que Vitrina Viva busca ser un puente que facilite la obtención de estas oportunidades, que apoye la activación del sector y genere un sistema rentable para el modelo corporativo Paralelo Cultural.

Este servicio aporta valor a nuestros segmentos de clientes al centralizar diversas opciones de relacionamiento: mesas de networking, exhibiciones en vivo (*showcases*) frente a potenciales compradores, *stands* para emprendimientos con enfoque en diferentes eslabones de la cadena de valor, charlas y ponencias. Adicionalmente, Vitrina Viva ofrecerá un sitio web con información de las obras disponibles en cada versión.

2.6. Nombre, tamaño y ubicación de la empresa

2.6.1. Macro localización

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

2.6.2. Micro localización

Para el desarrollo del núcleo del negocio no es significativamente relevante la ubicación en una localidad específica, ya que su oferta de servicios es por un lado digital (Red Encontrarte) y por otro lado descentralizada (Vitrina Viva). Atendiendo a lo anterior y teniendo en cuenta las ventajas del teletrabajo para una organización y sus colaboradores expuestos por el Ministerio TIC y el Ministerio del Trabajo (2021), como el aumento de la productividad y la reducción de los costos fijos, la mejora de la calidad de vida de los colaboradores y el incentivo al trabajo en equipo, el impulso al uso y apropiación de nuevas tecnologías y los impactos positivos a la movilidad en las

ciudades y la reducción de la huella de carbono de las organizaciones, entre otras, se define que esta modalidad es la más óptima para las operaciones de Paralelo Cultural en la ciudad de Bogotá.

2.6.3. Tamaño óptimo del proyecto

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

2.7. Potencial del mercado en cifras

Para determinar el potencial del mercado teniendo en cuenta las dificultades sectoriales de acceso a la información, se solicitó ante el Instituto Distrital de las Artes - IDARTES, mediante un derecho de petición, la cantidad de agentes de las artes escénicas (en las disciplinas de música, arte dramático y danza) inscritos en las convocatorias de creación y circulación del Programa Distrital de Estímulos - PDE en los años 2019, 2020 y 2021. Se solicita esta información segmentando a los participantes en los siguientes tipos: persona natural (segmento de cliente Independientes), Agrupación (segmento de cliente Colectivos), y Persona Jurídica (segmento de cliente Emprendimientos). La respuesta de IDARTES (Anexo A) revela las siguientes cifras:

Para el año 2019, la cantidad de personas naturales buscando soluciones para la creación y circulación fue de 313, la de agrupaciones fue de 6976 y la de personas jurídicas fue de 425.

Para el año 2020, la cantidad de personas naturales buscando soluciones para la creación y circulación fue de 298, la de agrupaciones fue de 5.755 y la de personas jurídicas fue de 601.

Para el año 2021, la cantidad de personas naturales buscando soluciones para la creación y circulación fue de 491, la de agrupaciones fue de 5.681 y la de personas jurídicas fue de 558.

Esto deja ver un potencial de mercado de en promedio 367 Independientes, 6.137 Colectivos y 528 Emprendedores de las artes escénicas con necesidades de soluciones en servicios de la cadena de valor relacionados con la creación y la circulación, y que pueden encontrar en las dos líneas de servicio de Paralelo Cultural una oferta llamativa, innovadora e integrada para la atención de sus necesidades.

2.8. Ventajas competitivas de los servicios

Las dos líneas de servicio de Paralelo Cultural cuentan con factores diferenciales en el acceso y gestión de la información que representan una gran ventaja competitiva de los mismos frente a posibles competidores. Por su parte, la propuesta de valor también genera ventajas competitivas frente a competidores, tales como conexiones estratégicas con proveedores, soluciones personalizadas según cada segmento de cliente que se traducen en la constitución de una relación especializada con cada uno de ellos (fomentando y afianzando la fidelización), la articulación de la sostenibilidad como pilar de las actividades empresariales y valor agregado para los clientes, y un modelo de negocio con fundamento colaborativo que le da la vuelta a un paradigma problemático que ha afectado al sector por generaciones.

2.9. Resumen de las inversiones requeridas

El resultado de la simulación financiera realizada (Anexo B) permite observar que, con una inversión inicial para el año 0 de \$647.608.190 COP, se pone en funcionamiento la compañía y se cubren las necesidades para el desarrollo y puesta en mercado de las dos líneas de servicio de Paralelo Cultural. Dentro de este valor, se contemplan \$129.803.602 COP para la puesta en marcha del servicio Red Encontrarte, \$141.810.600 COP para la puesta en marcha del servicio Vitrina Viva, \$12.000.000 COP para equipamiento de oficina, \$1.297.500 para la puesta en marcha (formalización), \$330.482.000 COP para nóminas, \$20.400.000 para Marketing Mix y \$11.814.488 de gastos fijos.

2.10. Proyecciones de ventas y rentabilidad

Para el primer año de operaciones se proyectan ventas por \$\$518.400.000 COP con el servicio de Red Encontrarte y ventas por \$208.500.00 COP con el servicio Vitrina Viva. Para su primer periodo el proyecto tendrá un ROE del 16%, que aumentará hasta llegar al 72% para el quinto periodo.

2.11. Plan de estructuración

El plan para la estructuración de Paralelo Cultural se compone de la ideación, redacción y ejecución de varios aspectos clave para que el emprendimiento funcione bajo un orden y unas

reglas estandarizadas, tanto para los directivos y colaboradores, como para los aliados clave y los clientes.

Teniendo presente lo anterior, así como la fase actual en la que se encuentra el emprendimiento, es necesario el entendimiento y apropiación tanto del paso a paso para la constitución de la empresa (su formalización), como del paso a paso para el registro de marca y signos distintivos de Paralelo Cultural. Este primero, contempla las siguientes actividades:

- a. Recopilación de todos los documentos requeridos para la constitución de la empresa.
- b. Constitución de la Asamblea general de accionistas y redacción del reglamento para la toma de decisiones, las condiciones de acceso a la información, las reglas de protección de propietarios en caso de transformación, fusión, etc., un acuerdo entre socios para no realizar de manera independiente acciones que puedan afectar el crecimiento de la empresa y la definición del alcance de las funciones de la asamblea general de accionistas.
- c. Constitución de la Junta directiva que conlleva: la redacción del manual de manejo y toma de decisiones, la definición de una reunión bimestral o trimestral; la definición de gerencia, equipo directivo y sus funciones y actividades, la determinación de planes y metas claras por cumplir en un término definido, así como los mecanismos de control y evaluación de lo estipulado, y la selección del equipo gerencial idóneo y capacitado que esté alineado con el equipo directivo y su filosofía. Dada la naturaleza del emprendimiento se debe evaluar la posibilidad y viabilidad que para el caso de Paralelo Cultural la Junta directiva sea la misma Asamblea general.
- d. Definición de remuneraciones para los miembros de la junta directiva por cada reunión.
- e. Descripción de mecanismos de evaluación para el cumplimiento del plan de trabajo.
- f. Desarrollo del manual de colaboradores: el resumen de la empresa, presentación e historia, misión, visión, valores y propuesta de valor. Descripción de las políticas de seguridad, diversidad e igualdad y el código de conducta.

De igual forma, es fundamental la construcción en detalle del reglamento para espacios aliados que se asocien a la Red Encontrarte, el instructivo o paso a paso para el registro de usuarios a cada línea de servicio (documentos de registro detallados), los términos y condiciones

de uso de la plataforma digital de Paralelo Cultural así como el Habeas Data, y los estatutos para el relacionamiento claro y transparente entre Paralelo Cultural y sus clientes.

Una vez terminada la ejecución de este plan se espera como resultado que arroje soportes de gran valor para la consolidación del modelo de gestión integral que se detalla más adelante.

2.12. Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad

Atendiendo a los resultados de la simulación financiera, que se explica con detalle en el capítulo 8, punto 8.11 (p. 92), la empresa se valora por \$130.007.906 COP, con una tasa interna de retorno del 19,39% y un periodo de recuperación de 4,4 años.

2.13. Equipo de trabajo

El equipo emprendedor se compone por los siguientes perfiles:

Daniel Garzón Rodríguez: Gestor cultural, bailarín, técnico profesional en danza contemporánea, coreógrafo y candidato a Magíster en Gestión Cultural. A la par de su formación como ingeniero agrónomo, tiene formación en danza folclórica colombiana, ballet clásico, danza contemporánea y danza moderna. Sus principales intereses están en la gestión de proyectos para la investigación, creación y circulación de las prácticas artísticas. Cuenta con capacidades para la formulación misional de planes de acción estratégica para el fomento de las artes y la producción ejecutiva de eventos de circulación en el sector público y privado. Se ha desempeñado como gestor del Portafolio Distrital de Estímulos y responsable misional del programa de difusión y circulación de la Gerencia de Danza del Instituto Distrital de las Artes - Idartes de Bogotá, entre los años 2018 y 2021. Actualmente es apoyo misional del área de artes vivas y musicales de la Fundación Gilberto Alzate Avendaño - FUGA en Bogotá.

Tatiana Rafaela Falla Molina: Maestra en música de la Universidad Nacional de Colombia. Cuenta con 8 años de experiencia con la Orquesta Filarmónica de Bogotá, como violista en la Orquesta Filarmónica Juvenil de Cámara de Bogotá y recientemente como parte del equipo de producción y circulación de la dirección de Fomento y Desarrollo. Se especializa en la dirección artística de proyectos musicales diversos que articulan el lenguaje sinfónico en propuestas frescas. Fue becada para cursar el Global Leaders Program, un programa de formación en

emprendimientos artísticos sostenibles y se encuentra terminando su maestría en Gestión de la Cultura en la Universidad EAN.

Valentina Sánchez Rincón: Maestra en Arte Dramático de la Universidad El Bosque; actriz, directora, productora escénica y gestora cultural con cuatro años de experiencia en el sector teatral independiente, trabajando con organizaciones como AES Gestiom en teatro corporativo, la Corporación Artística Tierradentro como productora, La Porte del Arte como actriz, La Fragmentación Teatro como directora, y Oh! Tero Producciones, Mun Entertainment y Misi Producciones como Stage Manager. Cuenta con estudios complementarios en emprendimiento cultural, gestión y producción escénica y pedagogía. Su ejercicio profesional le ha permitido comprender las dinámicas del sector teatral bogotano desde los múltiples roles que desempeñan los diversos agentes del mismo.

3. ANÁLISIS DEL SECTOR

3.1. Características del sector

El sector de las artes escénicas de Bogotá cuenta con una serie de fortalezas y debilidades en su cadena de valor que afectan directamente el crecimiento del mismo, la consolidación de una industria y la sostenibilidad de sus emprendimientos.

Por un lado, puede considerarse que en términos de creación y producción el sector es fuerte, pues un 38,7% y un 30% de actividades de los emprendimientos del sector se concentran en estas áreas respectivamente (Cámara de Comercio de Bogotá - CCB y Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte - SCR.D. 2016. p 31); sin embargo, los productos y servicios resultantes de estos procesos tienen periodos de vida útil cortos, disminuyendo los ingresos y desestabilizando la continuidad laboral. Esto puede explicarse porque los recursos económicos y materiales no son suficientes para garantizar la sostenibilidad de los procesos detrás de la creación y mantenimiento de un producto, este sector es el que más depende de recursos estatales con un porcentaje del 11.6%, que suelen ser intermitentes, muy demandados y generalmente exigen formalización, una característica que hasta ahora empieza a consolidarse, pues el 58.9% de las empresas registradas tienen poco más de cinco años. Asimismo, la falta de espacio para ejercer sus actividades es otro limitante en la producción, pues el 64.4% ve como debilidad el no contar con espacio propio (CCB y SCR.D. 2016. p 37).

Por su parte, la distribución de productos y servicios es una debilidad, pues en el sector las actividades de promoción y difusión y las de circulación representan el 10.2% y el 4.4% respectivamente (CCB, SCR.D. 2016. p 31) en los emprendimientos. Estos factores se vuelven más complejos al considerar que los niveles de cooperación entre agentes del sector son aún muy bajos, solo el 19% de los emprendimientos reconocen la importancia de las alianzas con otros emprendimientos y empresas (CCB, SCR.D. 2016. p 38).

Además de la cooperación, otro problema que afecta sobremanera al sector es el de entender el mercado para encontrar los medios apropiados y llegar a los públicos. Los canales más utilizados por las empresas de las Industrias Culturales y Creativas (ICC) son las páginas web y los correos masivos; no obstante, los consumidores se mueven a un ritmo diferente y de una forma distinta que se ha intensificado desde la llegada del Covid-19. Aún persiste un gran

desconocimiento del público al que se puede llegar a través de las redes sociales y en esa medida la divulgación disminuye su funcionalidad. Es necesario que dentro de las empresas y en la cotidianidad del sector mismo se conozcan, reconozcan y respeten las particularidades de los consumidores para lograr un equilibrio entre los intereses de los artistas y del público para incrementar el consumo.

El consumo es la fase que más hay que afianzar. Dentro de esta fase los procesos de formación y mediación de público son vitales: el 12% de las empresas considera que la construcción del público es necesaria para mejorar el sector (CCB y SCRD. 2016. p 39), y para lograrlo es necesaria la articulación de agentes dentro de la cadena de valor, pues el 66,7% de las empresas tiene como público objetivo a personas de todas las edades, un rango amplio que puede abordarse mejor a través de la formación de alianzas.

El mayor reto que tiene el sector es que los artistas, productores, gestores, técnicos y demás agentes reconozcan en qué fase de la cadena se desenvuelven y cómo su labor afecta las otras fases y a los demás agentes, para la sostenibilidad.

Finalmente, otros datos relevantes para la caracterización del sector de las artes escénicas en Bogotá contenidos en el Séptimo Reporte Naranja del DANE (2022) comprenden: 290.402 personas ocupadas en el área de artes y patrimonio para el 2021, 12.5% más que en el 2020, lo que evidencia un impulso fuerte de reactivación tras la pandemia (DANE. 2022. p.18); y el valor agregado de las ICC a la economía bogotana en el año 2021 fue de \$27.753.999 millones de pesos, de los cuales el 28,6% (7.937.643 millones de pesos) corresponden al sector de artes y patrimonio (DANE. 2022. pp. 15-16), por lo que puede concluirse que con la reactivación del sector el valor agregado bruto de sus actividades aporta considerablemente a la economía.

3.2. Análisis de las fuerzas que impactan el negocio

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

3.2.1. Modelo PESTEL

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

Figura 3. Matriz PESTEL para Paralelo Cultural. Calificación de factores del entorno externo según representen un escenario muy positivo, positivo, neutro, negativo o muy negativo para el emprendimiento. Fuente: Elaboración propia.

El modelo PESTEL (Figura 3) contempla factores político-legales, económicos, sociales, ambientales y tecnológicos dentro de un entorno específico; adicionalmente, para este análisis se añadieron los factores culturales, dada la naturaleza del emprendimiento. Cada uno de los factores fue catalogado como muy positivo, positivo, neutro, negativo o muy negativo según su incidencia en el macro y meso entorno del emprendimiento.

3.2.1.1. Factores político-legales

En primer lugar, se abordan las políticas de apoyo a emprendimientos de las ICC, dentro de las que resalta la Política Integral de Economía Naranja (Consejo Nacional de la Economía Naranja – CNEN, 2020.), que contempla distintas estrategias y entre éstas, una con enfoque especial en emprendimientos culturales, que busca aportar en temas de acceso a financiación, capacitación en habilidades emprendedoras e infraestructura física y tecnológica para el crecimiento, y con la que se han logrado beneficiar 116 emprendimientos para abril de 2020 (CNEN, 2020, p.13).

En esta medida la valoración de este factor es positiva, pues se tienen recursos a disposición vía diferentes herramientas de política; sin embargo, no llega a ser muy positiva por la brecha de formalización, pues se exigen requisitos formales para acceder a estos recursos de apoyo, que involucran costos adicionales y por ende búsqueda de financiación por otros medios.

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

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

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

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

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

3.2.1.2. Factores económicos

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

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

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

3.2.1.3. Factores sociales

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

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

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

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

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

3.2.1.4. Factores culturales

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

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

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

3.2.1.5. Factores ambientales

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

3.2.1.6. Factores tecnológicos

El primer factor, relacionado con infraestructura tecnológica, se valora como muy negativo. Actualmente son muy incipientes los desarrollos digitales para acceso a información del sector de las artes, la cultura y el patrimonio. Esto genera necesidades en los diferentes agentes de la

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

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

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

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

3.2.2. Las 5 fuerzas de Porter

Para el desarrollo de la matriz de las 5 Fuerzas de Porter (Figura 6) se realizó un mapeo general de posibles competidores en Bogotá, identificando siete (7) emprendimientos u organizaciones con productos o servicios que apuntan a brindar soluciones a la misma

problemática desde otras perspectivas y con distintos modelos de negocio. Adicionalmente, se hizo uso del material de apoyo “Guía para analizar la posición competitiva de la Startup 5 Fuerzas de Porter” (Ehmke, Fulton y Akridge. s.f.) que permitió, a través de un cuestionario (Anexo E), determinar la posición de Paralelo Cultural en cada una de las variables de la matriz que, a su vez, estaban sujetas a ser medidas con una de las siguientes variables: Alta, Media-alta, Media, Media-baja y Baja.

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

Figura 4. Matriz de las 5 fuerzas de Porter para Paralelo Cultural. Fuente: elaboración propia a partir del modelo de Michael Eugene Porter.

3.2.2.1. Rivalidad entre competidores

Se realizó un escaneo general de posibles competidores para Paralelo Cultural. En el listado de referencias se encuentran los enlaces a sus sitios web en caso de que el lector desee profundizar la información contenida a continuación.

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

Encontrarte ofrece el contacto y agendamiento con los espacios, a la par de beneficios durante el proceso tanto para espacios como para clientes.

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

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

3.2.2.2. Amenaza de nuevos competidores

La amenaza de nuevos entrantes se considera media-alta porque, si bien la base de las industrias creativas es la propiedad intelectual, en el caso de nuestro modelo de negocio el foco no se encuentra allí sino en las conexiones, y por ende no se cuenta con procesos únicos y

protegidos dentro del derecho de autor y la propiedad intelectual como barreras para nuevos competidores.

