

Propuesta de un Modelo de Negocio Sostenible para una Empresa de Servicios Musicales de
Batucadas en Santiago de Cali

Isabel Cristina Correa

Harold Ramírez

Alejandro Parra

Universidad Ean

Bogotá, Colombia

Noviembre, 2024

Propuesta de un Modelo de Negocio Sostenible para una Empresa de Servicios Musicales de
Batucadas en Santiago de Cali

Isabel Cristina Correa

Maestría en Gestión cultural

Harold Ramírez

MBA

Alejandro Parra

MBA

Director (a): Miguel Ángel Zúñiga

Modalidad:

Creación de Empresa

Universidad Ean

Bogotá, Colombia

Noviembre, 2024

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Ciudad, día/mes/año

Resumen

Este trabajo de investigación tiene por objetivo evaluar el modelo de negocio de una empresa de servicios musicales en el distrito de Santiago de Cali para garantizar su introducción, sostenibilidad y éxito en el mercado. Se trata de una investigación mixta, explicativa y transversal, se utilizaron herramientas como mapas de empatía y el modelo Canvas para crear soluciones innovadoras, personalizadas y escalables. Además, se integraron estrategias organizacionales, legales, financieras y de sostenibilidad para asegurar una operación eficiente y un impacto cultural y social positivo en la comunidad local. Así mismo se obtuvieron los siguientes resultados: el modelo de negocio garantiza la sostenibilidad y éxito mediante una propuesta inclusiva y de impacto social en Santiago de Cali; el segmento objetivo son Jóvenes entre 21 y 35 años y organizaciones, interesados en actividades culturales y comunitarias, validan la relevancia de la propuesta; la baja competencia directa y las amenazas de sustitutos destacan la importancia de alianzas y diferenciación; herramientas como el mapa de empatía y el lienzo de valor aseguraron un diseño escalable y alineado al mercado; finalmente, en cuanto a las estrategias integrales: Estrategias sostenibles, financieras y organizacionales garantizan la viabilidad y fortalecen el impacto del negocio.

Palabras clave: Batucada, Batalá, Creación de Empresa, Impacto Social, Emprendimiento.

Abstract

This research work aims to evaluate the business model of a music services company in the district of Santiago de Cali to ensure its introduction, sustainability and success in the market. It is a mixed, explanatory and transversal research, tools such as empathy maps and the Canvas model were used to create innovative, customized and scalable solutions. In addition, organizational, legal, financial and sustainability strategies were integrated to ensure an efficient operation and a positive cultural and social impact on the local community. The following results were obtained: the business model guarantees sustainability and success through an inclusive proposal with social impact in Santiago de Cali; the target segment is young people between 21 and 35 years old and organizations, interested in cultural and community activities, validate the relevance of the proposal; the low direct competition and the threats of substitutes highlight the importance of alliances and differentiation; tools such as the empathy map and the value canvas ensured a scalable design aligned to the market; finally, in terms of comprehensive strategies: Sustainable, financial and organizational strategies ensure viability and strengthen business impact.

Key words: Batucada, Batalá, Business Creation, Social Impact, Entrepreneurship.

Índice

Resumen	5
Abstract	6
1. Introducción	13
1.1 Problemática	13
1.2 Pregunta Problema	15
1.3 Objetivos	15
1.3.1 <i>Objetivo General</i>	15
1.3.2 <i>Objetivos Específicos</i>	15
1.4 Antecedentes de la Idea de Negocio	16
1.5 Propuesta de Valor.....	17
1.5.1 <i>Buyer Person</i>	17
1.5.2 <i>Mapa de Empatía</i>	17
1.5.3 <i>Lienzo de la Propuesta de Valor</i>	18
2. Naturaleza del Proyecto.....	18
2.1 Origen o Fuente de la Idea de Negocio	18
2.2 Descripción del Modelo de Negocio	19
2.3 Objetivos Empresariales a Corto, Mediano y Largo Plazo.....	19
2.4 Estado Actual del Negocio	20
2.5 Descripción de Productos o Servicios.....	20
2.6 Nombre, Tamaño y Ubicación de la Empresa.....	20
2.7 Potencial del Mercado en Cifras	20
2.8 Ventajas Competitivas del Producto y/o Servicio	20
2.9 Resumen de las Inversiones Requeridas	21
2.10 Proyecciones de ventas y rentabilidad.....	21
2.11 Conclusiones Financieras y Evaluación de Viabilidad.....	21
2.12 Equipo de trabajo	22
3. Análisis del Sector	22
3.1 Análisis PESTEL	24
3.1.1 <i>Factor Político</i>	24
3.1.2 <i>Factor Económico</i>	25
3.1.3 <i>Factor Social</i>	26
3.1.4 <i>Factor Tecnológico</i>	27
3.1.5 <i>Factor Ecológico</i>	28
3.1.6 <i>Factor Legal</i>	28
3.2 Cinco Fuerzas de Porter	30
3.2.1 <i>Rivalidad entre Competidores</i>	32
3.2.2 <i>Amenaza de Nuevos Competidores</i>	33
3.2.3 <i>Amenaza de Productos o Servicios Sustitutos</i>	33
3.2.4 <i>Poder de Negociación de los Compradores</i>	33
3.2.5 <i>Poder de Negociación de los Proveedores</i>	33
3.3 Análisis de Oportunidades y Amenazas	34
3.3.1 <i>Oportunidades</i>	34
3.3.2 <i>Amenazas</i>	34

3.4	Análisis de los Competidores	34
3.5	Conclusiones de Viabilidad.....	46
4.	Validación e Investigación de Mercado	46
4.1	Medición con Muestra.....	46
4.1.1	<i>Propuesta de Valor (Propuesta de Valor - Productos y Servicios)</i>	47
4.1.2	<i>Segmento cliente</i>	48
4.1.3	<i>Canales</i>	48
4.1.4	<i>Relación con los Clientes (Relacionamiento)</i>	48
4.1.5	<i>Socios Claves (Aliados Claves)</i>	49
4.1.6	<i>Recursos Claves</i>	49
4.1.7	<i>Actividades Clave (Actividades y Procesos)</i>	49
4.1.8	<i>Aspectos Financieros (Costos e Ingresos)</i>	50
4.2	Estudio Piloto	50
4.2.1	<i>Cálculo de la Muestra</i>	51
4.2.2	<i>Diseño de Entrevista</i>	51
5.	Resultados	51
5.1	Resultados y Análisis de la Entrevista	51
5.2.	Variable Gusto por la Música	51
5.3.	Variable de Aspectos Financieros	53
5.4	Variable de Microfocalización.....	54
6.	Estrategia y Plan de Introducción de Mercado.....	58
6.1.	Objetivos de Mercadeo	58
6.2	Estrategia de Producto y Servicio.....	59
6.3	Estrategias de promoción	61
6.4	Estrategias de Distribución	61
6.5	Estrategia de Precio.....	62
6.6.	Estrategias de Comunicación y Promoción.....	62
7.	Aspectos Técnicos.....	63
8.	Aspectos Organizacionales y Legales.....	66
9.	Aspectos Financieros	71
9.1	estados financieros del escenario probable	76
9.2	Estado de Resultados.....	77
9.3	Balance General.....	78
9.4	Flujo de Caja	79
9.5	Indicadores Financieros	79
9.6	Conclusión.....	81
10.	Enfoque hacia la Sostenibilidad	81
11.	Conclusiones	83
12.	Referencias.....	85
13.	Anexos.....	91
13.1	Anexo A - Buyer Person.....	91
13.2	Anexo B - Mapa de empatía.....	92
13.3	Anexo C - Código IQ encuesta	93
13.4	Anexo D - Acuerdo de ingreso a Batalá Cali	94

13.5 Anexo E - Estatutos Generales de la Fundación Batalá Cali.....	97
13.6 Anexo F - Documento Acta Constitución Fundación Batalá Cali.....	111
13.7 Anexo G - Registro Libros de Comercio Físicos	114
13.8 Anexo H - Registro único Empresarial y Social RUES.....	115
13.9 Anexo I - Matricula Responsabilidad Tributaria	116
13.10 Anexo J - Registro Único Empresarial -Entidades sin Ánimo de Lucro.....	117

Índice de Figuras

<u>Figura 1 Tasa de homicidios por cada 100.000 habitantes Cali (2023)</u>	14
<u>Figura 2 Árbol del problema de Batalá Cali</u>	18
<u>Figura 3 Lienzo de Propuesta de Valor</u>	25
<u>Figura 4 Tasa global de participación, ocupación y desempleo Cali, julio-septiembre (2007-2024)</u>	26
<u>Figura 5 Participación de la industria cultural en el PIB (Colombia-Cali) 2005-2008</u>	29
<u>Figura 6 Cinco fuerzas de Porter de la industria musical</u>	30
<u>Figura 7 Las 5 fuerzas de porter de Batalá Cali</u>	31
<u>Figura 8 Lienzo modelo de negocio sostenible Batalá Cali</u>	47
<u>Figura 9 Lienzo modelo de negocio sostenible Batalá Cali</u>	51
<u>Figura 10 Resultados de gusto por la musical</u>	52
<u>Figura 11 Resultados de Participación previa en batucadas</u>	52
<u>Figura 12 Resultados de Interesados por participar en batucada</u>	53
<u>Figura 13 Resultados del Valor a pagar por eventos</u>	53
<u>Figura 14 Resultados a pagar por mensualidades</u>	54
<u>Figura 15 Resultados de la entrevista (Microfocalización)</u>	54
<u>Figura 16 Resultados Posibilidad de desplazamiento para participar</u>	55
<u>Figura 17 Resultados de Mejores zonas para ensayar</u>	55
<u>Figura 18 Resultados de Fuentes de información</u>	56
<u>Figura 19 Resultados Uso de plataformas digitales para enterarse de las actividades</u>	56
<u>Figura 20 Resultados de Ofertas similares a Batalá</u>	57
<u>Figura 21 Resultados de Sugerencias de actividades a realizar</u>	57
<u>Figura 22 Organigrama de Batalá Cali</u>	67
<u>Figura 23 Ingresos/Ventas</u>	73
<u>Figura 24 Proyección de costos de producción y proyección</u>	73
<u>Figura 25 Proyección de gastos administrativos</u>	73
<u>Figura 26 Presupuesto de inversión</u>	74
<u>Figura 27 Balance General de Fundación Batalá Cali</u>	78
<u>Figura 28 Proyección a través de los años</u>	79
<u>Figura 29 Flujo de caja a través de los años</u>	79
<u>Figura 30 Indicadores Financieros</u>	80
<u>Figura 31 Matriz Punto de equilibrio</u>	80

	11
<u>Figura 32 Gráfica Comportamiento del ejercicio</u>	81
<u>Figura 33 Descripción Buyer Person. Persona 1</u>	91
<u>Figura 34 Descripción Buyer Person. Persona 2</u>	91
<u>Figura 35 Descripción Buyer Person. Persona 3</u>	92
<u>Figura 36 Descripción del Mapa de Empatía. Persona 1</u>	92
<u>Figura 37 Descripción del Mapa de Empatía. Persona 2</u>	92
<u>Figura 38 Descripción del Mapa de Empatía. Persona 3</u>	93
<u>Figura 39 Código IQ encuesta</u>	93
<u>Figura 40 Registro Libros de Comercio Físicos</u>	114
<u>Figura 41 Registro único Empresarial y Social RUES</u>	115
<u>Figura 42 Matricula Responsabilidad Tributaria</u>	116
<u>Figura 43 Registro Único Empresarial -Entidades sin Ánimo de Lucro</u>	117