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

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

3.2.2.3. Poder de negociación de clientes

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

3.2.2.4. Poder de negociación de proveedores

El poder de negociación de los proveedores es bajo. Por un lado, hay un gran número de proveedores potenciales, además los productos necesarios para la puesta en marcha de los servicios son de fácil acceso y, por lo tanto, Paralelo Cultural podría cambiar fácilmente a productos sustitutos ante alguna eventualidad con otros proveedores. Adicionalmente, las compras a proveedores no representan una gran parte del modelo de negocio y para ellos no sería de interés hacer una integración vertical hacia adelante por las características de los servicios ofertados. Teniendo en cuenta todo lo anterior y que se cuenta con un conocimiento sobre el producto y el mercado de los proveedores, el balance es positivo.

3.2.2.5. Amenaza de productos sustitutos

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

3.3. Análisis de oportunidades y amenazas

Para el presente análisis se escogió la matriz DOFA (Anexo D) como herramienta clave para la determinación de estrategias de crecimiento y consolidación del emprendimiento. En su construcción se tuvieron en cuenta los factores externos contemplados en la matriz PESTEL (Figura 3) para el establecimiento de oportunidades y amenazas (factores externos), y el análisis del modelo de negocio sostenible (Figura 2) para el establecimiento de fortalezas y debilidades (factores internos).

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

3.3.1. Explotar fortalezas para aprovechar oportunidades

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

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

La tercera estrategia surge de la fortaleza “Experticia técnica y profesional del equipo emprendedor” y la oportunidad “Articulación de Objetivos de Desarrollo Sostenible”, y consiste en transversalizar estrategias de gestión cultural con prácticas sostenibles para la articulación de los ODS 8 – Trabajo decente y crecimiento económico, 12 – Producción y consumo responsables y 17 – Alianzas para lograr los objetivos.

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

3.3.2. Corregir debilidades con oportunidades

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

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

Las estrategias tres y cuatro surgen de las debilidades “Control sobre acuerdos de contraprestación” y “Falta de información de segmentos de clientes” respectivamente, en conjunto cada una con la oportunidad “Nuevas estrategias de trabajo colaborativo. La número tres consiste en definir con claridad las características de las estrategias de trabajo colaborativo que se orienten al incremento de control por parte de Paralelo Cultural sobre los acuerdos de contraprestación; y la cuarta consiste en aprovechar las estrategias de trabajo colaborativo para la recolección de información de los segmentos de clientes.

3.3.3. Mantener fortalezas para reducir amenazas

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

La segunda estrategia surge de la fortaleza “Prácticas sostenibles en actividades de la cadena de valor” y la amenaza “Bajos niveles de consumo cultural”, y consiste en la aplicación de estrategias de comunicación para el incremento del consumo cultural desde las prácticas

sostenibles, aprovechando el cambio general de mentalidad que se ha venido presentando en los consumidores y que se alinea con la misionalidad de Paralelo Cultural.

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

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

3.3.4. Afrontar debilidades para evitar amenazas

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

Las otras dos estrategias surgen para evitar la amenaza “Informalidad del sector”; la primera afrontando la debilidad “Control sobre acuerdos de contraprestación”, y consiste en el levantamiento de acuerdos escritos de contraprestación, con el fin de llevar un registro encaminado hacia el seguimiento del cumplimiento de dichos acuerdos para hacer frente a la informalidad. La segunda surge de la debilidad “Falta de información de segmentos de clientes”,

y consiste en el levantamiento de datos de los segmentos de clientes, para suplir la falta de dicha información y formar una base de datos sólida que se convierta en una herramienta clave para la toma de decisiones organizacionales.

3.4. Análisis de los competidores

Para el presente análisis se identificaron tres principales competidores en la ciudad de Bogotá, que de una u otra forma ofertan servicios para la sostenibilidad de productos de las artes escénicas, el relacionamiento de agentes de la cadena de valor y la disminución de barreras de acceso a la información.

3.4.1. Cultur

Cultur es un programa que le ofrece a los clientes ser el “amigo que gestione tu proyecto para que te puedas concentrar en lo que más te apasiona: CREAR” (Artecultorio. s.f.), mediante asesorías, el ofrecimiento de un pack de gestión para artistas de manera semi personalizada para cada proyecto y “la primera plataforma cultural que une y genera oportunidades para todas las artes en un solo lugar” (Artecultorio. s.f.). Si bien le apuntan a mejorar las primeras fases de la cadena de valor con fines de fortalecer la sostenibilidad de proyectos en la circulación y el consumo, presenta una debilidad en la implementación de la plataforma cultural, pues esta funciona únicamente a manera de directorio, de manera que el cliente solo encuentra información, más no un soporte transversal en sus procesos de relacionamiento. Por estas razones se considera que el nivel de facilidad con que clientes escojan esta solución por encima de los servicios de Paralelo Cultural es medio, ya que Paralelo cuenta como fortalezas el nivel de interactividad de los clientes con su productos y apoyos transversales en las distintas fases de la cadena de valor.

3.4.2. Circulart

Circulart es un encuentro híbrido del sector musical en el que confluyen encuentros de negocios, muestras de artistas convocados abiertamente y mediante alianzas, y encuentros académicos y profesionales como talleres, conversatorios y ponencias. Tiene como objetivo la movilización de la cadena de valor y de los agentes del sector musical que se desenvuelven en la misma, con fines cooperativos y de solidificación de la industria. Si bien ofrece un formato similar al que ofrecerá Vitrina Viva este se enfoca únicamente en el sector musical, razón por la

que se considera que el segmento de clientes de las áreas de teatro, danza y circo no consideraría esta alternativa.

3.4.3. Directorio ICC

Esta alternativa de procedencia del sector público ofrece un sitio web con información de espacios como teatros y servicios relacionados con las artes escénicas, audiovisuales, visuales y literatura que funciona a manera de directorio. Debido a que su carácter es únicamente informativo y a que sirve como referencia para la búsqueda, más no para el relacionamiento, se considera poco factible que los segmentos de clientes consideren esta alternativa en mayor medida que los servicios ofrecidos por Paralelo Cultural.

3.5. Conclusiones sobre la viabilidad del sector

Como se describió en el presente capítulo, el sector de las artes escénicas en Bogotá cuenta con unas características particulares dadas por su historia, la pandemia por el Covid-19 y los factores políticos, económicos, ambientales, culturales y sociales que influyen en su comportamiento; características que representan por un lado grandes oportunidades de negocio que parten de necesidades y problemáticas muy concretas, y por otro lado grandes retos para la consolidación de Paralelo Cultural como emprendimiento promotor de las transformaciones que el sector necesita para su desarrollo.

Para aprovechar al máximo las características favorables identificadas a través de este análisis se hace fundamental la rigurosidad en la constitución y seguimiento de la estructura organizacional del emprendimiento, de manera que esta pueda garantizar la puesta en marcha y ejecución de las estrategias contempladas en análisis más específicos como la matriz DOFA, entre otros.

4. VALIDACIÓN E INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Se definió como herramienta de validación del modelo de negocio de Paralelo Cultural la entrevista personal, dirigida a agentes del sector artístico y cultural de la ciudad de Bogotá. La muestra total fue de diecisiete personas (17) entre hombres y mujeres. Por el contexto de esta investigación la variable de género no representa diferencias significativas. Con el objetivo de rastrear percepciones objetivas desde distintos lugares de la gestión cultural y la actividad dentro del sector de las artes escénicas, los entrevistados fueron caracterizados dentro de cinco perfiles específicos que fueron definidos y se explican a continuación:

Experto en sostenibilidad: Persona con experiencia en la formulación, ejecución y promoción de planes, programas o proyectos tendientes a la consolidación de redes, trabajos colaborativos o prácticas sostenibles, aplicadas desde el sector público o privado.

Experto técnico: Persona con experiencia en la aplicación y/o ejecución de iniciativas culturales en el campo de la circulación de las prácticas artísticas, formación y/o representantes de espacios de participación sectorial en la ciudad de Bogotá.

Cliente potencial: Agente del sector cultural (danza, música o arte dramático) con proyectos de creación, formación o circulación vigentes.

Aliado clave: Representantes de organizaciones privadas, escuelas, academias de formación y/o instituciones de educación formal con quienes potencialmente podrían establecerse acuerdos de cooperación de acuerdo con el modelo de negocio.

Empresarios: gerentes o directores de proyectos de emprendimientos o empresas consolidadas en el sector de las ICC, que provean servicios culturales o relacionados con oficios conexos al ecosistema creativo de las artes escénicas en la ciudad de Bogotá.

Para cada perfil se proyectó un modelo de entrevista que puede consultarse en el Anexo E. Cada sesión tuvo una duración aproximada de 30 minutos en la que se exponía en términos generales el modelo de negocio de Paralelo Cultural basado en la filosofía del relacionamiento entre distintos agentes, unas preguntas orientadoras y una visualización de prueba del prototipo del servicio Red Encontrarte, incluido en el Anexo F. Asimismo, en el Anexo G se encuentran

las fichas de resumen de cada entrevista, que sirvieron como insumo de investigación para concretar los hallazgos expuestos a continuación.

4.1. Red Encontrarte

Resulta significativamente relevante que para el total de los y las entrevistadas, el servicio Red Encontrarte, tal como fue presentado, apunta a resolver una necesidad del sector de las artes escénicas en Bogotá. En términos de justificación del proyecto los expertos coinciden en que hay una ausencia de oferta de este tipo de buscadores que faciliten la interacción entre prácticas artísticas, espacios y agentes.

4.1.1. Aporte a la sostenibilidad y escalabilidad

Los expertos entrevistados resaltan además como agregado en términos de valor la apuesta por evidenciar la polivalencia de los espacios, en función de la variedad de actividades que se pueden desarrollar en las escuelas, academias, salones, estudios, etc. La plataforma permite para el aliado clave ofertar su espacio a partir de diversas categorías, según las actividades que identifica pueden desarrollarse en sus instalaciones: formación, circulación (a escala local y en variedad de formatos), coworking (trabajos de mesa, conversatorios, foros, laboratorios de creación, etc.). Muestran interés respecto a la posibilidad de que los espacios, al entenderse en esa dimensión de polivalencia, encuentren opciones de sostenibilidad, creen nuevas redes y se inserten en otros circuitos de clientes a los que convencionalmente no acceden por la especificidad de la práctica desde la cual arrancaron sus proyectos (danza, música, teatro).

Por otra parte, la función de georreferenciación que se mostró en el prototipo fue vista como una de alto valor para el servicio; por ejemplo la cercanía a troncales de transporte público, vías principales, etc., puede ser un factor importante para el usuario que accede a Red Encontrarte y así resolver su necesidad puntual.

Respecto a la fijación del precio de la hora de alquiler para cada espacio aliado resultará imprescindible una descripción detallada de la capacidad instalada (insumos, equipos disponibles, personal), de modo que pueda categorizarse y permitir criterios de búsqueda cada vez más específicos para el usuario.

4.1.2. Sobre el diseño y arquitectura del servicio digital

A partir de las impresiones de los expertos se concluye que el desarrollo de la plataforma digital debe atravesar las siguientes fases: Diseño e investigación, desarrollo y pruebas. No obstante, apuntan a que se debe definir el producto mínimo viable (PMV) y salir al mercado implementando momentos de retroalimentación de la experiencia, tanto para el espacio aliado (quien carga su oferta de horas disponibles para alquiler), como para el usuario (quien usa la plataforma para reservar espacios). La plataforma debe alinear la experiencia de usuario con el diseño. Un acompañamiento técnico acertado será fundamental para ir implementando nuevos filtros de búsqueda y funciones de acuerdo con el plan de escalamiento que defina Paralelo Cultural.

También resultó significativo en esta validación que para todos los entrevistados el formato del servicio web es accesible, se explica fácilmente y es llamativo.

4.1.3. Aportes complementarios

Para algunos de los expertos en sostenibilidad este servicio trae implícito un valor agregado en términos de gestión del conocimiento, por cuanto proporcionará de manera centralizada y en una misma fuente un portafolio actualizado de tarifas. Actualmente, el sector de escuelas y academias, así como el de otros espacios para el entrenamiento y la creación en artes escénicas, no cuentan con este tipo de información sectorial. Podría incluso centralizarse información alineada con el tipo de actividad económica que reporten (código CIUU) o cuántos se encuentran o no formalizados.

También manifiestan los expertos que es relevante para la fase de consolidación tener asesoramiento jurídico, que permita fijar en el modelo una herramienta de garantías sobre el uso de los espacios con las debidas coberturas, que generen confianza para el aliado clave en caso de daños a sus inmuebles o equipos, así como coberturas de responsabilidad civil en caso de que se presenten situaciones de riesgo durante el uso del espacio por parte de un usuario.

Respecto del sistema de comisiones las opiniones estuvieron divididas, pues si bien el modelo presenta unas ventajas evidentes por lo ya mencionado, advierten que debe cuidarse mediante estrategias de fidelización que los usuarios no realicen transacciones directas con el espacio

aliado. En general los porcentajes de comisión presentados se consideran adecuados para el mercado actual, aun cuando esta afirmación es más una percepción dada a su experiencia que por una fuente de información, ya que no existe este tipo de estudios actualmente.

4.2. Vitrina Viva

4.2.1. Aporte a la sostenibilidad y escalabilidad

Como hallazgo principal se pudo evidenciar que para los expertos consultados Vitrina Viva se entiende como un servicio de agencia. Con ese propósito la curaduría es fundamental y los perfiles del equipo emprendedor dejan una buena primera impresión al socializar el servicio. La diferencia entre una plataforma/catálogo y Vitrina Viva, en la que media el concepto de agencia, radica en que este último concepto implica una depuración de la oferta para conectar oferta especializada con una demanda específica. No solo recibir propuestas de saberes del sector será importante, pues allí está la diferencia entre navegar en la web y encontrar una diversidad de ofertas, a realmente ser conducido a la especificidad de lo que el programador/cliente busca; es decir, encuentran valor en no solo poner a disposición la oferta y conectarla con la demanda, sino más bien, en desarrollar un ejercicio de agenciamiento en el que se salvaguarda que lo que se pone al alcance del cliente sí da cuenta de lo que el proveedor dice que podrá ofrecerle (y para ello hay que crear confianza y calidad de servicio).

En concepto de una de las expertas este servicio se enmarca dentro de lo que se conoce como *booking* de artistas. Desde este lugar se pretende entender las habilidades o las fortalezas de un sujeto (en este caso un agente del sector cultural de las artes escénicas, que bien puede proveer un servicio en formación o circulación), y poner al alcance de éste herramientas para fortalecer su práctica y conducirlo estratégicamente a un sistema de compra y demanda de su saber, conectándolo con quien esté en búsqueda de esa particularidad (gestión cultural por parte del equipo de Paralelo Cultural).

Este hallazgo genera una pregunta respecto de la circulación del conocimiento dentro del mercado de las prácticas artísticas, pero en particular para el campo de las artes escénicas (principalmente para la danza y el arte dramático), ya que los espacios para la enseñanza (la acción de enseñar) están sujetos a tener una academia o un espacio de formación. Situación un tanto distinta para los músicos, pues es más común llevar una formación uno a uno que no

dependa enteramente de un espacio físico muy especializado. En síntesis, el servicio de Vitrina Viva tiene un alto potencial de escalabilidad por tanto puede constituir un mecanismo de conformación de un mercado o forma de relacionamiento de los agentes singulares o individuales que no se ha explorado.

En esta medida, varios de los expertos coinciden en que el servicio puede ser más interesante si se piensa en ediciones de escala local.

4.2.2. Cambio de paradigma sobre el rol del “programador”

Resultó interesante validar que, en la justificación del proyecto, el rol del programador (persona invitada a conectar mediante la Vitrina con el proveedor del servicio artístico o creativo que requiere), se entiende más allá de la dimensión de quién puede hacer una oferta de circulación para trabajos escénicos, en un festival, teatro o temporada de programación. Un programador puede ser también aquella organización, pública o privada, que requiere desde distintas perspectivas la mediación de una actividad cultural para comunicar una idea, enseñar un valor corporativo, generar un proceso sensible a través del arte, o cualquier otra finalidad. En ese orden de ideas, dentro de este rol pueden encontrarse desde Festivales de las artes escénicas hasta cajas de compensación familiar, oficinas de recursos humanos de compañías o empresas, centros comerciales, instituciones educativas, fundaciones, embajadas, empresas privadas, entre otros.

4.2.3. Aportes complementarios

Otro hallazgo importante recogido en esta validación tiene que ver con la percepción de los entrevistados respecto de las estrategias de comunicación. Debe apelarse a esfuerzos de visibilización apoyados por entidades del sector público o aliados estratégicos que ya tengan canales directos de difusión con los agentes del sector, instancias de participación como los consejos distritales de arte cultura y patrimonio, las alcaldías locales, etc.

5. ESTRATEGIA Y PLAN DE INTRODUCCIÓN DE MERCADO

5.1. Objetivos y estrategia de mercadeo

A nivel general, la estrategia de mercadeo hace uso del STP Marketing (segmentación de clientes, creación de perfiles y posicionamiento de la marca) para consolidar un modelo de Marketing MIX funcional (articulando las cuatro Es: experiencia, intercambio *-exchange-*, omnipresencia *-everyplace-* y engagement) que opere en pro de la consecución de los siguientes objetivos durante el primer año de operaciones:

- a. 86.400 horas de alquiler de espacios agendadas en la plataforma Red Encontrarte.
- b. 190 inscripciones de acceso a showcase en Vitrina Viva.
- c. 60 accesos a stands en Vitrina Viva.
- d. 4.000 pases para público general en Vitrina Viva.

En esta medida, es fundamental la tipificación de los servicios y su consolidación financiera para el desarrollo de estrategias de precio que fomenten las ventas, así como estructuras muy claras de comunicación organizacional y métodos de promoción de los servicios, teniendo como base para el proceso general la accesibilidad y el cumplimiento de la propuesta de valor.

5.2. Estrategias de servicio

5.2.1. Red encontrarte

Como se expone en el capítulo 2, punto 2.2.5.5. (p. 20), las acciones de relacionamiento de Paralelo Cultural para el servicio Red encontrarte contemplan la incorporación de un sistema de tokens para los usuarios de la plataforma, con fines de premiar la fidelidad y constancia en el uso del servicio e incrementar las ventas, y la instalación de reconocimientos para los espacios aliados como el de “El espacio del mes”, que implica beneficios para los aliados, como relevancia en los resultados de búsquedas de los usuarios, con fines de fomentar el uso de la plataforma para beneficios de ambas partes, incrementar las ventas y consolidar la red.