Índice de Tablas

<u>Tabla 1</u> <i>Análisis DOFA Fundación Notas de Paz</i>	35
<u>Tabla 2</u> <i>Análisis DOFA Fundación Mensajeros de Esperanza</i>	36
<u>Tabla 3</u> <i>Análisis DOFA Escuela de Música Desepaz</i>	37
<u>Tabla 4</u> <i>Análisis DOFA Tambores de Siloé</i>	39
<u>Tabla 5</u> <i>Análisis DOFA La Fundación Juventud Arte y Vida</i>	40
<u>Tabla 6</u> <i>Cuadrantes de análisis de los 5 competidores directos: identificación de estrategias</i> ...	41
<u>Tabla 7</u> <i>Presupuesto de la Mezcla de Mercadeo</i>	63
<u>Tabla 8</u> <i>Ficha Técnica del Producto/Servicio</i>	64
<u>Tabla 9</u> <i>Materias Primas y Suministros</i>	64
<u>Tabla 10</u> <i>Infraestructura del Curso de Batucada</i>	65
<u>Tabla 11</u> <i>Ficha técnica presupuesto de producción e infraestructura</i>	65
<u>Tabla 12</u> <i>Estados financieros del escenario probable para Batalá Cali</i>	76

1. Introducción

1.1 Problemática

El Distrito de Santiago de Cali, según su plan de desarrollo 2024 - 2027, es un distrito cultural, turístico y empresarial en Colombia, lo que implica un estatus especial que promueve el desarrollo económico, social y cultural del territorio mediante una mayor autonomía administrativa, acceso a recursos específicos y estrategias orientadas a fortalecer el patrimonio, el turismo sostenible y la inversión empresarial. Este reconocimiento permite atraer inversiones, fomentar la identidad cultural y generar oportunidades para el crecimiento económico. Sin embargo, conlleva responsabilidades como la planificación estratégica, la sostenibilidad social y ambiental, la participación ciudadana y la rendición de cuentas, con el objetivo de garantizar el bienestar de sus habitantes y posicionar el territorio como referente nacional e internacional (Departamento Nacional de Planeación, 2020, p.12). La ciudad de Santiago de Cali enfrenta serios desafíos relacionados con la oferta de espacios adecuados para el uso positivo del tiempo libre, especialmente entre los jóvenes. Según datos de organizaciones locales y estudios sociales, una gran parte de la población juvenil carece de alternativas accesibles, inclusivas y culturalmente enriquecedoras que promuevan su desarrollo integral. Esto genera un vacío crítico que impacta negativamente en la calidad de vida de este grupo poblacional. La falta de espacios de recreación cultural y artística tiene diversas implicaciones:

1. Incremento de factores de riesgo social: La ausencia de actividades significativas y de calidad durante el tiempo libre puede conducir a comportamientos de riesgo, como el consumo de sustancias psicoactivas, la violencia juvenil o la deserción escolar. La falta de alternativas reduce las oportunidades para que los jóvenes canalicen su energía y creatividad de manera productiva
2. Desconexión cultural: La ciudad cuenta con un enorme potencial cultural gracias a su diversidad étnica y artística, pero la falta de promoción de espacios donde esta riqueza sea puesta en valor limita la apropiación cultural y el sentido de pertenencia, particularmente entre los jóvenes
3. Inequidad en el acceso: Aunque existen algunos espacios culturales en Cali, estos suelen concentrarse en zonas específicas y no siempre son inclusivos ni asequibles para todos. En sectores vulnerables, esta situación es más evidente, perpetuando las desigualdades sociales (Secretaría de Cultura de Cali, 2020; Observatorio de Juventud de Cali, 2019).

Así mismo, el árbol de problemas que se presenta en la Figura 1, evidencia otras problemáticas, además de las ya mencionadas. Las raíces describen las causas, el tronco describe el problema y las ramas describen las consecuencias (Martínez & Fernández, 2008). A continuación, se describen los elementos del árbol de problemas. Problema Central: Falta de espacios formativos musicales de Batucada accesibles en Cali.

Causas:

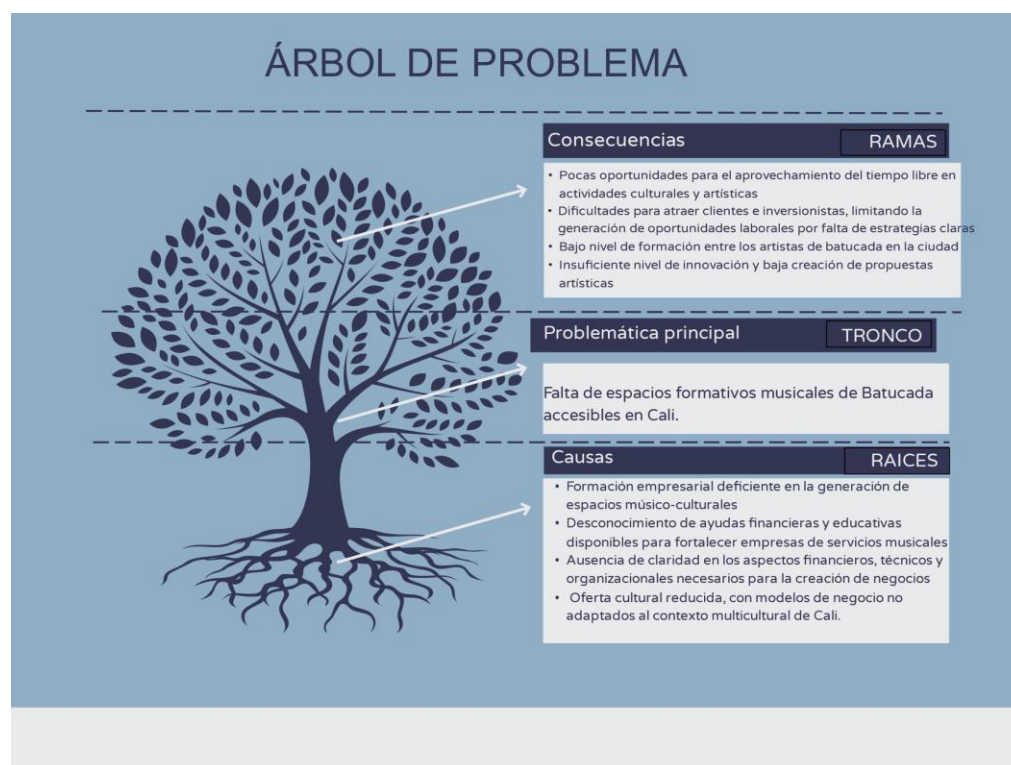
1. Formación empresarial deficiente en la generación de espacios músico-culturales.
2. Desconocimiento de ayudas financieras y educativas disponibles para fortalecer empresas de servicios musicales.
3. Ausencia de claridad en los aspectos financieros, técnicos y organizacionales necesarios para la creación de negocios.
4. Oferta cultural reducida, con modelos de negocio no adaptados al contexto multicultural de Cali.

Consecuencias:

1. Pocas oportunidades para el aprovechamiento del tiempo libre en actividades culturales y artísticas.
2. Dificultades para atraer clientes e inversionistas, limitando la generación de oportunidades laborales por falta de estrategias claras.
3. Bajo nivel de formación entre los artistas de batucada en la ciudad.
4. Insuficiente nivel de innovación y baja creación de propuestas artísticas (ver figura 1).

Figura 1

Árbol de problema. Consecuencias, problema principal, causas



Nota: Elaboración propia a partir de plantilla de CANVA.

Batalá Cali se enfrenta a una problemática con diversos factores que limita el desarrollo de espacios formativos musicales accesibles y sostenibles en la ciudad. La falta de

una cultura empresarial enfocada en la música y las artes dificulta la creación de iniciativas culturales, mientras que el desconocimiento de apoyos financieros y educativos contribuye a perpetuar esta situación, de manera adicional, los modelos de negocio actuales no adecuados al contexto y la escasa adaptación a la diversidad cultural de Cali restringen el impacto de las iniciativas existentes.

Los efectos de este problema se evidencian en la reducción de opciones para el uso adecuado del tiempo libre de los ciudadanos, así como en la limitada formación y desarrollo profesional de los artistas de batucada. La falta de innovación y propuestas artísticas también afecta la percepción de valor por parte de los potenciales clientes e inversionistas, limitando el crecimiento del sector músico-cultural en Cali. Este panorama subraya la necesidad de estrategias claras y adaptadas que promuevan la sostenibilidad y la inclusión dentro de este espacio artístico. Es así que se busca dar respuesta a la siguiente pregunta de investigación:

1.2 Pregunta Problema

¿Cómo evaluar un modelo de negocio para una empresa de servicios musicales de batucadas en el distrito de Santiago de Cali que permita identificar las necesidades del segmento objetivo, analizar el entorno competitivo y definir estrategias integrales para garantizar su introducción, sostenibilidad y éxito en el mercado?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Evaluar el modelo de negocio de una empresa de servicios musicales en el distrito de Santiago de Cali para garantizar su introducción, sostenibilidad y éxito en el mercado.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar el segmento objetivo cliente y sus necesidades para la creación de una propuesta de valor acorde a los servicios musicales de la empresa.
- Analizar el entorno competitivo y las fuerzas externas e internas que afectan la creación de una empresa musical en el distrito de Santiago de Cali.
- Diseñar el modelo de negocio desde lo técnico, a partir de herramientas como: identificación del segmento cliente, mapa de empatía, lienzo de propuesta de valor y modelo de negocio a través de estudio de mercado y entrevistas piloto.
- Definir estrategias integrales para la introducción y sostenibilidad del negocio en el mercado, abarcando aspectos técnicos, organizacionales, legales, financieros, y de sostenibilidad.

1.4 Antecedentes de la Idea de Negocio

La batucada, un género musical y danza liderada por instrumentos de percusión, constituye un fenómeno de notable relevancia social y cultural. Su origen se remonta al legado cultural de los esclavos africanos, cuyas primeras manifestaciones surgieron en Salvador de Bahía, Brasil, una ciudad históricamente afrodescendiente. En este contexto, se desarrolló el *afoxé*, un estilo musical inspirado en las tradiciones del candomblé (Batucadaqueentiende.com).

Un momento clave en esta evolución cultural fue la creación de los Hijos de Gandhi, un grupo emblemático que adoptó una filosofía basada en la no violencia, el anticolonialismo y el activismo contra la dominación europea (Coradini, 2021). Según Muniz Sodré (1998), citado en Coradini (2019), los ritmos de la batucada y la samba se consolidaron como herramientas poderosas para abordar conflictos raciales y reafirmar la identidad étnica. Este movimiento también impulsó la aparición de bloques afro como Il  Aiy  y Olodum, que, al reivindicar la identidad afrobrasileña, dieron origen al samba reggae. Este género musical, una fusión de samba tradicional, reggae jamaicano y elementos rituales del candomblé, se ha convertido en un símbolo cultural de Brasil (Salinas & Burgos, 2019).

El impacto de la batucada ha trascendido fronteras gracias a iniciativas como *Batalá*, un movimiento internacional fundado en París por Giba Gonçalves en 1997 (Batala Mundo, 2022). Gonçalves, músico y percusionista nacido en Salvador de Bahía, ha sido reconocido por su labor en la promoción de la música como herramienta de conexión intercultural y transformación social. Desde su creación, *Batalá* ha evolucionado hasta convertirse en un colectivo cultural global, con 46 agrupaciones distribuidas en Europa, Sudáfrica, América del Norte, América Latina y Australia (Eisentraut, 2016).

El colectivo se distingue por la interpretación de ritmos afrobrasileños, en especial la samba reggae, y por su filosofía de inclusión, empoderamiento y sostenibilidad cultural. Además, promueve un enfoque colaborativo, utilizando exclusivamente instrumentos fabricados artesanalmente en Salvador de Bahía. Este requisito es fundamental para cualquier grupo que forme parte de *Batalá*. Según Natalia Barrionuevo (2012), el proceso musical de *Batalá* se caracteriza por la ausencia de formalidades contractuales, privilegiando la participación activa. Este enfoque inclusivo da la bienvenida a personas de todas las creencias, religiones, géneros, razas y orientaciones sexuales, priorizando la experiencia musical como medio de conexión y reafirmando su compromiso con la diversidad y la inclusión.

En Colombia, existen diversas iniciativas artísticas relacionadas con la batucada y otras formas de expresión cultural. En Bogotá, *Aainjaa*, fundada por Homero Cortés, es una empresa dedicada a las experiencias artísticas que ofrece una amplia variedad de servicios, incluidos

talleres, producción y espectáculos, tanto para profesionales como para aficionados (Aainjaa web, 2023). En Medellín, el grupo *Tarab* representa la filosofía del ritmo y el movimiento, aunque su actividad ha disminuido considerablemente, estando cerca del cierre de su batucada. Por otro lado, en Cali, se encuentra *La Fundación Juventud Arte y Vida*, ubicada en el barrio Siloé y liderada por Edinson Valenzuela. Con 24 años de trayectoria, esta organización ofrece servicios como batucada, circo social, zancos y acrobacias (Tu Barco, 2022). Es evidente que en la ciudad de Cali, no se cuenta con una agrupación con los lineamientos ofertados por Batalá. Por lo anterior, nace la idea de constituir una empresa de servicios musicales con las características de Batalá en Cali.

1.5 Propuesta de Valor

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

1.5.1 Buyer Person

El Buyer Person (perfil persona), se utiliza en Marketing y Ventas. Es un instrumento que permite comprender las motivaciones, preocupaciones, necesidades, comportamientos, características demográficas y psicográficas de los clientes potenciales. Representa de manera detallada al cliente ideal de una empresa o negocio.

Tras aplicar el Buyer Person, se evidencia que el mayor segmento de clientes para Batalá Cali, son: estudiantes universitarios o jóvenes profesionales. Dicho cliente cuenta con las siguientes características: combina actividades laborales y/o académicas, cuenta con nivel educativo, muestran un alto interés en eventos relacionados con el ámbito cultural, le interesa compartir y muestra interés hacia otras culturas (Ver Anexo A).

1.5.2 Mapa de Empatía

El Mapa de Empatía permite resaltar la importancia y contribuciones para: la creación o rediseño de un modelo de negocio, la creación de nuevos perfiles de clientes y el enfoque de clientes hacia nuevos mercados. Se emplea como herramienta para el análisis de un segmento determinado de clientes (García-Delgado, 2019). Al realizar el Mapa de Empatía, a los clientes del buyer person se obtuvo que: las personas muestran una mayor inclinación por crear vínculos a través de las redes sociales, están abiertos a vivir nuevas experiencias, muestran

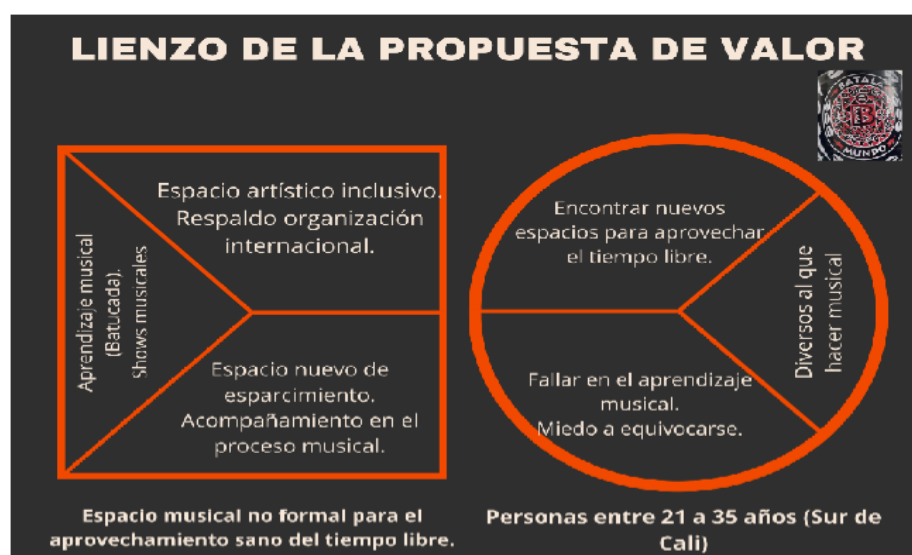
interés hacia las prácticas deportivas y expresiones culturales. Dichas características cualifican el nicho que atenderá el presente proyecto (Ver Anexo B).