La estrategia de precio para este servicio consiste en aprovechar la facilidad de la Red Encontrarte como el estandarizador de tarifas para alternar precios según la demanda, en un sistema en constante reacción con su entorno. La promoción puede hacer uso de ofertas en fechas o temporadas específicas con el fin de aumentar el consumo cuando la estrategia de precio sea

más favorable. El posicionamiento se plantea desde dos miradas: el cumplimiento de la propuesta de valor y el desarrollo de una política de seguridad, que contempla planes de acción en casos de fuerza mayor, seguros y pólizas, en pro de garantizar la satisfacción tanto de los espacios aliados, como de los usuarios.

5.2.2. Vitrina Viva

En el caso de este servicio, como se mencionó en el capítulo 4 (p. 52), el mayor reto está en alcanzar el objetivo D: la venta de 4.000 pases de Público General. Para hacer frente a esto se implementarán las siguientes estrategias: inserción en el mercado con una tarifa plena que, cerca de la fecha del evento, sea sujeta a ofertas y descuentos en función de las necesidades de cada versión; la caracterización detallada del público objetivo de cada versión, orientando la promoción hacia los segmentos más favorecedores, y determinar de manera estratégica el lugar de cada versión para facilitar el acceso y agregar valor desde adentro para Paralelo Cultural (en pro del posicionamiento) y desde afuera (el entorno y su población) para el cumplimiento de la propuesta de valor con nuestros clientes y aliados.

A mediano o largo plazo y en función del contexto sectorial, se implementará la estrategia mencionada en el capítulo 2 (p.21) para esta línea de servicio: la implementación de un sistema de contraprestaciones como factor clave en la diferenciación del emprendimiento, el otorgamiento de oportunidades y la disminución de la brecha de acceso a servicios de la cadena de valor para todos los segmentos de clientes. Esta estrategia, que implicaría la implementación de un mecanismo de regulación de las transacciones, tiene también el propósito de incrementar la data del sector, la visibilización de la marca Paralelo Cultural y la fidelización de clientes.

5.3. Estrategias de distribución

Teniendo como base los canales de distribución establecidos por Paralelo Cultural (remitirse al capítulo 2, punto 2.2.5.4., p.20), las estrategias de distribución se enfocan, en esta primera fase del emprendimiento, en dar a conocer tanto la marca como los servicios asociados a la misma (posicionamiento). En esta medida, las estrategias contemplan la ejecución del plan de mercadeo a través de las redes sociales y la página web, la aplicación de un primer fogeo de los canales de atención virtuales del emprendimiento, la consolidación previa de la red de espacios aliados inicial, la promoción bilateral del servicio Red encontrarte y el diseño y ejecución de un plan de

medios que apoye desde lo presencial la inserción digital del emprendimiento en el mercado sectorial.

Este plan de medios incluye, pero no se limita a, la aparición de la marca Paralelo Cultural y del equipo emprendedor en: ferias de servicios, ferias de emprendimientos, rondas de negocios, eventos estratégicos del sector ICC como el GFACCT - Gran Foro Mundial de Artes, Cultura, Creatividad & Tecnología, entre otros.

5.4. Estrategias de precio-modelo de ingreso

Teniendo en cuenta el modelo de ingresos de Paralelo Cultural (remitirse al capítulo 2, punto 2.2.5.6., p.22) y los actores en la cadena de valor del emprendimiento (proveedores, agentes de interés, gobierno y clientes), se contemplan las siguientes acciones para incrementar la competitividad del modelo de ingreso durante el primer año de operaciones:

Aprovechamiento de programas distritales y nacionales de fomento para la consecución de recursos que apoyen los costos de funcionamiento de la plataforma digital Red Encontrarte, que permitan la instalación de precios de venta al público competitivos en el mercado (para vender por debajo de la media de los competidores), con el objetivo de crecer exponencialmente el número de usuarios y aplicar las estrategias de servicios orientadas a la fidelización.

Establecimiento de alianzas con agentes de interés para la consecución de patrocinios, apoyos y convenios que permitan la reducción en los costos de producción de las primeras tres ediciones de Vitrina Viva, con el objetivo de dar a conocer y establecer la marca de Paralelo Cultural, iniciar procesos de registros de agentes del sector y ofrecer precios competitivos a los segmentos de usuarios. El fortalecimiento del posicionamiento de Vitrina Viva desde la exclusividad a través de versiones que tengan un público objetivo más especializado y estrategias de precio *premium* soportadas por la imagen de calidad del servicio, son acciones cuya implementación se fija a mediano plazo.

Finalmente, la realización de un mapeo de proveedores con fines de identificar aquellos que, por sus características y tamaño, ofrezcan las mejores condiciones para el incremento de la productividad en cada una de las etapas dentro del proceso productivo de cada servicio del

emprendimiento, con el propósito de establecer relaciones cooperativas sólidas que apoyen el crecimiento de Paralelo Cultural no solo durante su primer año, sino a mediano y largo plazo.

5.5. Estrategias de comunicación y promoción

La estrategia de comunicación se implementará con las siguientes acciones:

Aplicación multiplataforma y multimodal del plan de marketing y el plan de medios, entendiendo el primero como la inserción digital de la marca Paralelo Cultural y sus servicios en la web, redes sociales y medios tradicionales como televisión y radio, y la segunda como la participación directa y activa del equipo emprendedor en eventos, ferias de servicios, ruedas de negocios, entrevistas, entre otros. Estas actividades serán fundamentales para el posicionamiento de la marca.

Adopción e implementación de un lenguaje cotidiano de entendimiento cercano para los segmentos de clientes que permee el lenguaje corporativo de Paralelo Cultural, con el fin de promover la propuesta de valor desde su esencia misma y que se fundamente en la transparencia y honestidad desde el emprendimiento hacia afuera y con los clientes.

Diseño, implementación y continua evaluación de un *customer journey* para dar respuesta rápida, eficaz, personalizada y directa a los segmentos de clientes, con el fin de garantizar la calidad de la experiencia de usuario y arraigar la fidelización.

Construcción y manejo de una política de Habeas Data que permita, garantizando los derechos de los clientes como consumidores de los servicios de Paralelo Cultural, la recopilación y análisis continuo de información con fines de establecer un proceso de escucha activa y cocreación tanto con los usuarios como con los colaboradores, con el objetivo de mejorar los servicios y el área de comunicaciones del emprendimiento constantemente.

Adoptar dentro de la experiencia del usuario, como pilar fundamental, mecanismos de personalización de las experiencias de los clientes con los servicios de Paralelo Cultural, con el objetivo de generar un proceso de voz a voz que parta del individuo y permita incrementar la red de aliados, usuarios y clientes.

5.6. Presupuesto de la mezcla de mercadeo

El presupuesto general de la mezcla de mercadeo de Paralelo Cultural para su primer año de operaciones es de \$129.300.000 COP, dividido en dos categorías: nómina de ventas y marketing mix. Los valores desagregados de dicho presupuesto pueden revisarse en el capítulo 8, punto 8.4 (p. 83).

6. ASPECTOS TÉCNICOS

6.1. Objetivos de prestación del servicio

La capacidad de prestación del servicio Red Encontrarte depende directamente de la cantidad de espacios aliados con los que cuente la plataforma. Como se evidencia en la Tabla 1, para el primer año se proyecta una red de 100 espacios aliados, cada uno con capacidad de alquilar 18 horas semanales, constituyendo una oferta para el primer año de operaciones de 86.400 horas disponibles para alquiler.

OBJETIVOS DE PRODUCCIÓN RED ENCONTRARTE			
Tipo de espacio	Cantidad	Horas/Año	Total horas/Año
ESPACIO A	40	864	34560
ESPACIO B	50	864	43200
ESPACIO C	10	864	8640
TOTAL	100		86400

Tabla 1. Objetivos de producción del servicio Red Encontrarte para el primer año de operaciones. Fuente: Elaboración propia.

La capacidad de prestación del servicio Vitrina Viva para su primer año de operaciones se desglosa en la Tabla 2, teniendo en cuenta que se proyecta la realización de tres eventos y que su unidad de medida son los distintos tipos de accesos al evento, según las características del segmento de cliente al que van dirigidos.

PROYECCIÓN DE CAPACIDAD DE ACCESO A VITRINA VIVA		
TIPO DE ACCESO	CANT POR EDICIÓN	CANT AÑO
Acceso Showcase A	30	90
Acceso Showcase B	13	40
Acceso Showcase C	20	60
Acceso Stand	20	60
Pase público general	1333	4000

Tabla 2. Objetivos de producción del servicio Vitrina Viva para el primer año de operaciones según tipo de acceso al evento. Fuente: Elaboración propia.

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

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

6.2. Ficha técnica del producto o servicio

Para el servicio Red Encontrarte fue necesaria la elaboración de dos fichas técnicas que diferencian la oferta del servicio al segmento de cliente Emprendedor, espacios aliados (Figura 5), y a los segmentos Agrupaciones e Independientes, clientes (Figura 6), pues las características y uso de la plataforma son diferentes para cada uno.

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

Figura 5. Ficha técnica servicio Red Encontrarte para los segmentos de cliente Agrupaciones e Independientes.
Fuente: Elaboración propia.

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

Figura 6. Ficha técnica servicio Red Encontrarte para el segmento de cliente Emprendedor. Fuente: Elaboración propia.

En el caso del servicio Vitrina Viva (Figura 7) fue necesaria la distinción de tres unidades de medida, pues los ingresos directos varían según cada rama del servicio. Cabe aclarar que, aunque se contempla un pase para el público general, el enfoque del evento se mantiene orientado hacia los segmentos de clientes, buscando así que el público general se convierta en una herramienta directa para el cumplimiento de la propuesta de valor de Paralelo Cultural.

FICHA TÉCNICA	
CARACTERÍSTICAS	DESCRIPCIÓN
Denominación del servicio	Vitrina Viva
Segmento de cliente	Independientes, agrupaciones y emprendimientos de las artes escénicas.
Denominación técnica del servicio	Serie de eventos tipo feria a lo largo del año.
Código CIU	9006 - Actividades de espectáculos musicales en vivo. 9008 - Otras actividades de espectáculos en vivo.
Unidad de medida	Accesos Showcase, Acceso Stand, Pase público general.
Descripción general	Programa de relacionamiento y visibilización de las creaciones, productos y servicios de los agentes de las artes escénicas frente a personas, programadores, plataformas de circulación de las artes o empresas privadas que puedan ser potenciales compradores de espectáculos, recitales, obras, actividades de formación y servicios de prácticas artísticas relacionadas con la danza, la música y el arte dramático. Se ofrecen, mediante diferentes niveles, acceso a las siguientes actividades: -Showcases: muestras artísticas ante programadores y plataformas de circulación. -Feria: stands para emprendimientos y marcas que ofrezcan servicios de la cadena de valor de las artes escénicas. -Actividades: ruedas de negocios, sesiones de networking, actividades formativas, conversatorios, entre otros.

Figura 7. Ficha técnica servicio Vitrina Viva. Fuente: Elaboración propia.

6.3. Descripción del proceso

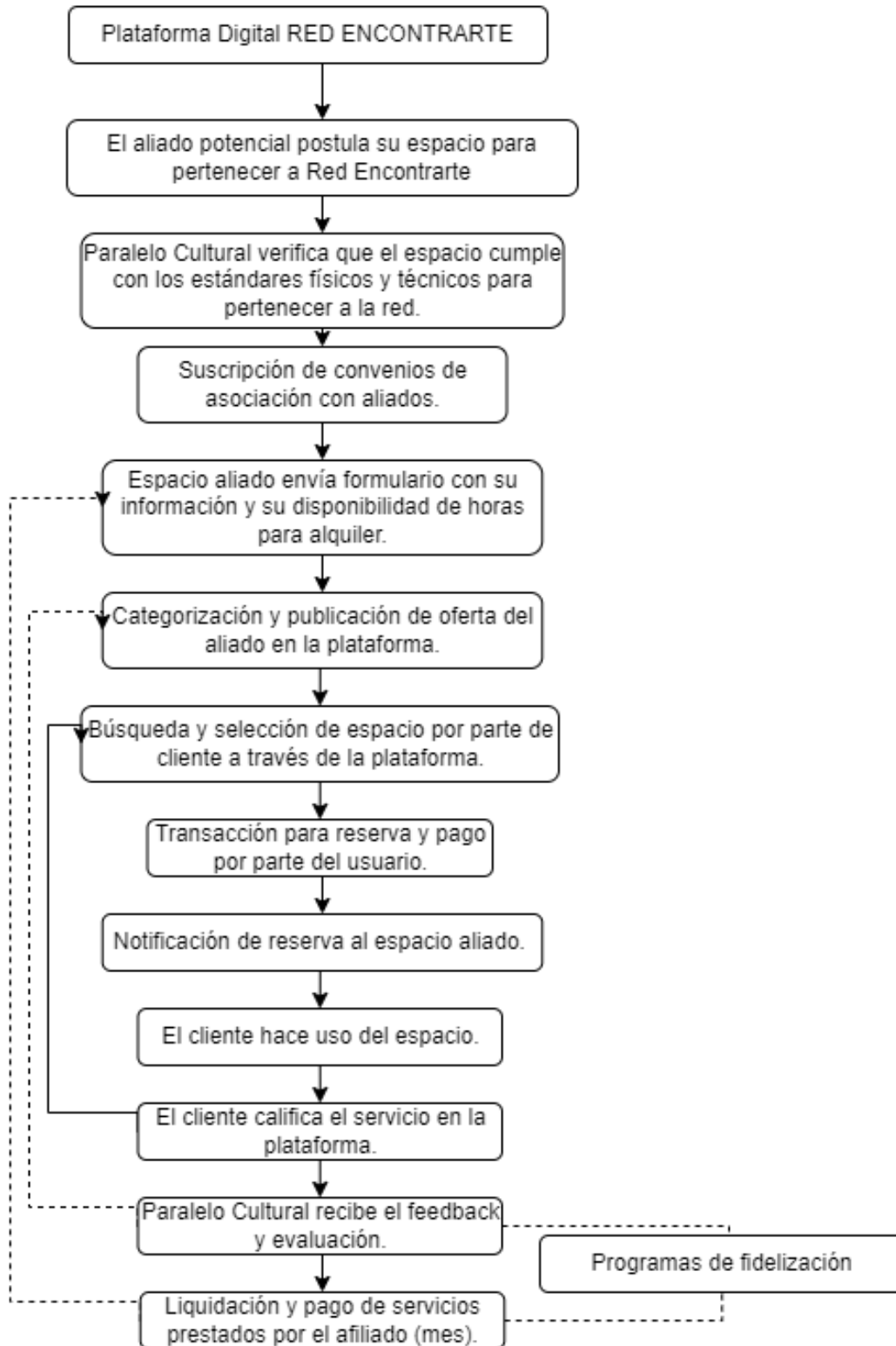


Figura 8. Diagrama de proceso para la prestación del servicio Red Encontrarte de Paralelo Cultural. Fuente: Elaboración propia.

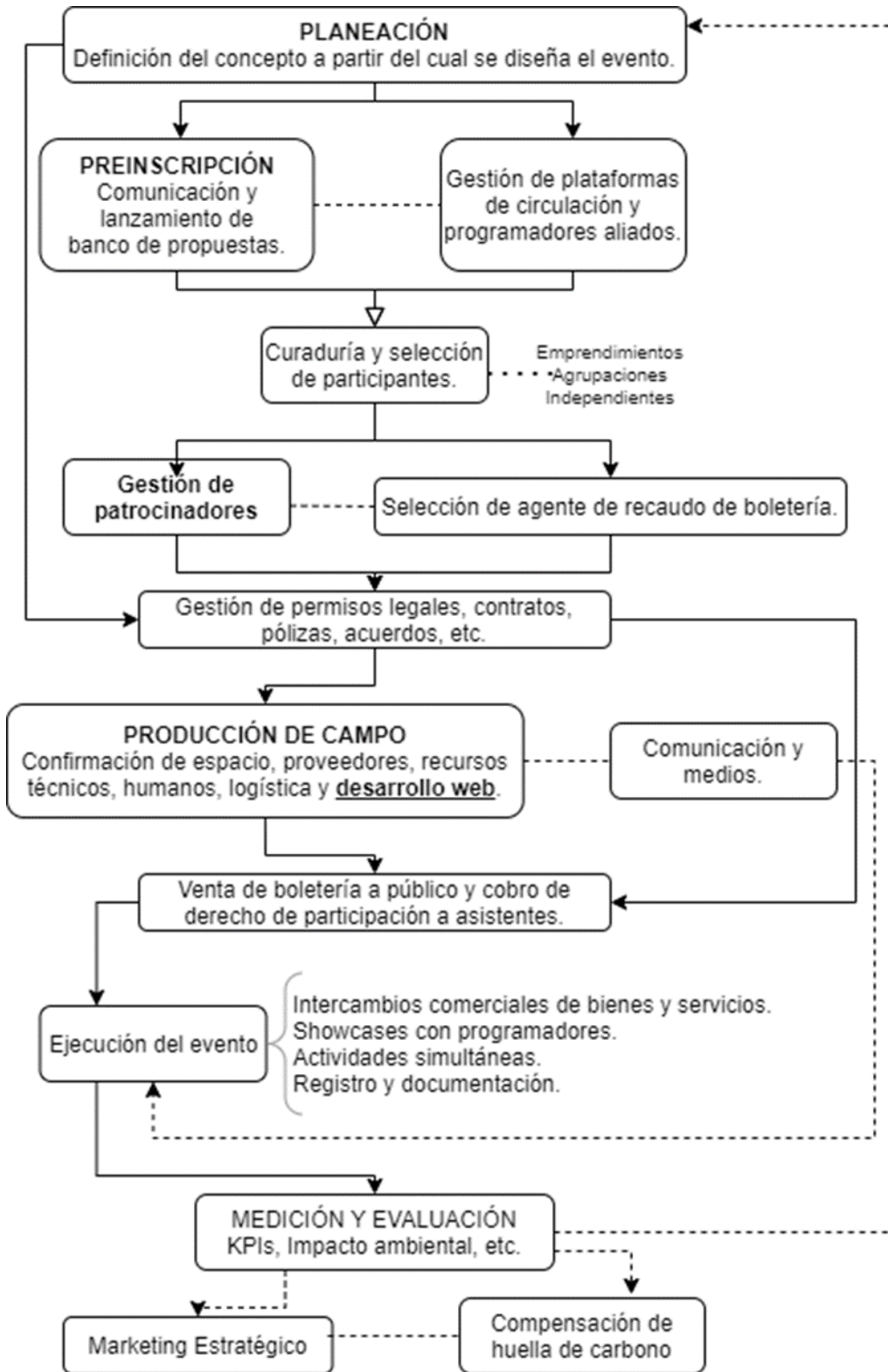


Figura 9. Diagrama de proceso para la prestación del servicio Vitrina Viva de Paralelo Cultural. Fuente: Elaboración propia.