1.5.3 Lienzo de la Propuesta de Valor

El Lienzo de la Propuesta de Valor fue creado por Alexander Osterwalder y Yves Pigneures. Consiste en un diagrama dividido en dos grandes bloques, que ayudan a comprender las necesidades o dolores que entraría a resolver el producto o servicio. Es utilizado en el ámbito empresarial y emprendedor, para visualizar y desarrollar para encontrar el valor diferenciador de los servicios o productos (Osterwalder et al., 2019).

Figura 2

Lienzo de Propuesta de Valor



Nota. Adaptado de la plantilla en Canvas y basado en la información del Instituto para el Emprendimiento Sostenible de la Universidad Ean. Realizado por el grupo investigador.

Se obtiene en el Lienzo de Propuesta de Valor de Batalá Cali lo siguiente. Batalá Cali es un espacio inclusivo donde personas de diversas ocupaciones pueden aprovechar su tiempo libre aprendiendo y expresándose a través de batucadas. Ofrecemos educación musical no formal, promoviendo la creatividad, el bienestar y el sentido de comunidad.

2. Naturaleza del Proyecto

2.1 Origen o Fuente de la Idea de Negocio

La idea de negocio surge a través de Justine Velasquez, Directora Artística de Batalá Cali, quien identificó que en Colombia no existía un Batala. Justine Velasquez fue integrante de Batalá Philadelphia y ha participado en los encuentros de Batala Mundo realizados en Salvador de Bahia y Hungría. En el año 2024 Justine, invita a Isabel Correa a ser representante legal y presidenta de la junta directiva de la futura fundación Batalá Cali. Así mismo, en el mismo año, Isabel Correa presenta a sus compañeros (Harold Ramirez y Alejandro Parra) de Modalidad de

Creación de Empresas para optar al título de Magíster, esta propuesta de negocio. Luego, el equipo de la modalidad, tras analizar el impacto positivo que ejerce Batalá Mundo en la población que atiende, estableció además, que esta idea de negocio, responde a las necesidades planteadas por el Plan de Desarrollo del Distrito de Santiago de Cali, en cuanto al sano ocupamiento del tiempo libre y la generación de cultura de paz. Por lo anterior, la propuesta de negocio Batalá Cali es viable, rentable, artística, innovadora y aplicable a la Modalidad de Creación de Empresa para optar al título de Magíster en Gestión Cultural y MBA.

2.2 Descripción del Modelo de Negocio

Batalá Cali es una ESAL del sector cultural musical que ofrece el servicio de Batucada que busca crear un espacio músico cultural no formal inclusivo y diverso, con un carácter sostenible y que así mismo contribuya al aprovechamiento del tiempo libre y la cultura de la paz, dirigido a jóvenes entre 21 a 35 años (talleres de percusión) y organizaciones (consultoría musical y eventos culturales). Tendrá alianzas con el sector privado y público. El fuerte de Batalá Cali, es su segmento cliente, los cuales pagan una mensualidad para el mantenimiento de la Batucada y, su compromiso es ser constantes en las prácticas individuales y grupales de la Batucada.

2.3 Objetivos Empresariales a Corto, Mediano y Largo Plazo

Corto plazo (6 meses a 1 año): conformar un grupo musical sólido compuesto por 15 integrantes con un nivel musical destacable y un compromiso real para ofrecer presentaciones de 45 minutos. Este objetivo se alcanzará fortaleciendo las habilidades técnicas de los nuevos alumnos e instructores, y promoviendo la confianza y el compromiso necesarios para lograrlo dentro del plazo estipulado.

Mediano plazo (1 a 5 años): lograr que el 75% de los ingresos anuales provengan de convocatorias privadas o públicas destinadas a apoyar procesos culturales. Para ello, contaremos con el respaldo de asesores y expertos en contratación y gestión de proyectos a nivel nacional e internacional.

Largo plazo (5 años en adelante): consolidarnos como un espacio reconocido a nivel local, nacional e internacional, expandiendo las oportunidades para presentar la batucada en diversos escenarios y asegurando nuestra participación en los festivales anuales de Batala Mundo. Este objetivo incluye también ampliar nuestra presencia en Santiago de Cali y fomentar la colaboración con otros artistas a nivel nacional e internacional mediante intercambios culturales.

2.4 Estado Actual del Negocio

En la actualidad el proyecto se encuentra en etapa de planificación, consolidación y desarrollo. Se cuenta con: instrumentos musicales; documentación legal de la fundación; documentos para realizar: registro de marca, DIAN, cámara y comercio, local temporal para realizar prácticas, apoyo de grupos en común para el sostenimiento a nuestra fundación, transporte, asesoría legal como de evaluación y seguimiento de proyectos para ser gestionados por la fundación ya que para tal fin se necesitará algunos arquitectos de soluciones, de igual manera apoyo de la población al cual estaremos impactando. También, se están realizando prácticas de Batucada una vez por semana y participando en convocatorias para obtener presupuesto (Incubarte, del Instituto Departamental de Bellas Artes Cali).

2.5 Descripción de Productos o Servicios

Batalá Cali ofrece dos servicios y un producto en esta etapa inicial. Servicios: Consultoría Musical (asesoría a organizaciones y entidades en la implementación de proyectos culturales musicales); Talleres de Percusión (formación en diferentes instrumentos de percusión con un enfoque en la creación de batucadas). Productos: Eventos Culturales (organización de eventos y presentaciones en vivo que involucren a los participantes de los talleres).

2.6 Nombre, Tamaño y Ubicación de la Empresa

Nombre: Batalá Cali. Tamaño: micro empresa con proyección de crecimiento (inicialmente contará con un equipo de 2 personas entre instructores de percusión y personal administrativo). Ubicación: Santiago de Cali, Distrito Cultural, con sede principal en el sur y centro de la ciudad.