6.4. Necesidades y requerimientos

Se define que para la entrada en funcionamiento y sostenimiento de Paralelo Cultural se requerirá el uso eficiente y estratégico de los siguientes recursos:

Recursos digitales: la plataforma digital integral, que contiene el sitio web de Paralelo Cultural, el servicio Red Encontrarte y las soluciones informáticas del servicio Vitrina Viva.

Recursos humanos: contemplan el equipo emprendedor, equipo administrativo, contable, de ventas, de comunicación, técnico y roles de apoyo a la gestión.

Proveedores de servicios conexos: aquellos necesarios para la tercerización de actividades para la prestación del servicio Vitrina Viva.

Recurso intelectual: gestión del conocimiento, información de libre acceso y experticia profesional.

6.5. Materias primas y suministros

Teniendo en cuenta las características de los dos servicios que ofertará Paralelo Cultural el uso de materias primas y suministros se aborda desde dos puntos: recursos necesarios para la puesta en marcha de cada línea de servicio y aliados clave, como agentes indispensables para la puesta en marcha y funcionamiento de los mismos. Sobre los aliados clave, la información ampliada puede encontrarse en el capítulo 2 de este documento, punto 2.2.5.11. (p.25), destacando de este apartado que los espacios aliados de la Red Encontrarte se clasifican como la infraestructura física para la prestación del servicio, mientras que las redes y plataformas de circulación de las artes escénicas se clasifican como mediadores en el servicio Vitrina Viva para el cumplimiento de la propuesta de valor.

Adicionalmente, los recursos fundamentales para la construcción y puesta en marcha de los servicios se concentran en los recursos digitales (plataforma digital Red encontrarte) y los proveedores de servicios conexos, a los que se destina el presupuesto de la bolsa de producción necesaria para la prestación del servicio de Vitrina Viva en su modalidad presencial.

6.6. Personal requerido para la prestación del servicio

Paralelo Cultural contempla la articulación de los siguientes colaboradores para su funcionamiento durante el primer año de operaciones:

Para la prestación del servicio Red Encontrarte los colaboradores requeridos son: un director de proyecto Red Encontrarte, encargado de la consecución de alianzas con espacios; la formulación, aplicación y seguimiento de estrategias de servicio, entre otros; un web máster, encargado de supervisar el correcto funcionamiento de la plataforma digital y de atender las necesidades que surjan en términos técnicos y tecnológicos del servicio; y un asistente administrativo que gestione los canales de atención al usuario.

Para la prestación del servicio Vitrina Viva los colaboradores requeridos son: un director de proyecto Vitrina Viva; encargado del diseño, formulación, ejecución y seguimiento de las tres ediciones del evento a lo largo del año; la consecución de patrocinios, alianzas e incentivos de fomento, el relacionamiento con aliados clave (programadores y plataformas de circulación), entre otros. Dos productores de campo, contratados mediante prestación de servicios, para supervisar la correcta ejecución de cada edición del servicio a lo largo del año.

Adicionalmente, se contempla la vinculación de los siguientes colaboradores, cuyas labores son transversales a ambos servicios del emprendimiento: un gerente general, un director financiero, un auxiliar contable, un líder de comunicaciones y marketing, un Community Manager, un Diseñador gráfico y un Asesor legal. Cabe mencionar que este último rol se presupuesta bajo el modelo de contrato por prestación de servicios.

6.7. Plan de producción

Debido a que la capacidad de prestación de los servicios se relaciona con la proyección para el primer año de 100 espacios aliados (para Red Encontrarte) y la gestión de tres ediciones anuales (para Vitrina Viva) y a que las características de ambos servicios son variables, el plan de producción no puede estandarizarse, sino que, en línea con la propuesta de valor de Paralelo Cultural, es también flexible. Por estas razones el plan de producción va en línea directa con los procesos de prestación de cada servicio, condensados en los diagramas que se exponen en el punto 6.3. del presente capítulo (p. 66).

6.8. Capacidad instalada

Los servicios del emprendimiento no están relacionados con una producción en serie; sin embargo, para su operación requieren de la sincronía de talento humano y recursos digitales y físicos para una operación continua; en esa medida, el tamaño óptimo del proyecto es directamente proporcional a la dinámica oferta-demanda de cada servicio, teniendo presente los objetivos de prestación de los servicios expuestos en el punto 6.1 del presente capítulo (p. 62).

6.9. Modelo de gestión integral del proceso productivo

Para la estructuración del modelo de gestión integral de Paralelo Cultural para sus procesos productivos se tuvieron en cuenta seis elementos: dirección estratégica, gobernabilidad, ingeniería de procesos, coordinación y gestión de inversiones, arquitectura tecnológica, e integralidad, entendiendo este último como el elemento transversal indispensable para el funcionamiento del modelo (Torres y Orrante, 2011).

En esta medida, la dirección estratégica se sustenta en los objetivos de prestación de las dos líneas de servicio descritas en el punto 6.1 del presente capítulo (p.62), resaltando los valores ya mencionados de transparencia, cooperación y trabajo en red como lineamientos para los directivos y colaboradores del emprendimiento.

Por su parte, la gobernabilidad en los procesos productivos de Paralelo Cultural recae, según la estructura organizacional (que se profundizará más adelante), en el director de proyecto de cada servicio, teniendo en cuenta la dimensión de dirección estratégica, escalando la toma de decisiones, de ser necesario, a instancias superiores dentro del organigrama del emprendimiento.

El núcleo del modelo de gestión integral se encuentra en la ingeniería de procesos, entendida como una metodología de administración de procesos para la prestación de los servicios. Esta metodología se condensa en el capítulo 2, punto 2.2.5.10. (p.23), abordando la cadena de valor desde las actividades de logística interna, producción, logística externa, actividades de comercialización y servicio postventa, así como actividades de soporte.

Para la coordinación y gestión de inversiones se transversaliza la gobernabilidad desde el director financiero, quien deberá establecer mecanismos claros de priorización para aprobación

de inversiones y la gestión de recursos hacia el cumplimiento de los objetivos de prestación de los servicios del emprendimiento.

Teniendo en cuenta el alto componente digital sobre el que se estructura el modelo de negocio del emprendimiento, desde la gobernabilidad debe plantearse un marco de referencia de las Tecnologías de la comunicación - TICs, mediante el cual pueda sostenerse la arquitectura tecnológica y digital de Paralelo Cultural, que en primera instancia, propicie los objetivos fijados por la dirección estratégica y que en segundo lugar, de línea para la investigación, innovación y desarrollo en la oferta del emprendimiento.

La integración de estos elementos desde una comunicación clara y abierta entre los colaboradores consolida el modelo de gestión integral del proceso productivo, orientado hacia el cumplimiento de la propuesta de valor de Paralelo Cultural y el crecimiento del emprendimiento.

6.10. Procesos de investigación y desarrollo

Para la puesta en marcha de los servicios de Paralelo Cultural y el desarrollo continuo de ambas líneas de negocio se han identificado ciertos procesos de investigación de carácter vital para la sostenibilidad del modelo.

Por un lado, es menester profundizar el análisis del sector mediante una investigación de campo que se oriente hacia la constitución de una base de datos sólida del segmento de cliente “Emprendimientos”, no solo porque beneficia y robustece la constitución de la red inicial de 100 espacios para el lanzamiento de la Red Encontrarte, sino también porque una de las debilidades del sector consiste en el poco acceso a informes y reportes específicos que den cuenta de la realidad del ecosistema y los matices con los que los actores que lo conforman se interpelan y crean sus propias dinámicas, lo que hace que esta investigación de campo sea retadora e imprescindible y una oportunidad de crecimiento a largo plazo para el emprendimiento.

Por otro lado, es necesaria la recopilación y gestión eficiente de información sobre agentes clave para la consolidación de una red estratégica que abra el camino a la construcción de Vitrina Viva en sus primeras tres ediciones.

6.11. Presupuesto de producción

El presupuesto para la puesta en marcha del servicio Red Encontrarte durante el primer año es de \$79.803.602 COP. Mientras que el presupuesto para la puesta en marcha del servicio Vitrina Viva durante el primer año es de \$141.810.600 COP, teniendo en cuenta la realización de tres eventos.

Los recursos y costos de operación para el servicio Vitrina Viva contemplan costos variables clasificados dentro de una bolsa de producción que, inicialmente, ha sido calculada teniendo como base de asistentes por evento un promedio de 350-500 personas al día. Cada evento de Vitrina Viva tendrá una duración de tres días.

Según los valores mencionados, el presupuesto total para la prestación de ambos servicios de Paralelo Cultural durante el primer año de operaciones será de \$221.614.202 COP.

6.12. Presupuesto de infraestructura

El presupuesto de infraestructura y requerimientos para la formalización de la empresa es de \$62.000.000 COP; esto incluye la principal infraestructura del emprendimiento: la plataforma digital en la que operarán el servicio Red Encontrarte y los sitios web de Paralelo Cultural y Vitrina Viva, los servicios y la adquisición de equipos de cómputo destinados al modelo de teletrabajo con el que trabajará el emprendimiento.

7. ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES

7.1. Análisis estratégico

7.1.1. Misión

Paralelo Cultural a través de sus servicios provee soluciones para la articulación de sus clientes con agentes de la cadena de valor de las artes escénicas de Bogotá, proporcionándoles soporte operacional e impulsando la sostenibilidad de sus proyectos.

7.1.2. Visión

Para 2032, Paralelo Cultural será una organización líder en el campo de las artes escénicas en Bogotá proveyendo soluciones tecnológicas y humanas que fortalezcan la cadena de valor de las artes escénicas.

7.2. Estructura organizacional

La estructura organizacional de Paralelo Cultural se establecerá de la siguiente forma:

Una asamblea de accionistas, conformada por los tres miembros fundadores. Este órgano se encargará de la planificación para el crecimiento organizado y sostenible de la empresa garantizando la participación de todos los propietarios.

La junta directiva, conformada por el equipo emprendedor, la Gerencia y en caso de ser requerido personas externas a la organización con fines de asesoría. Este órgano se encargará de brindar directrices con miras a la competitividad, productividad y perdurabilidad de la organización, brindando línea misional para la toma de decisiones estratégicas.

La Gerencia como cabeza clave del proceso operativo, se encargará de definir los planes y metas para cumplir las directrices de la junta directiva en períodos determinados y establecer mecanismos de control y evaluación para los planes y metas que se definan, así como el liderazgo y orientación de las funciones de los directores de proyecto.

Los directores de proyecto son los responsables de dirigir cada una de las líneas misionales, desarrollo, crecimiento y sostenibilidad, operatividad de los productos y servicios de Paralelo Cultural, apoyándose en las demás áreas administrativas como la dirección financiera y de

comunicaciones, así como de los colaboradores que se sumen a la organización. Los directores y líderes de cada área tendrán comunicación directa con la gerencia y entre sí, estableciendo un modelo basado en la horizontalidad.

7.3. Perfiles

7.3.1. Gerente

Gestor(a) cultural, profesional de las artes escénicas, ciencias humanas o afines, con experiencia en la coordinación, formulación y ejecución de proyectos del sector artístico y cultural en el sector público o privado, rastreo de aliados estratégicos, planes de financiamiento, cooperación y búsqueda de recursos para el apalancamiento de la organización.

7.3.2. Directores(as) de proyecto

Gestor(a) cultural, profesional de las artes escénicas, con experiencia en la coordinación y ejecución de proyectos del sector artístico y cultural en el sector público o privado, con capacidades para la mediación con agentes del sector, los oficios conexos al sector creativo y la producción para las artes escénicas.

7.3.3. Director(a) administrativo(a) y Financiero(a)

Profesional en administración, contaduría o áreas afines, con experiencia en el manejo administrativo y financiero de organizaciones, preferiblemente del sector artístico y cultural. Es el (la) responsable del seguimiento a los planes de financiamiento y ejecución presupuestal de las áreas de la organización, la contratación, cumplimiento de obligaciones tributarias y fiscales en apoyo a la Gerencia.

7.3.4. Líder de comunicaciones y marketing

Profesional en comunicación, marketing, publicidad o áreas afines, con especialización en marketing, diseño, operación y posicionamiento de planes estratégicos de posicionamiento de marcas. Es el (la) responsable de asesorar a los directores de proyecto y a la Gerencia respecto de las estrategias que resulten favorables para el cumplimiento de objetivos misionales y financieros de acuerdo con los objetivos de la organización.

7.4. Organización humana

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



Figura 10. Modelo organizacional de Paralelo Cultural. Fuente: Elaboración propia.

7.5. Factores clave de la gestión del talento humano

Paralelo Cultural busca articular su relacionamiento con los Objetivos de Desarrollo Sostenible 5-Igualdad de género y 8-Trabajo decente y crecimiento económico para el diseño y ejecución de estrategias enfocadas en sus recursos humanos. Como se mencionó en el capítulo 2, punto 2.11. (p. 32), Paralelo Cultural desarrollará un manual de colaboradores en el que se expondrán sus políticas de seguridad, diversidad e igualdad y el código de conducta para los colaboradores; se busca la generación de un sentido de pertenencia con la organización y el ejercicio de labores en el marco de valores comunes.

7.6. Esquema de gobierno corporativo

Respecto de la toma de decisiones y las instancias correspondientes:

7.6.1. Principio de autonomía

Cada director(a) de proyecto tendrá la autonomía para avanzar en la búsqueda de aliados estratégicos, apoyos concertados o clientes potenciales, acorde con la misionalidad de su proyecto dentro de la organización y en línea con la directriz institucional socializada por la Gerencia.

7.6.2. Reporte de metas e indicadores

Cada dirección de proyecto deberá apoyar mediante las herramientas que se definan el reporte de metas e indicadores a la Dirección Administrativa y Financiera.

7.6.3. Ordenación del gasto

La dirección administrativa y financiera es la encargada de dar concepto técnico respecto a inversiones, pagos y trámites que impliquen movimientos financieros. Estos a su vez deberán estar en conocimiento de la Gerencia quien operará como la única instancia ordenadora del gasto.

7.6.4. Instancias de decisión

Se establecerán periódicamente comités directivos a los que asisten:

- a) La Gerencia
- b) Directores(as) de proyecto
- c) Dirección Administrativa y financiera
- d) Líder de comunicaciones y marketing
- e) Un (1) apoyo administrativo o misional de cada Dirección en caso de ser necesario.
- f) Cualquier empleado o contratista invitado por la Gerencia de acuerdo con las necesidades puntuales de cada comité.

El comité Directivo solo podrá ser citado por la Gerencia, quien socializará la agenda del día y los temas relevantes de cara a los reportes que cada Dirección deberá entregar. De cada sesión se levanta un acta con compromisos y fechas de entrega de los mismos para realizar seguimiento periódico mediante la herramienta definida por la Gerencia.

7.7. Aspectos legales

7.7.1. Constitución de la empresa

Para el proceso de constitución legal de Paralelo Cultural se definió una ruta estratégica basada en los aspectos expuestos en el capítulo 2, punto 2.11 (p. 32):

- a) Recopilar los documentos requeridos para la constitución de Paralelo Cultural frente a la Cámara de Comercio de Bogotá.
- b) Constitución de la Asamblea general de accionistas y proyección de sus reglamentos, condiciones y acuerdos.
- c) Constitución de la Junta directiva y la proyección de los insumos de lineamiento de Gobierno Corporativo.

7.7.2. Registro de marca y signos distintivos

En el estado actual del proceso de creación de empresa ya se ha avanzado en el diseño de la imagen corporativa, marca y signos distintivos. Con este material, durante la fase de constitución se debe dar cumplimiento a las siguientes actividades:

- a) Proyección de documentos y requerimientos para el registro legal de la marca y signos distintivos del emprendimiento ante la Superintendencia de Industria y Comercio – SIC.
- b) La proyección del plan estratégico de marketing y posicionamiento en versión preliminar, con el objetivo de ser analizado y aprobado por la Junta Directiva.

7.8. Estructura jurídica y tipo de sociedad

De acuerdo con lo expuesto hasta el momento, el equipo emprendedor define que el tipo de sociedad con la que se realizará el registro mercantil e inscripción ante la Cámara de Comercio de Bogotá será el de Sociedad por Acciones Simplificada SAS.

7.8.1. Razón Social

Paralelo Cultural SAS.

7.8.2. Objeto social

La sociedad tendrá como objeto desarrollar, entre otras, las siguientes actividades: A) La gestión y agenciamiento personalizado a través de herramientas digitales y estrategias presenciales, booking, etc., con artistas independientes, colectivos o agrupaciones artísticas y/o emprendimientos de las Industrias Culturales y Creativas. B) El diseño y desarrollo de actividades de formación y capacitación de gestores culturales, artistas y agentes del sector cultural en temas artísticos, de gestión y de emprendimiento; C) Gestión y desarrollo de productos digitales tales como software, plataformas digitales, aplicaciones, entre otros.; D) La organización y administración de exposiciones, ferias, festivales, encuentros, talleres (workshops), espectáculos, charlas, conferencias, residencias artísticas, coloquios y todo tipo de actividades para la difusión y promoción de las artes en todas sus manifestaciones; E) Cualquier actividad relacionada o complementaria, lícita en Colombia y en el extranjero, que propicie el desarrollo económico y misional de la sociedad.

7.8.3. Término de duración

Indefinido.

7.8.4. Accionistas

La empresa tiene tres accionistas mayoritarios, que se dividen en partes iguales la totalidad de las acciones (1000 acciones): Valentina Sánchez Rincón (33%), Daniel Eduardo Garzón Rodríguez (33%), y Tatiana Rafaela Falla Molina (33%).

7.8.5. Capital

Se definió que el capital a registrar al momento de la conformación de la empresa corresponde al monto de la inversión que aportan los accionistas, por un valor de \$90.000.000 COP.

7.8.6. Representante legal

Se determina que el representante legal de la empresa será la accionista Valentina Sánchez Rincón y su suplente será el accionista Daniel Eduardo Garzón Rodríguez.

7.8.7. Facultades del representante

Actuar en nombre y representación legal de la sociedad ante terceros, velar por el cumplimiento del objeto social, el giro ordinario de los negocios, el manejo al interior de la sociedad, el cumplimiento de las normas fiscales y laborales, entre otras necesarias para el buen manejo y sostenibilidad de la empresa. Cuando la representante se encuentre imposibilitada para desempeñar sus funciones, estas serán ejercidas por el suplente.

7.9. Presupuesto de personal administrativo.

El presupuesto para el personal administrativo para Paralelo Cultural durante su primer año de operaciones es de \$191.582.000 COP. Los valores desagregados de dicho presupuesto pueden verse en el capítulo 8, punto 8.6. (p. 86).

8. ASPECTOS FINANCIEROS

Los datos financieros expuestos en el presente capítulo están basados en un proceso investigativo riguroso en términos del sector de las artes escénicas en Bogotá, partiendo de la base ya mencionada de que no hay una estandarización de valores dentro de las dinámicas económicas del mismo y por tanto su concreción requirió de dos aspectos: recopilación de información por distintas fuentes y la toma de decisiones como organización con el fin de estandarizar unos valores base que, por supuesto, serán sujetos a cambios una vez el emprendimiento inicie operaciones y se enfrente a los constantes retos del mercado.

Atendiendo también a comentarios recibidos por parte de los entrevistados en el proceso de validación del modelo de negocio del emprendimiento durante el último año se realizaron ajustes sobre el modelo de ingresos, se aterrizaron costos en áreas relacionadas de la economía creativa imprescindibles para el núcleo del modelo de negocio y se hizo uso de la herramienta Simulador Financiero de la Universidad EAN (Anexo B), entendiendo que este último, enmarcado en un contexto empresarial general, no contempla algunas fuentes de ingresos que sí contempla el modelo de negocio de Paralelo Cultural, como recursos públicos vía fomento y al largo plazo cooperación internacional, de manera que en términos generales, el simulador muestra que el modelo de negocio de Paralelo Cultural será sustentable por sí mismo y adicionalmente tendrá más oportunidades y capacidades de crecimiento adicionales a sus propias operaciones, favoreciendo el cumplimiento de la misionalidad del emprendimiento en el marco de la sostenibilidad económica, social y ambiental.

8.1. Objetivos financieros

8.1.1. Diversificación de las fuentes de ingresos

Como se ha mencionado, la obtención de recursos vía estímulos públicos y cooperación internacional son las principales fuentes de ingresos adicionales a las ventas del emprendimiento; sin embargo, la diversificación de las fuentes de ingresos debe ser mayor. En esta medida, la consecución de acuerdos de patrocinios, la obtención de donaciones para proyectos a través de mecanismos tributarios como el expuesto en el decreto 697 de 2020 y el eventual desarrollo de líneas de servicio o productos complementarios, son opciones en el radar del desarrollo financiero empresarial.

8.1.2. Reducción de costos operacionales

Para la puesta en marcha de los dos servicios de Paralelo Cultural los gastos operativos son cubiertos por las ventas en sí mismas; sin embargo, la reducción de costos es fundamental para incrementar la tasa interna de retorno y disminuir el periodo de recuperación del emprendimiento. Para lograr este objetivo son necesarias tanto la diversificación de las fuentes de ingresos como la planeación estratégica dentro de los procesos productivos. Lograr esta última sin perder la misionalidad, ni la visión del emprendimiento, es el reto principal.

8.1.3. Establecimiento de un fondo de emergencia

Como agentes culturales, para el equipo emprendedor es bien sabido que el sector de las artes escénicas opera bajo modelos periódicos no estandarizados y susceptibles a condiciones particulares dentro de cada año fiscal. Asimismo, al igual que en cualquier negocio las eventualidades pueden ocurrir en cualquier momento, como fue el caso de la pandemia por el Covid-19. Teniendo en cuenta esto, es de vital importancia para asegurar la continuidad de operaciones del emprendimiento ante cualquier contingencia la creación de un fondo de emergencia. La consecución de estos recursos y su manejo estarán a cargo del director financiero.

8.2. Supuestos económicos para la simulación

Para la simulación financiera se tuvieron en cuenta los objetivos de prestación de los servicios expuestos en el capítulo 6 y discriminados en las Tablas 1 y 2 (p. 62), y el modelo de ingresos de Paralelo Cultural, partiendo de valores promedio en el caso del servicio Red Encontrarte y de valores fijos en el caso del servicio Vitrina Viva, producto cada uno de ellos de un análisis de costos dentro del sector para cada tipo de servicio.

SISTEMA DE COMISIONES RED ENCONTRARTE					
TIPO DE ESPACIO	COSTO BASE POR AHORA	COMISIÓN 10%	COMISIÓN 5%	TOTAL	PVP
ESPACIO A	\$ 25.000	\$ 2.500	\$ 1.250	\$ 3.750	\$ 26.250
ESPACIO B	\$ 45.000	\$ 4.500	\$ 2.250	\$ 6.750	\$ 47.250
ESPACIO C	\$ 75.000	\$ 7.500	\$ 3.750	\$ 11.250	\$ 78.750

Tabla 3. Sistema de comisiones del servicio Red Encontrarte. Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 3 puede observarse que para cada tipo de espacio (clasificados en pequeños, medianos y grandes según tamaño en metros cuadrados) hay un costo promedio base por cada

hora agendada. A este valor se le aplica el modelo de ingresos por comisiones de Paralelo Cultural para este servicio (15%), dando como resultado los precios de venta al público (PVP) promedios.

PVP POR TIPOS DE ACCESO A VITRINA VIVA	
TIPO DE ACCESO	PRECIO DE VENTA
VITRINA VIVA Acceso Showcase A	\$150.000
VITRINA VIVA Acceso Showcase B	\$300.000
VITRINA VIVA Acceso Showcase C	\$450.000
VITRINA VIVA Acceso Stand	\$600.000
VITRINA VIVA Pase Público General	\$30.000

Tabla 4. Precios de venta al público para acceder a los servicios de Vitrina Viva. Fuente: Elaboración propia.

Por su parte, en la Tabla 4 se observan los precios de venta al público para cada tipo de acceso. Teniendo presente que Vitrina Viva es una serie de tres eventos anuales, que los tipos de acceso se dividen en cinco como se expone en el capítulo 6, punto 6.1 (p. 62) y el valor total de los costos de producción anuales del servicio, se definió una tarifa distinta para cada tipo de acceso en función de sus condiciones y características y su porcentaje de participación dentro de los objetivos de prestación del servicio.

8.3. Proyección de ventas

En el caso del servicio Red Encontrarte la proyección de ventas se observa en la Tabla 5. Se espera alcanzar para el primer año de operaciones la articulación de 100 espacios aliados, cada uno con potencial de agendamiento de tres horas diarias de lunes a sábado, teniendo como meta el agendamiento de 86.400 horas. Esta meta da lugar a ventas con el PVP por \$3.628.800.000, de manera que las ventas para Paralelo Cultural según el modelo de comisiones corresponden a \$518.400.000 para el primer año de operaciones.

PROYECCIÓN DE VENTAS							
Tipo de espacio	Cantidad	Horas/Año	Total horas/Año	Vr prom/hora	Ventas PVP/año	Vr prom/comisión	Ventas
ESPACIO A	40	864	34560	\$ 26.250	\$ 907.200.000	\$ 3.750	\$ 129.600.000
ESPACIO B	50	864	43200	\$ 47.250	\$ 2.041.200.000	\$ 6.750	\$ 291.600.000
ESPACIO C	10	864	8640	\$ 78.750	\$ 680.400.000	\$ 11.250	\$ 97.200.000
TOTAL	100		86400		\$ 3.628.800.000		\$ 518.400.000

Tabla 5. Proyección de ventas del servicio Red Encontrarte para el primer año de operaciones. Fuente: Elaboración propia.

En el caso del servicio Vitrina Viva la proyección de ventas se evidencia en la Tabla 6. Como se observa, se le atribuye la mayor cantidad de ingresos al Pase Público General, razón por la cual la correcta implementación del plan estratégico de marketing y mercadeo es fundamental. Asimismo, se trae a colación lo mencionado en la introducción de este capítulo respecto a la diversificación de ingresos, que para el caso de este servicio se articulan como aspectos centrales para su operación efectiva y valorización del enfoque misional.

PROYECCIÓN DE VENTAS VITRINA VIVA				
TIPO DE ACCESO	CANT/ EVENTO	CANT/ AÑO	PVP	INGRESOS
VITRINA VIVA Acceso Showcase A	30	90	\$150.000	\$13.500.000
VITRINA VIVA Acceso Showcase B	13	40	\$300.000	\$12.000.000
VITRINA VIVA Acceso Showcase C	20	60	\$450.000	\$27.000.000
VITRINA VIVA Acceso Stand	20	60	\$600.000	\$36.000.000
VITRINA VIVA Pase Público General	1333	4.000	\$30.000	\$120.000.000
TOTAL				\$208.500.000

Tabla 6. Proyección de ventas del servicio Vitrina Viva para el primer año de operaciones. Fuente: Elaboración propia.

8.4. Proyección de gastos de mercadeo

Dentro de los gastos de mercadeo se contemplan dos rubros: los colaboradores que necesita la empresa para implementar sus estrategias de mercadeo y un presupuesto destinado a gastos de Marketing MIX, que para el primer año de operaciones corresponde a \$20.400.000. Los costos de la nómina de ventas se discriminan en la Tabla 7.

COSTOS NÓMINA DE VENTAS			
DESCRIPCIÓN	CANT.	VALOR MES	VALOR AÑO
Líder de Comunicaciones y Marketing	1	\$3.267.000	\$39.204.000
Web Máster	1	\$2.178.000	\$26.136.000
Community Manager	1	\$1.815.000	\$21.780.000
Diseñador Gráfico	1	\$1.815.000	\$21.780.000
TOTAL		\$9.075.000	\$108.900.000

Tabla 7. Costos de la nómina de ventas de Paralelo Cultural para su primer año de operaciones. Fuente: Elaboración propia.

8.5. Proyección de costos de producción

Para el caso del servicio Red Encontrarte los costos de producción, discriminados en la Tabla 8, comprenden la infraestructura física y digital para el mantenimiento de la plataforma y los costos de la nómina: un web máster para el mantenimiento, actualización y solución de problemas técnicos y un director de proyecto para su planificación, relacionamiento, desarrollo y resolución de problemas misionales. Cabe añadir que para el caso de los valores de la nómina se contemplaron los porcentajes que debe asumir el emprendimiento en cuanto a la seguridad social de sus colaboradores.

RED ENCONTRARTE		
COSTOS DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO		
ÍTEM	Costo mensual	Costo Anual
Servidor dedicado	\$ 225.614,17	\$ 2.707.369,98
Dominio web	\$ 3.972,27	\$ 47.667,20
Certificado SSL	\$ 7.713,75	\$ 92.565,00
Web máster	\$ 2.178.000,00	\$ 26.136.000,00
Director de proyecto Red Encontrarte	\$ 4.235.000,00	\$ 50.820.000,00
TOTAL	\$ 6.650.300,18	\$ 79.803.602,18

Tabla 8. Costos de prestación del servicio Red Encontrarte. Fuente: Elaboración propia.

Para el caso del servicio Vitrina Viva los costos de producción se dividen en dos rubros: nómina de producción (costos fijos) y bolsa de producción (costos variables). Esta primera contempla la contratación por obra o labor de dos productores de campo por dos meses en el marco del desarrollo de cada versión de Vitrina Viva. Siendo tres versiones anuales, sus periodos

de contratación totales tienen una duración de seis meses. La segunda hace referencia a un presupuesto destinado a la producción de las tres versiones, abarcando personal de apoyo, operativo, técnico y artístico y la producción técnica y escénica. En función de la cantidad de asistentes de público general, cuya proyección se encuentra entre en rango de 350-500 personas por día, los costos pueden variar. En la Tabla 9 pueden observarse los costos unitarios por evento y anuales de dichos rubros.

COSTOS DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO VITRINA VIVA				
DESCRIPCIÓN	CANT.	VR UNIT/MES	TOTAL MES	AÑO
Productor de campo	2	\$2.500.000	\$5.000.000	\$30.000.000
TOTAL COSTOS FIJOS			\$5.000.000	\$30.000.000
BOLSA DE PRODUCCIÓN	CANT	VALOR UNITARIO	VALOR POR EVENTO	AÑO
Personal de apoyo				
Auxiliar primeros auxilios	2	\$124.800	\$249.600	\$748.800
Director logístico	1	\$431.400	\$431.400	\$1.294.200
Personal de logística	8	\$129.600	\$1.036.800	\$3.110.400
Personal operativo				
Roadies	10	\$450.000	\$4.500.000	\$13.500.000
Personal técnico				
Sonidista	3	\$600.000	\$1.800.000	\$5.400.000
Luminotécnico	2	\$600.000	\$1.200.000	\$3.600.000
Production Stage Manager	1	\$800.000,00	\$800.000	\$2.400.000
Stage Manager	1	\$420.000,00	\$420.000	\$1.260.000
Personal artístico				
Presentador	2	\$166.200	\$332.400	\$997.200
Producción escénica				
Estructuras	1	\$10.000.000	\$10.000.000	\$30.000.000
Producción técnica				
Luces	1	\$3.000.000	\$3.000.000	\$9.000.000
Sonido	1	\$1.500.000	\$1.500.000	\$4.500.000
Alquiler de espacio	1	\$9.000.000	\$9.000.000	\$27.000.000
Transporte de carga	1	\$3.000.000	\$3.000.000	\$9.000.000
TOTAL COSTOS VARIABLES				\$111.810.600
TOTAL				\$141.810.600

Tabla 9. Costos de prestación del servicio Vitrina Viva. Fuente: Elaboración propia.

8.6. Proyección de gastos administrativos

Por su parte, los gastos administrativos de Paralelo Cultural se concentran en la nómina administrativa y se le suman gastos de telefonía celular, licencias de diseño e insumos de oficina, necesarios para la operación óptima de esta área. En el caso de la telefonía celular, las licencias y los insumos de oficina los valores son de \$2.100.000, \$2.396.184 y \$5.000.000 respectivamente.

Los valores de la nómina administrativa se desglosan en la Tabla 10, se aclara que dichos valores incluyen el porcentaje que debe asumir el emprendimiento en cuanto a la seguridad social de sus colaboradores. En el caso de las asesorías legales, se contempla un presupuesto de \$5.000.000 que se distribuirá a lo largo del año de acuerdo con las necesidades del emprendimiento.

COSTOS NÓMINA ADMINISTRATIVA			
DESCRIPCIÓN	CANT.	VALOR MES	VALOR AÑO
Director de proyecto Vitrina Viva	1	\$4.235.000	\$50.820.000
Director de proyecto Red Encontrarte	1	\$4.235.000	\$50.820.000
Director Financiero	1	\$3.872.000	\$46.464.000
Asistente administrativo	1	\$1.815.000	\$21.780.000
Auxiliar contable	1	\$1.391.500	\$16.698.000
Asesoría legal	1		\$5.000.000
TOTAL		\$15.548.500	\$191.582.000

Tabla 10. Costos de la nómina administrativa de Paralelo Cultural. Fuente: Elaboración propia.

Con la suma de todos los rubros, la proyección de gastos administrativos para el primer año de operaciones de Paralelo Cultural es de \$201.078.184.

8.7. Presupuesto de inversión

El resultado de la simulación financiera realizada permite observar que, con una inversión inicial para el año cero de \$647.608.190, se pone en funcionamiento el emprendimiento y se cubren las necesidades para el desarrollo y puesta en mercado de las dos líneas de servicio de Paralelo Cultural.

Es de importancia resaltar que este valor contempla los gastos de registro marcario ante la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC) y el registro del emprendimiento en la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB), en conjunto ambos tienen un valor de \$1.297.500.

Asimismo, se contempla la inversión inicial en equipos de cómputo para los colaboradores, entendiendo estos como un activo fundamental en el fortalecimiento del modelo de teletrabajo del emprendimiento; su presupuesto es de \$12.000.000.

Por otro lado, en la Tabla 11 se observan los valores con los que se definió la inversión requerida para el desarrollo de la plataforma digital del servicio Red Encontrarte.

INVERSIÓN INICIAL PARA EL DESARROLLO DE LA PLATAFORMA DIGITAL		
ÍTEM	VALOR MES	VALOR TOTAL
Servidor dedicado	\$ 215.262	\$ 2.583.149
Dominio web	\$ 3.790	\$ 45.480
Certificado SLL	\$ 7.714	\$ 92.565
Arquitecto de software	\$ 6.000.000	\$ 30.000.000
Desarrollador web	\$ 2.250.000	\$ 6.750.000
Director de proyecto Red Encontrarte	\$ 4.235.000	\$ 8.470.000
Pruebas piloto	\$ -	\$ 2.058.806
TOTAL		\$ 50.000.000

Tabla 11. Costos desagregados de la inversión inicial para el desarrollo de la plataforma digital de la Red Encontrarte. Fuente: Elaboración propia.

8.8. Estados financieros

8.8.1. Estado de resultados

El estado de resultados producto de la simulación financiera indica que Paralelo Cultural tendrá una utilidad neta baja en su primer año de operaciones; sin embargo, esta crecerá considerablemente cada periodo siguiente, representando un comportamiento sumamente positivo para una empresa de estas características y en términos de activación del sector.

ESTADO DE RESULTADOS						
	2022	2023	2024	2025	2026	
VENTAS	\$ 726.900.000,0	\$ 801.407.250,0	\$ 883.551.493,1	\$ 980.731.764,8	\$ 1.088.620.649,8	
COSTO VENTAS	\$ 221.613.948,1	\$ 232.694.645,5	\$ 244.329.377,8	\$ 257.425.678,7	\$ 271.229.584,6	
UTILIDAD BRUTA	\$ 505.286.051,9	\$ 568.712.604,5	\$ 639.222.115,3	\$ 723.306.086,1	\$ 817.391.065,2	
GASTOS ADTIVOS Y VTAS	\$ 330.482.000,0	\$ 347.006.100,0	\$ 364.356.405,0	\$ 382.574.225,3	\$ 401.702.936,5	
GASTOS FIJOS DEL PERIODO	\$ 11.814.742,0	\$ 12.405.479,1	\$ 13.025.753,1	\$ 13.677.040,8	\$ 14.360.892,8	
OTROS GASTOS	\$ 20.400.000,0	\$ 19.992.000,0	\$ 19.592.160,0	\$ 19.200.317,0	\$ 18.816.310,0	
DEPRECIACIÓN	\$ 12.659.500,0	\$ 12.659.500,0	\$ 12.659.500,0	\$ 12.659.500,0	\$ 12.659.500,0	
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 129.929.809,9	\$ 176.649.525,4	\$ 229.588.297,2	\$ 295.195.003,1	\$ 369.851.425,9	
GASTOS FINANCIEROS	\$ 105.945.556,1	\$ 91.425.700,0	\$ 74.147.071,2	\$ 53.585.503,0	\$ 29.117.236,8	
UTILIDAD ANTES DE IMPOTOS	\$ 23.984.253,7	\$ 85.223.825,3	\$ 155.441.226,0	\$ 241.609.500,1	\$ 340.734.189,1	
IMPUESTOS	\$ 7.435.118,7	\$ 26.419.385,9	\$ 48.186.780,1	\$ 74.898.945,0	\$ 105.627.598,6	
UTILIDAD NETA	\$ 16.549.135,1	\$ 58.804.439,5	\$ 107.254.445,9	\$ 166.710.555,1	\$ 235.106.590,5	

Tabla 12. Estado de resultados de Paralelo Cultural según su simulación financiera. Fuente: Simulador financiero desarrollado por el Magíster Mauricio Reyes Giraldo, docente de la Universidad Ean.