2.7 Potencial del Mercado en Cifras

El mercado potencial incluye aproximadamente 500,000 jóvenes en edades de 21 a 35 años en Santiago de Cali. Se estima que un 10% de este grupo, podría estar interesado en actividades culturales musicales, lo que representa un mercado inicial de 50,000 posibles usuarios, con un crecimiento esperado del 5% anual (Ministerio de Cultura, 2022), igualmente se espera que de acuerdo a las condiciones del mercado el 4% de las personas del mercado inicial, se interesen en la propuesta de Batalá Cali.

2.8 Ventajas Competitivas del Producto y/o Servicio

Enfoque Social: la empresa no solo ofrece formación musical, sino que también contribuye a la reducción de la violencia y la promoción de la cultura de paz en Cali. Innovación Cultural: introducción de la batucada, un género musical vibrante y participativo, que es nuevo y atractivo para los jóvenes de la ciudad. Acceso a Redes de Apoyo: colaboraciones con entidades

locales e internacionales que promueven la cultura y la paz, lo que aumenta la sostenibilidad del proyecto.

2.9 Resumen de las Inversiones Requeridas

El proyecto musical Batalá Cali requiere una inversión total de \$14.499.720 que se distribuirá en varias áreas clave para garantizar su éxito. El desglose de la inversión incluye los siguientes aspectos: inversión en Equipos e Instrumento \$7.649.720; constitución legal de la empresa y asesoría legal y contable \$4.000.000; inversión en Personal y Recursos Humanos: Durante la fase inicial, se contará con \$2.400.000 y con personal voluntario; inversión en equipos de oficina: se destinarán \$ 2.850.000, diseño de material promocional y organización de eventos de lanzamiento para asegurar la visibilidad y el éxito del proyecto se destinaran \$ 2.500.000; fondos de contingencia: se recomienda reservar un fondo de contingencia equivalente al 15% del total de los ingresos para cubrir posibles imprevistos o gastos adicionales. La inversión total de \$14.499.720 es esencial para el desarrollo exitoso de Batalá Cali.

2.10 Proyecciones de ventas y rentabilidad

Primer Año: Ingresos estimados de \$ 23.800.000 anuales con una tasa de crecimiento mensual del 2.5%. Segundo Año: Ingresos proyectados de \$ 25.529.367 al año, con una rentabilidad del 3.2%. Tercer Año: Proyección de ingresos superiores a 26.346.307 al año, Cuarto Año: Ingresos proyectados de \$ 27.268.428 al año y el Quinto Año: Ingresos estimados de \$ 28.468.238 al año. Consolidando la empresa como un líder en el sector cultural de la ciudad. El margen de beneficio neto estimado es de 3.5 % lo que indica una sólida rentabilidad para el proyecto. Este margen positivo refleja la eficacia de la estrategia de inversión y el potencial de crecimiento del proyecto.

2.11 Conclusiones Financieras y Evaluación de Viabilidad

Ingresos y Rentabilidad: \$ 23.800.000.00, con un beneficio neto de \$17.980.000.00 y un margen de beneficio neto o ratio a evaluar de 24.75%. Liquidez y Flujo de Caja: se sugiere un fondo de contingencia del 15% del total de costos para manejar imprevistos financieros. El proyecto Batalá Cali muestra una alta viabilidad debido a la demanda latente en el mercado, el apoyo potencial de entidades gubernamentales y su capacidad para generar un impacto social positivo. Las proyecciones financieras indican un crecimiento sostenido y una rentabilidad que justifica la inversión inicial, con el potencial de que la empresa sea autosostenible a partir del tercer año. Dado que se trata de un proyecto del sector cultural, su principal impacto reside en el componente social, donde la rentabilidad social es crucial para alejar a la ciudadanía de conductas delincuenciales, fortalecer competencias musicales y promover una cultura de paz.

2.12 Equipo de trabajo

Junta Directiva (Director, Representante Legal y Secretaria). Director Ejecutivo: Responsable de la gestión general de la empresa y la coordinación de proyectos. Director Artístico: encargado de la planificación y ejecución de los talleres musicales. Especialista en Marketing Externo: responsable de la promoción y posicionamiento de la empresa en el mercado. Asesor Legal externo: encargado de los aspectos legales y contractuales del negocio. Contador externo: responsable de la gestión financiera y contabilidad de la empresa. Instructores Musicales (2): profesionales con experiencia en percusión y educación musical.

3. Análisis del Sector

El Distrito de Santiago de Cali, cuenta con las siguientes iniciativas para nuestro caso de Batalá Cali.

Fundación Notas de paz: esta es una ESAL establecida el 1 de marzo de 2007 en el Distrito de Santiago de Cali, su misión es mejorar las condiciones de vida de los niños y jóvenes de barrios vulnerables. Dicha fundación ofrece formación musical a niños de entre 3 y 18 años, teniendo ensambles orquestales infantiles y juveniles. La sede principal de Notas de paz se encuentra en el barrio Bellavista, con programas adicionales en la Comuna 18 en alianza con la Fundación Carvajal (Fundación Notas de Paz, 2024). Estos programas tienen un enfoque pedagógico orquestal y ofrece estimulación musical para la primera infancia, además ofrece becas universitarias en el Conservatorio Antonio María Valencia. La fundación cuenta con 21 maestros, 5 estudiantes becarios, y ha alcanzado a 1.086 estudiantes.