8.8.2. Balance general

Los números arrojados por la simulación financiera en el balance de Paralelo Cultural dan muestra también de un comportamiento favorable, en el que no hay descuadres. Sin embargo, el simulador muestra también la depreciación a la que será sujeto el activo principal de la compañía: la plataforma digital, que por ser un activo intangible, no está sujeto a depreciación. Esto modifica el valor de la compañía arrojado por el simulador, aumentándolo. Con todo y esto, el simulador arroja un modelo de negocio rentable y sustentable por sí mismo.

BALANCE							
	AÑO o	2022	2023	2024	2025	2026	
ACTIVO							
CAJA/BANCOS	\$	584.310.690,14	\$ 544.534.148,54	\$ 527.493.068,70	\$ 502.151.189,14	\$ 472.198.614,75	\$ 430.734.189,12
FIJO NO DEPRECIABLE	\$	-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FIJO DEPRECIABLE	\$	63.297.500,00	\$ 63.297.500,00	\$ 63.297.500,00	\$ 63.297.500,00	\$ 63.297.500,00	\$ 63.297.500,00
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$	-	\$ 12.659.500,00	\$ 25.319.000,00	\$ 37.978.500,00	\$ 50.638.000,00	\$ 63.297.500,00
ACTIVO FIJO NETO	\$	63.297.500,00	\$ 50.638.000,00	\$ 37.978.500,00	\$ 25.319.000,00	\$ 12.659.500,00	\$ -
TOTAL ACTIVO	\$	647.608.190,14	\$ 595.172.148,54	\$ 565.471.568,70	\$ 527.470.189,14	\$ 484.858.114,75	\$ 430.734.189,12
PASIVO							
Impuestos X Pagar		0	\$ 7.435.118,7	\$ 26.419.385,9	\$ 48.186.780,1	\$ 74.898.945,0	\$ 105.627.598,6
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$	-	\$ 7.435.118,7	\$ 26.419.385,9	\$ 48.186.780,1	\$ 74.898.945,0	\$ 105.627.598,6
Obligaciones Financieras	\$	557.608.190,14	\$ 481.187.894,81	\$ 390.247.743,36	\$ 282.028.963,14	\$ 153.248.614,67	\$ -
PASIVO	\$	557.608.190,14	\$ 488.623.013,46	\$ 416.667.129,21	\$ 330.215.743,20	\$ 228.147.559,70	\$ 105.627.598,63
PATRIMONIO							
Capital Social	\$	90.000.000,00	\$ 90.000.000,00	\$ 90.000.000,00	\$ 90.000.000,00	\$ 90.000.000,00	\$ 90.000.000,00
Utilidades del Ejercicio	\$	0	\$ 16.549.135,1	\$ 58.804.439,5	\$ 107.254.445,9	\$ 166.710.555,1	\$ 235.106.590,5
TOTAL PATRIMONIO	\$	90.000.000,00	\$ 106.549.135,08	\$ 148.804.439,48	\$ 197.254.445,95	\$ 256.710.555,05	\$ 325.106.590,49
TOTAL PAS + PAT	\$	647.608.190,14	\$ 595.172.148,54	\$ 565.471.568,70	\$ 527.470.189,14	\$ 484.858.114,75	\$ 430.734.189,12
CUADRE (ACT = PAS+PAT)	\$	-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Tabla 13. Balance general de Paralelo Cultural según su simulación financiera. Fuente: Simulador financiero desarrollado por el Magíster Mauricio Reyes Giraldo, docente de la Universidad Ean.

8.8.3. Flujo de caja

Los resultados arrojados en la simulación financiera demuestran un comportamiento saludable del emprendimiento en cuanto a su capacidad de respuesta ante su endeudamiento, además de un flujo de caja libre que aumenta para cada periodo.

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO:						
CAPITAL INVERTIDO						
	AÑO 0	2022	2023	2024	2025	2026
Activos Corrientes	\$ 584.310.690	\$ 544.534.149	\$ 527.493.069	\$ 502.151.189	\$ 472.198.615	\$ 430.734.189
Pasivos Corrientes	\$ -	\$ 7.435.119	\$ 26.419.386	\$ 48.186.780	\$ 74.898.945	\$ 105.627.599
KTNO	\$ 584.310.690	\$ 537.099.030	\$ 501.073.683	\$ 453.964.409	\$ 397.299.670	\$ 325.106.590
Activo Fijo Neto	\$ 63.297.500	\$ 50.638.000	\$ 37.978.500	\$ 25.319.000	\$ 12.659.500	\$ -
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ 12.659.500	\$ 25.319.000	\$ 37.978.500	\$ 50.638.000	\$ 63.297.500
Activo Fijo Bruto	\$ 63.297.500	\$ 63.297.500	\$ 63.297.500	\$ 63.297.500	\$ 63.297.500	\$ 63.297.500
Total Capital Operativo Neto	\$ 647.608.190	\$ 587.737.030	\$ 539.052.183	\$ 479.283.409	\$ 409.959.170	\$ 325.106.590

Tabla 14. Flujo de caja de Paralelo Cultural (Capital invertido) según su simulación financiera. Fuente: Simulador financiero desarrollado por el Magíster Mauricio Reyes Giraldo, docente de la Universidad Ean.

CALCULO DEL FLUJO DE CAJA LIBRE						
EBIT	\$ 129.929.809,9	\$ 176.649.525,4	\$ 229.588.297,2	\$ 295.195.003,1	\$ 369.851.425,9	
Impuestos	\$ 40.278.241,1	\$ 54.761.352,9	\$ 71.172.372,1	\$ 91.510.451,0	\$ 114.653.942,0	
NOPLAT	\$ 89.651.568,8	\$ 121.888.172,5	\$ 158.415.925,1	\$ 203.684.552,1	\$ 255.197.483,9	
Inversión Neta	\$ 59.871.160,3	\$ 48.684.847,0	\$ 59.768.773,8	\$ 69.324.239,4	\$ 84.852.579,2	
Flujo de Caja Libre del período	\$ 149.522.729	\$ 170.573.020	\$ 218.184.699	\$ 273.008.791	\$ 340.050.063	

Tabla 15. Flujo de caja libre de Paralelo Cultural según su simulación financiera. Fuente: Simulador financiero desarrollado por el Magíster Mauricio Reyes Giraldo, docente de la Universidad Ean.

8.9. Indicadores financieros de rentabilidad

8.9.1. Margen bruto

MARGEN BRUTO	1	2	3	4	5
	70%	71%	72%	74%	75%

Tabla 16. Margen bruto de Paralelo Cultural. Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 16 se evidencia que por cada peso vendido, la utilidad bruta para el quinto periodo será de 75%, presentando un aumento del 5% en comparación con el primer periodo.

8.9.2. Margen operacional

MARGEN OPERACIONAL	1	2	3	4	5
	18%	22%	26%	30%	34%

Tabla 17. Margen operacional de Paralelo Cultural. Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 17 muestra que el margen operacional aumenta 4% cada periodo, llegando a 34% para el quinto periodo e indicando que Paralelo Cultural será un emprendimiento cultural lucrativo.

8.9.3. Margen neto

MARGEN NETO	1	2	3	4	5
	2%	7%	12%	17%	22%

Tabla 18. Margen neto de Paralelo cultural. Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 18 muestra indica que, si bien la rentabilidad sobre las ventas no será muy alta para el primer periodo (solo 2%), esta tiene una tendencia de aumento de 5% para cada periodo, llegando al 22% en el quinto periodo y proyectando un crecimiento similar en periodos siguientes.

8.9.4. ROE

ROE	1	2	3	4	5
	16%	40%	54%	65%	72%

Tabla 19. ROE de Paralelo Cultural. Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 19 indica que la rentabilidad de Paralelo Cultural en relación con sus propios recursos de financiación es considerable y favorable, con una tendencia de aumento que para el quinto periodo será del 72%.

8.9.5. ROA

ROA	1	2	3	4	5
	3%	10%	20%	34%	55%

Tabla 20. ROA de Paralelo Cultural. Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 20 muestra el ROA de Paralelo Cultural. Si bien se evidencia que en el primer año de operaciones el rendimiento de los activos es considerablemente bajo (3%), para el quinto periodo será del 55%.

8.10. Fuentes de financiación

Las principales fuentes de financiación del emprendimiento se evidencian en el mapa de sistema de negocio (Figura 3) y se explican en el capítulo 2, punto 2.2. (p. 16). En este punto se

profundizará sobre las relaciones con cada agente de interés que representa una fuente de financiación del emprendimiento.

8.10.1. Compañías

Para el tema de la financiación, el enfoque de las compañías como agentes de interés se centra en la consecución de patrocinadores. Atendiendo al análisis del sector realizado se identifican dos formas de constitución de acuerdos: por un lado, los acuerdos de patrocinio tradicionales, en los que la compañías proveen financiación a cambio de publicidad, presencia de marca y acuerdos comerciales y/o de exclusividad; y por otro lado, la obtención de donaciones y/o inversiones a través de mecanismos tributarios como el expuesto en el decreto 697 de 2020, que ofrece una deducción en el impuesto de renta del 165% del valor de los aportes de empresas a proyectos de la economía creativa y cultural. En el marco de estas posibilidades, Paralelo Cultural busca articular su filosofía de relacionamiento para la generación de relaciones estratégicas con compañías que, según su misionalidad e intereses, se alineen con los propósitos de crecimiento del emprendimiento.

8.10.2. Gobierno

Ya se ha mencionado en varias ocasiones la importancia del Gobierno como un actor clave para la obtención de fuentes de financiación mediante sus líneas de fomento; sin embargo, atendiendo también al análisis de sector que evidencia ciertas limitantes en la obtención de dichos recursos, el enfoque de Paralelo Cultural no se limitará a la búsqueda de fuentes de financiación únicamente con el gobierno colombiano. En esa medida, en el largo plazo el desarrollo de acuerdos de cooperación internacional con embajadas de otros países cuya agenda contemple apoyos a proyectos y emprendimientos de las industrias culturales y creativas es fundamental, y la búsqueda de estos acuerdos con empresas internacionales es otra oportunidad a considerar.

Si bien estas fuentes de financiación son principales considerando los intereses misionales y de visión de Paralelo Cultural, se contemplan adicionalmente mecanismos de financiación mixtos como el de Innpulsa Colombia, el Fondo Emprender del SENA y Fondos de inversión privada.

8.11. Evaluación financiera

El ejercicio de simulación financiera para Paralelo Cultural, estableciendo la tasa de evaluación del proyecto en 15%, arrojó los siguientes resultados:

Un proyecto con un valor presente neto de \$130.007.906 (ajuste sin la depreciación del activo intangible), con una tasa interna de retorno del 19,39% y un periodo de recuperación de 4,4 años. El punto de equilibrio se alcanzaría con ventas por \$1.003.508.535.

Adicionalmente, con fines de evaluar la seguridad financiera del emprendimiento y sus posibilidades de quiebra, se calculó el indicador Z-SCORE, el resultado arrojó que Paralelo Cultural se encuentra en una zona segura con 9,77 puntos. Es más, la tendencia en cada periodo de este indicador fue de aumento, por lo que se concluye que el emprendimiento se hará más sólido, fuerte y seguro a nivel financiero conforme avance en el tiempo.

9. ENFOQUE HACIA LA SOSTENIBILIDAD

9.1. Dimensión social

Paralelo Cultural contempla en su modelo de negocio beneficios sociales que proporcionan una base sólida para la sostenibilidad. Dentro de la responsabilidad social empresarial, es interés de la organización enfocarse en la ejecución de actividades como producciones escénicas, encuentros formativos, ferias, entre otros, abiertas a la comunidad y que articulen su red de espacios para incrementar su alcance, ampliar sus públicos, posicionar su marca y fortalecer las conexiones generadas por la plataforma digital.

Adicionalmente, las actividades de Paralelo Cultural con su enfoque en la activación fomentan la estabilidad del sector, la formalización del trabajo de los agentes culturales de las artes escénicas en Bogotá y la agremiación. Atendiendo a la filosofía de relacionamiento del emprendimiento y a la visión, con la que se espera posicionar a Paralelo Cultural como un referente de las artes escénicas en Colombia, el desarrollo de proyectos de interés social enmarcados en las artes escénicas es una piedra angular en la ética del negocio y se espera que su desarrollo sea directamente proporcional al crecimiento del emprendimiento.

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

9.2. Dimensión ambiental

Paralelo Cultural contemplaba inicialmente el contacto y relacionamiento con proveedores desde prácticas sostenibles para el ofrecimiento de sus servicios; sin embargo, después de la validación del modelo de negocio se hizo evidente que esta actividad no solo era insuficiente para apuntarle a la sostenibilidad ambiental del emprendimiento, sino que no distaba de las acciones realizadas por emprendimientos del sector.

Para ahondar y buscar una respuesta más pertinente y exacta a esta responsabilidad se hizo una investigación basada en el libro “The theatre green book” (Buro Happold, 2021). El libro, dividido en tres folios, aborda la sostenibilidad en el sector de las artes escénicas desde las producciones sostenibles, los edificios sostenibles y las operaciones sostenibles. La información

recopilada en dicha investigación se aterrizó al modelo de negocio y la estructura organizacional de Paralelo Cultural, dejando los siguientes resultados:

La esencia de la palabra sostenible dentro del contexto ambiental se enmarca en tres premisas generales y claras: 1) reducir la huella de carbono, 2) reducir el desperdicio y 3) eliminar prácticas perjudiciales para el medio ambiente; el sector cultural cuenta con una ventaja en la consecución de dichas premisas pues:

“The cultural sector has a unique ability to imagine and experiment with alternative futures, question the status quos, see the world differently and explore the future with audiences and participants. Without the cultural sector playing its part in helping current and future society to move towards a more sustainable way of life, this essential shift will not happen”. [El sector cultural tiene la habilidad única de imaginar y experimentar con futuros alternativos, cuestionar el estatus quo, ver el mundo diferente y explorar el futuro con las audiencias y los agentes. Sin que el sector cultural haga su parte para encaminar la sociedad actual y futura hacia un estilo de vida sostenible, este cambio esencial no sucederá]. (Creative Carbon Scotland, 2020. Citado por Buro Happold. 2021. p. 12).

Para que Paralelo Cultural se consolide como un agente de cambio, se considera pertinente empezar con tres puntos clave para trabajar por la sostenibilidad ambiental en el modelo y de la misma manera aprovechar la comunidad y el relacionamiento, fomentando estas prácticas en el sector.

En primer lugar, implementar desde el principio un sello claro de sostenibilidad ambiental en el plan estratégico y sus acciones de manera transversal, involucrando materiales y prácticas sostenibles, pero también en términos de marca y merchandising. Una acción clara para esto será el diseño de una insignia o sello que identifique a Paralelo Cultural, a sus aliados, colaboradores y beneficiarios como agentes y/o producciones sostenibles.

En segundo lugar, la sostenibilidad vista como un factor primordial en el diseño de los servicios, no como algo que se añade después, mediante cuatro estrategias:

- a) Planeación, medición y comunicación del impacto ambiental de las operaciones de la empresa. Buscando la reducción de la huella de carbono de la misma e implementando

acciones que potencien en los agentes un interés por la creación flexible y consecuente con nuestra realidad climática.

- b) Orientar las actividades de escala y diversificación de las líneas de servicio implementando prácticas sostenibles en torno a seis premisas: hacer más con menos; usar más componentes reciclados y reutilizados; si tiene que ser nuevo pensar de donde viene; reducir el uso de químicos dañinos; reducir viajes y envíos a domicilio; y asegurar el segundo uso en los materiales. (Buro Happold, 2021, p. 10). Paralelo Cultural incluirá dentro de su manual de colaboradores la política de sostenibilidad con estas premisas, con un enfoque hacia las personas y resaltando la virtud del trabajo colectivo y en comunidad, dentro de la organización y con proveedores en la cadena de valor.
- c) A través del ejemplo y el desarrollo del sello sostenible de Paralelo Cultural, transformar a la organización en el largo plazo en pionera y líder en el sector sobre estos temas, con la información y la experiencia para el desarrollo de una herramienta metodológica con enfoque local.
- d) En el mediano plazo, implementar prácticas de economía circular con las posibilidades de escalamiento y diversificación de las líneas de servicio, con las siguientes premisas: facilitar la adquisición de materiales reciclados y reutilizados de fuentes sostenibles y/o locales. Asegurar la vida útil de los elementos y/o materiales al terminar proyectos. Aprovechamiento de la plataforma digital para facilitar espacios de intercambio de elementos y materiales disponibles, fortaleciendo el relacionamiento entre agentes locales o espacios de almacenamiento compartido. Paralelo Cultural es la plataforma idónea para articular en ella un portal pionero en venta y/o alquiler de utilería y/o vestuario.

Finalmente, la gestión del conocimiento y el manejo de la información para medir y registrar resultados, compartir las prácticas, establecer encuentros, retroalimentar y aportar elementos que sirvan de insumos en la etapa de creación de estrategias que luego serán parámetros para el sector.

En un contexto como el bogotano donde el hábito de consumo cultural es bajo es un reto grande implementar prácticas sostenibles y ponerlas al mismo nivel de importancia que vender en sí mismo el producto o servicio artístico. Es importante, sí, pero la rapidez con que el ecosistema y sus agentes implementen y apropien estas dinámicas no es garantizada. Las

estrategias anteriormente mencionadas dibujan una estructura general que da cuenta de las intenciones y las metas del emprendimiento en este ámbito, pero es importante empezar con estrategias mínimas viables que sean capaces de llamar la atención para que los agentes del sector transiten hacia las prácticas sostenibles ya que, como se evidenció en el análisis PESTEL (p.28), apenas empieza a explorar este campo.

9.3. Dimensión económica

Para Paralelo Cultural la sostenibilidad económica es vista desde dos puntos, por un lado su modelo de negocio sostenible evidenciado en el capítulo 8, en el punto 8.11 (p. 92). Por otro lado, su enfoque para contribuir a la sostenibilidad económica de los agentes del sector; en esta medida, la integración de prácticas de economía circular y economía colaborativa con el modelo de negocio, articulados con las estrategias de sostenibilidad social y ambiental, son aspectos clave para el éxito del emprendimiento más allá de los valores económicos, tanto para Paralelo Cultural como para el sector.

9.4. Dimensión de gobernanza

Esta dimensión se aborda no solo desde lo técnico, sino desde lo humano, entendiendo que el trabajo colaborativo es retador y para su funcionamiento se debe entender a los colaboradores como personas fundamentales para ejercer los valores y principios específicos de la empresa, promoviendo habilidades de comunicación, adaptación e improvisación que fortalezcan el desempeño laboral en aras de cumplir la misionalidad de Paralelo Cultural y garantizar el cumplimiento de su propuesta de valor. Para un gobierno corporativo saludable y sostenible se plantean los siguientes elementos esenciales:

- 1) Definir las estructuras de gobernanza y socializarlas; hacer explícitas las estructuras y las responsabilidades que están a cargo de cada rol.
- 2) Establecer metas claras para identificar con facilidad las oportunidades en las cuales hay que trabajar y las labores a delegar para lograrlas.
- 3) Fomentar una cultura de transparencia en la información, generación de confianza e incentivo de la autonomía en el trabajo.
- 4) Generación de condiciones favorables para el emprendimiento y el liderazgo con fines de consolidar un engranaje del equipo.
- 5) Facilitar espacios de retroalimentación, aplicar evaluaciones, medir objetivos y eficiencia.

Se espera que el aterrizaje de estos elementos arroje acciones dentro de la creación y promoción del manual de manejo y toma de decisiones de Paralelo Cultural a nivel de documento (tangible) y entorno laboral (intangibile), que en la práctica generen conductas en línea con la esencia de la empresa y en ellas un sentido de pertenencia fundamental para una gobernanza saludable, con colaboradores proactivos independientemente de su rol en la estructura organizacional.

10. CONCLUSIONES

Como equipo emprendedor fue un reto la creación de una empresa en el sector de las artes y la cultura, ya que se trabaja con proyectos vivos que obedecen a contextos que están en permanente cambio, por lo que la capacidad de respuesta para cualquier necesidad de adaptación es fundamental. Fue investigando y entendiendo el mercado y escuchando al sector y sus agentes que se encontraron importantes cambios y avances en la planeación, entendimiento y proyección del modelo de negocio de Paralelo Cultural. Es premisa dentro del modelo conservar esa capacidad para la medición y evaluación permanente, que permita responder desde la organización al ecosistema y sus agentes.

Una de las conclusiones principales es el entendimiento de Paralelo Cultural como un modelo de agencia, que desde su misionalidad teje red, fortalece comunidad y sus procesos de creación, y a través de sus servicios relaciona y media, todo en aras de posibilitar la estabilización de la oferta y la demanda y la sostenibilidad de emprendimientos del sector de las artes escénicas.

Entender y proyectar una viabilidad financiera en el modelo de Paralelo Cultural fue retador, lo fue aún más ajustarla al simulador financiero. Se logró amoldar finalmente el modelo a las dinámicas de trabajo en el sector de las artes y la cultura, pero es primordial comprender que los simuladores financieros en las empresas culturales deben encontrar cierta flexibilidad en su estructura para ajustarse al sector y sus dinámicas.

La validación de los servicios arrojó conclusiones importantes alrededor de la escalabilidad de los mismos. En general se concluye que el modelo es aterrizado y congruente con las necesidades del sector, con capacidad de crecimiento y escalabilidad, capaz de ser impulsado desde los mismos servicios y su potencial de diversificación, por ejemplo, a través de la búsqueda y oferta de espacios alternativos, diferentes y versátiles, que sean sobre todo no convencionales, creando categoría(s) diferencial(es) dentro de cada servicio, enriqueciendo los productos mínimos viables con un alto nivel de tracción para sus grupos de interés.

Se concluye que la articulación de prácticas sostenibles en el modelo de Paralelo Cultural no solo es importante para la búsqueda de sostenibilidad ambiental del modelo, sino también porque siendo pioneros en estas prácticas se puede promover su uso en el sector y en ese camino alcanzar un diferenciador dentro del mercado que posicione a Paralelo Cultural como referente y

quizás ente certificador de prácticas sostenibles en las artes escénicas. Aun cuando no es el servicio principal, es esencial para la articulación de su misionalidad y la filosofía de relacionamiento y, con ella, el agenciamiento de cambios que favorezcan al sector, a sus dinámicas de trabajo y a todos los agentes que hacen parte de él.

11. GLOSARIO

Capacidad instalada

Se refiere a la carga técnica plena de una instalación o equipamiento cultural. Insumos, equipos, etc.

Circulación

Contacto de productos escénicos con audiencia. Puede ser de manera presencial o virtual.

Prácticas que ponen en escena pública los procesos y proyectos del campo artístico, bienes culturales y manifestaciones, promoviendo la apropiación de contenidos en contextos locales a través de canales de distribución. (SCRD, 2020.)

Horas valle

Horas en que regularmente hay bajo consumo o uso.

Industrias Culturales y Creativas (ICC)

Según la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), las industrias culturales y creativas son aquellos sectores de actividad organizada que tienen como objeto principal la producción o la reproducción, la promoción, la difusión y/o la comercialización de bienes, servicios y actividades de contenido cultural, artístico o patrimonial.

Plataformas de circulación

Espacios presenciales o virtuales donde hay o se congregan muestra(s) artísticas y/o culturales: festivales, bienales, encuentros, entre otros.

REFERENCIAS

- Arango, K. (2014). *Tendencias en investigación cualitativa en comportamiento del consumidor* [Libro, Universidad EAN]. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10882/1606>.
- Artecultorio. (s.f.) Recuperado de <https://artecultorio.com/>
- Banco de la República de Colombia. (2021). *Tasa representativa del mercado (TRM – Peso por dólar)*. Recuperado de <https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/trm>
- Blockchain, BBVA. (20 de julio de 2021). *Qué es un token y para qué sirve*. Recuperado de <https://www.bbva.com/es/que-es-un-token-y-para-que-sirve/>
- Bomm (s.f.) *Bogotá Music Market*. Recuperado de <https://www.bogotamusicmarket.com/>
- Buro Happold. (2021). *The Green Theatre Book 1, 2 & 3*. Recuperado de <https://theatregreenbook.com/>
- Cámara de Comercio de Bogotá CCB, Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte SCR.D. (2016). *Caracterización de Industrias Culturales y Creativas de Bogotá*. Recuperado de <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/handle/11520/23124>
- Cea D’Ancona, M. A. (1996). *Metodología cuantitativa: Estrategias y técnicas de investigación social*. Madrid, España: Síntesis.
- Circular.t. (s.f.) Recuperado de <https://indd.adobe.com/embed/6c326371-ffed-4af7-a5ed-962d01851176?startpage=1&allowFullscreen=true>
- Conexiones Creativas. (s.f.) Recuperado de <https://cccreativas.com/quienes-somos/>
- Congreso de Colombia. (31 de diciembre de 2020). *Ley Reactivarte*. [Ley 2070 de 2020]. Recuperado de <https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/LEY%202070%20DEL%2031%20DE%20DICIEMBRE%20DE%202020.pdf>
- Congreso de Colombia. (26 de diciembre de 2011). *Ley de Espectáculos Públicos*. [Ley 1493 de 2011]. Recuperado de https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=45246
- Consejo Nacional de Economía Naranja – CNEN. (2020). *Política Integral de Economía Naranja*. Recuperado de <https://economianaranja.gov.co/media/y40abohn/poli-tica-integral-economi-a-naranja.pdf>

- Consejo Nacional de Economía Naranja – CNEN. (2020). *Monitoreo y medición. Política Integral de Economía Naranja Colombia*. Recuperado de <https://economianaranja.gov.co/media/lgohuw21/monitoreo-y-medicio-n.pdf>
- Departamento Nacional de Estadística – DANE. (23 de julio del 2021). *Boletín Técnico Cuenta Satélite de Cultura y Economía Naranja (CSCEN)*. Recuperado de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/sateli_cultura/2014-2020/boletin-CSCEN-2019prv-2020pre.pdf
- Departamento Nacional de Estadística, DANE. (2021). *Séptimo Reporte de Economía Naranja*. Recuperado de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/sateli_cultura/economia-naranja/7to-reporte-economia-naranja.pdf
- Departamento Nacional de Estadística, DANE. (2021). *Sexto Reporte de Economía Naranja*. Recuperado de <https://economianaranja.gov.co/media/0mrhat3q/6to-reporte-economia-naranja.pdf>
- Departamento Nacional de Planeación – DNP. (2019). *Plan Nacional de Desarrollo 2018-2020 Pacto por Colombia, pacto por la equidad*. Recuperado de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/PND-Pacto-por-Colombia-pacto-por-la-equidad-2018-2022.pdf>
- Díaz de Rada, V. (2005). *Manual del trabajo de campo en la encuesta* [versión PDF Document]. Recuperado de <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaean/52013?page=3>
- Ditirambo Teatro. (2021). *Programe sus eventos con nosotros y en nuestras salas*. Recuperado de <https://teatroditirambo.com/servicios/>
- Ehmke, C; Fulton, J. y Akridge, J (s.f) *Industry Analysis: The Five Forces*. Purdue Agriculture. (Traducción). Recuperado de <https://www.extension.purdue.edu/extmedia/ec/ec-722.pdf>
- Fondo Mixto Nacional de Promoción de la Cultura y las Artes – Colombia Crea Talento. (8 de febrero de 2021). *Convocatoria CoCrea 2021*. Recuperado de <https://drive.google.com/file/d/1hWdn-WpDLhkDXhX4eGAxEWnVS7b3k7YI/view>
- Instituto Distrital de las Artes – IDARTES. (s.f.) *Corredores Artísticos para la Reactivación*. Recuperado de <https://www.idartes.gov.co/es/lineas-estrategicas/sostenibilidad-ecosistema-artistico/corredores-artisticos>
- Instituto Distrital de las Artes – IDARTES. (s.f.) *Directorio ICC*. Recuperado de <https://directorioicc.gov.co/artes-escenicas>

- Instituto Distrital de las Artes – IDARTES. (2021). *I Foro Internacional Respira el Arte 2021*. Recuperado de <https://www.idartes.gov.co/es/foro-respira-el-arte>
- Kiosko Teatral. (s.f.) Recuperado de <https://kioskoteatral.com/teatros/>
- Ministerio de Cultura. (2020). *Abc de la Economía Naranja*. Recuperado de <https://economianaranja.gov.co/media/eojppwrl/abc-econom%C3%ADa-naranja-agosto-2020.pdf>
- Ministerio de Cultura. (06 de agosto de 2019). *Inicia nueva fase de registro de creadores y gestores culturales al Programa BEPS*. Recuperado de <https://www.mincultura.gov.co/prensa/noticias/Paginas/Inicia-nueva-fase-de-registro-de-creadores-y-gestores-culturales-al-Programa-BEPS.aspx>
- Ministerio de Educación Nacional - Grupo de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano Viceministerio de Educación Superior (diciembre de 2018). *Orientaciones para la consulta de la clasificación nacional de ocupaciones*. Recuperado de https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-357376_recurso_1.pdf
- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones - MinTIC, Ministerio del Trabajo y Departamento Administrativo de la Función Pública. (2021). Los cinco beneficios del teletrabajo que todo empresario debe saber. Recuperado de <https://www.teletrabajo.gov.co/622/w3-article-11180.html>
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (09 de agosto de 1985). *Creación del Fondo de Seguridad Social de Artista Colombiano*. [Decreto 2166 de 1985]. Recuperado de https://zh.unesco.org/sites/default/files/colombia_decreto_2166_09_08_1985_spa_orof.pdf
- Recursos Culturales. (s.f) Recuperado de <https://www.recursosculturales.com/>
- Redacción Adlatina. (07 de septiembre de 2021). *César Vacchiano: “Las acciones enfocadas en la economía circular son las medidas más utilizadas para cumplir los ODS-12*. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://www.adlatina.com/marketing/c%C3%A9sar-vacchiano:-las-acciones-enfocadas-en-la-econom%C3%ADa-circular-son-las-medidas-m%C3%A1s-utilizadas-para-cumplir-los-ods-12>
- Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte – SCR D. (15 de septiembre de 2021). *Encuentra aquí todo lo que debes saber de Es Cultura Local 2021*. Recuperado de <https://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/es/encuentra-aqui-todo-lo-que-debes-saber-de-es-cultura-local-2021-natmon>

Torres, E. y Orrante, C. (2011). *Modelo de Gestión Integral para las organizaciones del Siglo XXI*. Recuperado de http://www.deho.mx/wp-content/uploads/2015/05/DEHO_0_MGI_Modelo_de_Gesti%C3%B3n_Integral_vR.pdf

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

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

ANEXO A. Respuesta de IDARTES al derecho de petición “Cantidad de inscritos en convocatorias de creación y circulación en el PDI de los años 2019, 2020 y 2021”



INSTITUTO DISTRITAL
DE LAS ARTES
IDARTES



Bogotá D.C, 30 de marzo de 2022

Señores

VALENTINA SÁNCHEZ

TATIANA FALLA

DANIEL GARZÓN

Estudiantes Maestría en Gestión de la Cultura-Universidad EAN

vsanche98824@universidadean.edu.co

Ciudad

ASUNTO: Total de inscritos en convocatorias de creación y circulación del PDE de los años 2019, 2020 Y 2021. SDQS 754942022. Radicado 20224500016342

En atención al requerimiento relacionado en el asunto, nos permitimos compartir la información respecto de cantidad de inscritos en las convocatorias de creación y circulación del Programa Distrital de Estímulos (PDE) de los años 2019, 2020 y 2021 e inscritos en la convocatoria de Salas Concertadas del año 2019.

1. Inscritos en el 2019

Área: PDE Gerencia de Música	
Persona natural	196
Agrupación	4949
Persona jurídica	50

Área: PDE Gerencia de Arte Dramático	
Persona natural	43
Agrupación	393
Persona jurídica	268

Instituto Distrital de las Artes - Idartes
Carrera 8 No. 15-46, Bogotá, D.C. Colombia
Teléfono: 3795750
www.idartes.gov.co
e-Mail: contactenos@idartes.gov.co



Área: PDE Gerencia de Danza	
Persona natural	74
Agrupación	1634
Persona jurídica	107

Programa Salas Concertadas	
Persona jurídica	38

2. Inscritos en el 2020

Área: PDE Gerencia de Música	
Persona natural	192
Agrupación	3927
Persona jurídica	214

Área: PDE Gerencia de Arte Dramático	
Persona natural	25
Agrupación	540
Persona jurídica	278

Área: PDE Gerencia de Danza	
Persona natural	81
Agrupación	1288
Persona jurídica	109

3. Inscritos en el 2021

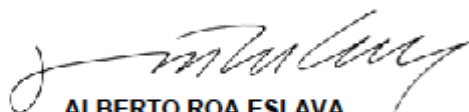
Área: PDE Gerencia de Música	
Persona natural	417
Agrupación	3718
Persona jurídica	232

Área: PDE Gerencia de Arte Dramático	
Persona natural	34
Agrupación	467
Persona jurídica	172

Área: PDE Gerencia de Danza	
Persona natural	40
Agrupación	1496
Persona jurídica	154

Esperamos haber dado respuesta oportuna a su solicitud.

Reciba un cordial saludo.



ALBERTO ROA ESLAVA
Profesional Especializado Área de Convocatorias
Instituto Distrital de las Artes - IDARTES

Proyectó: Alberto Lozano Vásquez – Contratista Área de Convocatorias

Instituto Distrital de las Artes - Idartes
Carrera 8 No. 15-46, Bogotá, D.C. Colombia
Teléfono: 3795750
www.idartes.gov.co
e-Mail: contactenos@idartes.gov.co

ANEXO B. Simulación financiera de paralelo cultural

Enlace al archivo [SIMULADOR FINANCIERO PARALELO CULTURAL.xlsx](#)

ANEXO C. Investigación “Diagnóstico y análisis del Consumo Cultural de los Jóvenes Bogotanos durante la Pandemia por el Covid-19”

Enlace a la investigación de consumo cultural desarrollada por los autores:

[Diagnóstico y análisis del consumo cultural de los jóvenes bogotanos durante la pandemia por el Covid.pdf](#)

ANEXO D. Matriz DOFA de Paralelo Cultural

Fuente: Elaboración propia.

MATRIZ D.O.F.A. Y ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS		
Factores	Factores internos	Factores externos
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1-Propuesta de valor: Paralelo te conecta. F2-Prácticas sostenibles en actividades de la cadena de valor. F3-Experiencia técnica y profesional del equipo emprendedor. F4-Factor innovador en la prestación de los servicios.	D1-Efectividad de actividades para la generación de confianza. D2-Limitaciones de los recursos digitales para la prestación de los servicios. D3-Control sobre acuerdos de contraprestación. D4-Falta de información de segmentos de clientes.
OPORTUNIDADES	O1- Políticas de apoyo a emprendimientos de la Economía Naranja	<p>Corregir debilidades con oportunidades:</p> <p>- D104: Diseñar programas desde el trabajo colaborativo para mejorar la efectividad de actividades para la generación de confianza.</p> <p>- D201: Aprovechamiento de recursos vía fomento para la mejora de recursos digitales.</p> <p>- D304: Definir con claridad las estrategias de trabajo colaborativo que se orienten al incremento de control de Paralelo sobre los acuerdos de contraprestación.</p> <p>- D404: Aprovechar las estrategias de trabajo colaborativo para la recolección de información de nuestros segmentos de clientes.</p>
	O2-Articulación de Objetivos de Desarrollo Sostenible	
	O3-Promoción de iniciativas de valor ambiental	
	O4-Nuevas estrategias de trabajo colaborativo	
AMENAZAS	A1-Informalidad del sector	<p>Mantener fortalezas para reducir amenazas:</p> <p>- F1A2: Aprovechamiento de la propuesta de valor para la apropiación de herramientas digitales por parte de los segmentos de clientes.</p> <p>- F2A3: Aplicación de estrategias de comunicación para el incremento del consumo cultural desde las prácticas sostenibles.</p> <p>- F3A4: Implementación de estrategias de gestión cultural para reducir el impacto por cambios de administración.</p> <p>- F4A2: Medición y evaluación del enfoque innovador para el desarrollo y apropiación de la infraestructura tecnológica.</p>
	A2-Bajo nivel de desarrollo y apropiación de infraestructura tecnológica	
	A3-Bajos niveles de consumo cultural	
	A4-Incertidumbre de continuidad de políticas culturales ante cambios de administración	
		<p>Afrontar debilidades para evitar amenazas:</p> <p>- D1A2: Generar indicadores de desempeño de la plataforma que incrementen la confianza de los aliados potenciales.</p> <p>- D2A2: Diseñar estrategias para la mejora técnica y operacional de nuestros recursos digitales.</p> <p>- D3A1: Levantamiento de acuerdos escritos de contraprestación.</p> <p>- D4A1: Levantamiento de datos de segmentos de clientes.</p>

ANEXO E. Formatos de entrevistas de validación

Formatos de entrevistas de validación según la categoría de agentes clave entrevistados.

Formato de entrevista aplicada a los Expertos en sostenibilidad:

Formato de Entrevistas (uno por cada grupo de interés)

Grupo de interés:	Experto en sostenibilidad
Objetivo de la entrevista:	Validar el modelo de negocio de Paralelo Cultural dentro de la sostenibilidad económica, social y ambiental.
Hipótesis o dudas a validar (del modelo de negocios):	El modelo de negocio de Paralelo Cultural propone actividades orientadas al desarrollo de sostenibilidad en sus tres componentes.
<p>En términos generales, Paralelo Cultural es un emprendimiento que ofrecerá servicios de relacionamiento entre agentes culturales de las artes escénicas de Bogotá con fines de impulsar la reactivación económica del sector. En principio, realizará esta labor a través de dos servicios:</p> <ul style="list-style-type: none">- Red Encontrarte: plataforma digital para el agendamiento de espacios para ensayos, muestras, presentaciones, eventos, actividades formativas, etc.- Vitrina Viva: evento presencial para la conexión entre agentes y la búsqueda de oportunidades de financiación, cooperación y servicios de la cadena de valor a través de showcases, stands, mesas de networking, entre otros. <p>1. Teniendo en cuenta la contextualización anterior, ¿considera que los servicios de Paralelo Cultural son consecuentes con las necesidades del sector y ofrecen soluciones pertinentes a las mismas?</p> <p>2. El modelo de ingresos de Paralelo Cultural cuenta con cuatro fuentes: Para Red Encontrarte, comisiones por cada hora de espacio agendada en la plataforma del 10% para espacios aliados y del 5% para usuarios. Para Vitrina Viva, el costo de entrada al evento e ingresos por acuerdos con patrocinadores. Adicionalmente, se busca articular al gobierno como aliado para obtener financiación a través de distintos programas. Según esta información, ¿considera que el modelo de negocio de Paralelo Cultural es sostenible a nivel económico?</p>	

3. Paralelo Cultural busca la generación de valor social a través de sus actividades, en principio mediante dos actividades:
 - 1) La articulación cooperativa de los espacios aliados de Red Encontrarte mediante la opción de compra temporal de acciones. En un plazo de 6 meses este dinero será destinado a proyectos del sector con énfasis en circulación articulando los espacios aliados, y una vez vencido el plazo este dinero junto con la renta obtenida del proyecto serán retribuidos a los espacios aportantes; Paralelo Cultural recibe de vuelta sus acciones para repetir el proceso.
 - 2) Todos los agentes culturales usuarios de ambos servicios pueden proponer intercambios como medio de pago por servicios obtenidos, acordados entre las partes como medio de contraprestación, ofreciendo una alternativa que impulse el relacionamiento y la cooperación.Teniendo en cuenta lo anterior, ¿considera que el modelo de negocio de Paralelo Cultural aporta valor social a los usuarios, su comunidad y su sector, que lo hacen socialmente sostenible?
4. Paralelo Cultural realizará compensaciones de huella de carbono por cada edición de Vitrina Viva y establecerá incentivos y apoyo a espacios aliados que implementen modelos de economía circular. Asimismo, buscará establecer alianzas con proveedores que articulen prácticas ambientalmente sostenibles en sus actividades ¿Considera que esto es suficiente para que el modelo de negocio sea sostenible a nivel ambiental?
5. Según su conocimiento y experiencia, ¿cuáles cree que son las mayores dificultades, barreras o limitaciones a las que puede enfrentarse a nivel de mercado Paralelo Cultural?
6. Paralelo Cultural busca alinearse con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, desde el trabajo decente y el crecimiento económico, la producción y consumo responsables y las alianzas para lograr los objetivos ¿Considera que el modelo de negocio es consecuente con esta intención?

Formato de entrevista aplicada a los Expertos técnicos:

Formato de Entrevistas

Grupo de interés:	Experto técnico
Objetivo de la entrevista:	Verificar aspectos técnicos de la propuesta de valor, así como la incidencia de la misma en el mercado a insertarse; validar el modelo de negocio teniendo en cuenta necesidad de mercado, oportunidad de negocio, pertinencia del modelo propuesto e innovación.
Hipótesis o dudas a validar (del modelo de negocios):	Sostenibilidad y potencial de crecimiento del modelo de negocio a partir de los dos servicios ofertados, teniendo en cuenta el modelo de bolsa colaborativa que se propone.

En términos generales, Paralelo Cultural es un emprendimiento que ofrecerá servicios de relacionamiento entre agentes culturales de las artes escénicas de Bogotá con fines de impulsar la reactivación económica del sector. En principio, realizará esta labor a través de dos servicios:

- Red Encontrarte: plataforma digital para el agendamiento de espacios para ensayos, muestras, presentaciones, eventos, actividades formativas, etc.
- Vitrina Viva: evento presencial para la conexión entre agentes y la búsqueda de oportunidades de financiación, cooperación y servicios de la cadena de valor a través de showcases, stands, mesas de networking, entre otros.

1. Teniendo en cuenta la contextualización anterior, ¿considera que los servicios de Paralelo Cultural son consecuentes con las necesidades del sector y ofrecen soluciones pertinentes a las mismas?
2. El modelo de ingresos de Paralelo Cultural cuenta con cuatro fuentes:
Para Red Encontrarte, comisiones por cada hora de espacio agendada en la plataforma del 10% para espacios aliados y del 5% para usuarios.
Para Vitrina Viva, el costo de entrada al evento e ingresos por acuerdos con patrocinadores.
Adicionalmente, se busca articular al gobierno como aliado para obtener financiación a través de distintos programas. Según esta información, ¿considera que el modelo de negocio de Paralelo Cultural puede ser sostenible a nivel económico?

3. Paralelo Cultural busca la generación de valor social en principio mediante dos actividades:
 - 1) La articulación cooperativa de los espacios aliados de Red Encontrarte mediante la opción de compra temporal de acciones. En un plazo de 6 meses este dinero será destinado a proyectos del sector con énfasis en circulación articulando los espacios aliados, y una vez vencido el plazo este dinero junto con la renta obtenida del proyecto serán retribuidos a los espacios aportantes; Paralelo Cultural recibe de vuelta sus acciones para repetir el proceso.
 - 2) Todos los agentes culturales usuarios de ambos servicios pueden proponer intercambios como medio de pago por servicios obtenidos, acordados entre las partes como medio de contraprestación, ofreciendo una alternativa que impulse el relacionamiento y la cooperación.Teniendo en cuenta lo anterior, ¿considera que el modelo de negocio de Paralelo Cultural aporta valor social a los usuarios, su comunidad y su sector, que lo hacen socialmente sostenible?
4. ¿Considera que el emprendimiento propone un modelo de negocio con potencial para posicionarse y crecer en el tiempo?
5. Según su conocimiento y experiencia, ¿cuáles cree que son las mayores dificultades, barreras o limitaciones a las que puede enfrentarse Paralelo Cultural?
6. La propuesta de valor de Paralelo Cultural es "Impulsa tu arte con rapidez, confianza y flexibilidad". ¿Encuentra concordancia entre la propuesta de valor y lo conversado hasta el momento?

Formato de entrevista aplicada a los clientes:

Formato de Entrevistas (uno por cada grupo de interés)

Grupo de interés:	Cientes
Objetivo de la entrevista:	Validar el modelo de negocio al confirmar la viabilidad de los servicios ofertados. Validar interés en la conformación de la bolsa colaborativa. Validar la propuesta de valor.
Hipótesis o dudas a validar (del modelo de negocios):	Los servicios de Paralelo Cultural ofrecen soluciones que satisfacen las necesidades de los clientes y les generan valor.
<p>En términos generales, Paralelo Cultural es un emprendimiento que ofrecerá servicios de relacionamiento entre agentes culturales de las artes escénicas de Bogotá con fines de impulsar la reactivación económica del sector. En principio, realizará esta labor a través de dos servicios:</p> <ul style="list-style-type: none">- <u>Red Encontrarte</u>: plataforma digital para el agendamiento de espacios para ensayos, muestras, presentaciones, eventos, actividades formativas, etc.- <u>Vitrina Viva</u>: evento presencial para la conexión entre agentes y la búsqueda de oportunidades de financiación, cooperación y servicios de la cadena de valor a través de showcases, stands, mesas de networking, entre otros. <p>1. Teniendo en cuenta la contextualización anterior, ¿considera que los servicios de Paralelo Cultural son consecuentes con sus necesidades y ofrecen soluciones pertinentes a las mismas?</p> <p>2. Paralelo Cultural busca fidelizar a sus clientes a través de los siguientes medios:</p> <p>Para Red Encontrarte, acumulación de tokens por hora agendada a través de la plataforma que pueden ser redimidos en la misma por más horas.</p> <p>Para Vitrina Viva, diferenciación en costos de participación según el tipo de participante (individual, agrupación, emprendimiento, visitante) para facilitar el acceso, así como la consolidación de un repositorio digital disponible por la vigencia de participación del cliente para apoyar su búsqueda independiente de oportunidades.</p>	

¿Considera estas facilidades atractivas, lo invitan a escoger los servicios de Paralelo Cultural?

3. Paralelo Cultural busca la generación de valor social a través de sus actividades, en principio mediante dos actividades:
 - 1) La articulación cooperativa de los espacios aliados de Red Encontrarte mediante la opción de compra temporal de acciones. En un plazo de 6 meses este dinero será destinado a proyectos del sector con énfasis en circulación para apoyar a los agentes del mismo, y este proceso se repetirá cíclicamente.
 - 2) Todos los agentes culturales usuarios de ambos servicios pueden proponer intercambios como medio de pago por servicios obtenidos, acordados entre las partes como medio de contraprestación, ofreciendo una alternativa que impulse el relacionamiento y la cooperación.
Teniendo en cuenta lo anterior, ¿considera que el modelo de negocio de Paralelo Cultural aporta valor social a los usuarios, su comunidad y su sector, que lo hacen socialmente sostenible y llamativo para usted?
4. La propuesta de valor de Paralelo Cultural es "Impulsa tu arte con rapidez, confianza y flexibilidad". ¿Es llamativa esta propuesta de valor? ¿Lo invita a usar nuestros servicios?
5. ¿Qué factores podrían hacerlo dudar de escoger nuestros servicios?

Formato de entrevista aplicada a los Aliados Clave:

Formato de Entrevistas (uno por cada grupo de interés)

Grupo de interés:	Aliado clave
Objetivo de la entrevista:	Verificar aspectos del modelo de negocio que corresponden a la relación con aliados clave, evaluar el potencial de posicionamiento, crecimiento y sostenibilidad del modelo.
Hipótesis o dudas a validar (del modelo de negocios):	El modelo de negocio es innovador y genera interés por participar a los aliados clave.
<p>En términos generales, Paralelo Cultural es un emprendimiento que ofrecerá servicios de relacionamiento entre agentes culturales de las artes escénicas de Bogotá con fines de impulsar la reactivación económica del sector. En principio, realizará esta labor a través de dos servicios:</p> <ul style="list-style-type: none">- <u>Red Encontrarte</u>: plataforma digital para el agendamiento de espacios para ensayos, muestras, presentaciones, eventos, actividades formativas, etc.- <u>Vitrina Viva</u>: evento presencial para la conexión entre agentes y la búsqueda de oportunidades de financiación, cooperación y servicios de la cadena de valor a través de showcases, stands, mesas de networking, entre otros. <p>1. Teniendo en cuenta la contextualización anterior, ¿considera que los servicios de Paralelo Cultural son consecuentes con las necesidades del sector y ofrecen soluciones pertinentes a las mismas?</p> <p>2. Para Paralelo Cultural la articulación de sus aliados clave es fundamental, esta contempla: Para Red Encontrarte el cobro de una comisión por cada hora de espacio agendada en la plataforma del 10% para espacios aliados. (ej. hora \$30.000, comisión \$3.000, espacio aliado recibe \$27.000) Para Vitrina Viva, el costo de participación en el evento. ¿Este mecanismo de articulación le resulta atractivo, es sostenible para usted?</p>	

3. Paralelo Cultural busca la generación de valor social a través de sus actividades, en principio mediante dos actividades:
- 1) Contempla una estrategia de divulgación sobre un sistema ofertado para los aliados estratégicos de la Red EncontrArte que consiste en adquirir una participación en acciones de Paralelo Cultural, con opción de recompra a un periodo fijo, con el fin de establecer una bolsa de recursos para la producción de espectáculos u otras actividades de las artes escénicas en Bogotá, que generen rendimientos tanto para Paralelo como para los productores aliados mediados a través de estrategias para la gestión cultural. Esta alternativa para los aliados que deseen participar como accionistas minoritarios temporales y que deseen utilizar el recurso de los ingresos generados por el alquiler de horas en red EncontrArte, permitirá potenciar sus ingresos y aumentar presencia de marca.
 - 2) Todos los agentes culturales usuarios de ambos servicios pueden proponer intercambios como medio de pago por servicios obtenidos, acordados entre las partes como medio de contraprestación, ofreciendo una alternativa que impulse el relacionamiento y la cooperación.
¿Le resulta atractivo el sistema de renta con acciones y el de sistema de contraprestaciones, cree que aportan valor social?
4. ¿Consideras que al convertirte en espacio aliado de Paralelo Cultural puedes aumentar tu exposición, alcance, posicionarte y crecer?

Formato de entrevista aplicada a los Empresarios:

Formato de Entrevistas (uno por cada grupo de interés)

Grupo de interés:	Empresario
Objetivo de la entrevista:	Validar aspectos técnicos del modelo de negocio, en términos de viabilidad financiera, innovación y potencial de crecimiento del emprendimiento.
Hipótesis o dudas a validar (del modelo de negocios):	El modelo es viable financieramente y tiene potencial de crecimiento en el tiempo.
<p>En términos generales, Paralelo Cultural es un emprendimiento que ofrecerá servicios de relacionamiento entre agentes culturales de las artes escénicas de Bogotá con fines de impulsar la reactivación económica del sector. En principio, realizará esta labor a través de dos servicios:</p> <ul style="list-style-type: none">- <u>Red Encontrarte</u>: plataforma digital para el agendamiento de espacios para ensayos, muestras, presentaciones, eventos, actividades formativas, etc.- <u>Vitrina Viva</u>: evento presencial para la conexión entre agentes y la búsqueda de oportunidades de financiación, cooperación y servicios de la cadena de valor a través de showcases, stands, mesas de networking, entre otros. <p>1. Teniendo en cuenta la contextualización anterior, ¿considera que los servicios de Paralelo Cultural son consecuentes con las necesidades del sector y ofrecen soluciones pertinentes a las mismas?</p> <p>2. El modelo de ingresos de Paralelo Cultural cuenta con cuatro fuentes: Para Red Encontrarte, comisiones por cada hora de espacio agendada en la plataforma del 10% para espacios aliados y del 5% para usuarios. Para Vitrina Viva, el costo de entrada al evento e ingresos por acuerdos con patrocinadores. Adicionalmente, se busca articular al gobierno como aliado para obtener financiación a través de distintos programas. Según esta información, ¿considera que el modelo de negocio de Paralelo Cultural es sostenible a nivel económico?</p>	

3. Paralelo Cultural busca la generación de valor social a través de sus actividades, en principio mediante dos actividades:
 - 1) La articulación cooperativa de los espacios aliados de Red Encontrarte mediante la opción de compra temporal de acciones. En un plazo de 6 meses este dinero será destinado a proyectos del sector con énfasis en circulación articulando los espacios aliados, y una vez vencido el plazo este dinero junto con la renta obtenida del proyecto serán retribuidos a los espacios aportantes; Paralelo Cultural recibe de vuelta sus acciones para repetir el proceso.
 - 2) Todos los agentes culturales usuarios de ambos servicios pueden proponer intercambios como medio de pago por servicios obtenidos, acordados entre las partes como medio de contraprestación, ofreciendo una alternativa que impulse el relacionamiento y la cooperación.
Teniendo en cuenta lo anterior, ¿considera que el modelo de negocio de Paralelo Cultural aporta valor social a los usuarios, su comunidad y su sector, que lo hacen socialmente sostenible?
4. ¿Considera que el modelo de negocio de Paralelo Cultural es innovador y aporta valor?
5. ¿Considera que el modelo de negocio de Paralelo Cultural ofrece soluciones que apuntan a la reactivación económica del sector de las artes escénicas en Bogotá?

ANEXO F. Prototipo de la plataforma digital del servicio Red Encontrarte

Enlace a un video explicativo del prototipo de la plataforma Red Encontrarte, que evidencia cómo funcionaría el producto mínimo viable.

[EXPLICACIÓN PROTOTIPO RED ENCONTRARTE.mp4](#)

ANEXO G. Fichas técnicas de las entrevistas de validación del modelo de negocio

Enlace al documento de Excel que contiene: el índice de entrevistados que direcciona a cada ficha técnica. En cada ficha técnica, la información del entrevistado: nombre, perfil y categoría a la que pertenece dentro del proceso de validación, las intervenciones y/o discrepancias principales, las conclusiones principales de la entrevista y el enlace al soporte de ejecución de la misma: grabación de audio, video o captura de pantalla.

[FICHAS TÉCNICAS ENTREVISTAS PARALELO CULTURAL.xlsx](#)