Fundación mensajeros de esperanza: esta fundación anteriormente conocida como FUNDARBOLEDAS, es una ESAL fundada el 13 de junio de 2003. La fundación busca “contribuir a la protección de los niños y jóvenes de comunidades en alto riesgo, para que mediante la enseñanza musical se fortalezcan en valores y se formen como ciudadanos de bien” (Mensajeros de Esperanza, 2024). Esta fundación ópera en el barrio Terrón Colorado y varios colegios del sector (Cuales). Agrupa a niños de diferentes barrios y colegios para conformar la orquesta. La fundación, a lo largo de sus 19 años de presencia en el sector, se ha destacado por formar estudiantes, a través de la enseñanza musical, la cual es impartida de forma gratuita. El equipo docente está conformado por: 31 profesores itinerantes y 5 de base (profesores de violín, viola, violonchelo, contrabajo, flauta, clarinete, trompeta, fagot, trombón, oboe, percusión y un director musical). La orquesta la conforman más de 26 niños. En cuanto a los convenios La Fundación Mensajeros de Esperanza trabaja en asocio con 5 instituciones: Escuela de las Aguas (Montebello), Liceo la Amistad (Terrón Colorado), Fundación Creeser (El Bosque), Colegio Gaia (Yumbo) y la Empresa IMPADOC (El Hormiguero- Cascajal) (Mensajeros de Esperanza, 2024).

Escuela de Música Desepaz: fue fundada en 2005 como una idea conjunta de la Asociación para la Promoción de las Artes (PROARTES) y la Orquesta Filarmónica de Cali. Su

objetivo es promover una mejor calidad de vida y convivencia pacífica a través de la enseñanza musical. su segmento a la cual va dirigido a niños en edades entre los 6 y 17 años. Hasta la fecha, la Escuela de Música Desepez ha graduado a 145 estudiantes, de los cuales 57 han ingresado a cursar estudios profesionales en música y 12 han culminado dicho proceso. La planta docente está compuesta por 30 músicos profesionales, entre ellos 6 egresados de la misma escuela, de los cuales 3 son monitores y 3 son profesores titulares dentro de sus 30 profesores se cuenta con: tres directores de coro, uno de orquesta, uno de banda; tres profesores de lenguaje musical, dos de cuerdas pulsadas, dos de expresión corporal, cinco de cuerdas frotadas, uno de canto lírico, dos de técnica vocal, uno de músicas del mundo, nueve de instrumentos de viento y uno de laboratorio musical creativo. Cabe destacar que son músicos activos en agrupaciones profesionales como lo son la Orquesta Filarmónica de Cali, la Banda Departamental del Valle del Cauca y de destacados grupos de música tradicional. La fundación está ubicada en la Cl. 120 # 23-26, Puerta Del Sol, Cali. La fundación Desepez cuenta con un buen catálogo de propuestas todas ellas encaminadas a la formación musical y profesionalización de la misma. La escuela recibe apoyo de la Alcaldía de Santiago de Cali a través de la Secretaría de Cultura, tiene una participación también del Ministerio de Cultura y donantes del sector privado que financian becas de estudio (Escuela de Música Desepez Cali, 2024).

Tambores de Siloé: es un proyecto que surgió en 2008 y hace parte de la Fundación Sidoc (Integrada por Siderúrgica de Occidente y Cementos San Marcos). Su misión es brindar a los jóvenes, habilidades para la vida, a través de la enseñanza musical. La población que atiende, son estudiantes con edades entre 7 a 21 años de la Comuna 20. Esta Fundación se encuentra en la Cl. 12a #37-15, Acopi, Yumbo, Arroyo Hondo, Cali. Cuenta con el apoyo de entidades internacionales, como: Naciones Unidas (ONU), BID, Coca Cola, USAID; y del ámbito Nacional, como: SENA y MINCULTURA; también recibe aportes y apoyo de la Fundación Sidoc. Tambores de Siloé cuenta con 3 maestros base, y músicos profesionales itinerantes, que son voluntarios en su mayoría (hacen presencia mediante donación de tiempo compartido). El organigrama está conformado por: directora ejecutiva de la fundación Sidoc, gerente general, gerente de operaciones y jefe de mercadeo. Finalmente, esta Fundación Impacta a 90 niños y niñas, que realizan sus conciertos mediante la utilización de instrumentos contruidos a partir de materiales reciclables (Fundación Sidoc, 2024)

La Fundación Juventud Arte y Vida: es una organización que se originó en el año 2000, con el propósito de ofrecer a niños y jóvenes de la Comuna 20, alternativas de vida que transformen sus experiencias violentas en sueños comunes basados en el respeto, el trabajo en equipo y la solidaridad. Su misión es utilizar el arte y la cultura como herramienta de sensibilización y recuperación de la sana convivencia, utilizando para este fin diversas disciplinas, como: teatro, danza, circo, acrobacia y deporte. Actualmente, la Fundación cuenta con 157 estudiantes; 14 de ellos se han graduado como músicos profesionales en universidades.

Así mismo, la población que atiende son niños y adolescentes con edades entre 7 a 21 años. Juventud Arte y Vida está ubicada en la Calle 14 Oe. #49c-41, Brisas de Mayo, Cali. Cabe aclarar que entre sus ofertas también cuenta con una propuesta de batucada. Su organigrama está compuesto por cinco profesores, quienes son becarios del Conservatorio Antonio María Valencia, y dos profesores itinerantes voluntarios. Tiene como aliados la Alcaldía de Santiago de Cali a través de la Subsecretaría de Artes, Creación y Promoción Cultural (Fundación Vida y Arte, 2024).

Para identificar las fuerzas que impactan al sector es necesario recurrir al análisis PESTEL desarrollado por Francis Aguilar en el año 1967, y examina los factores que impactan el macroentorno de una organización. Esta es una herramienta clave para identificar oportunidades y amenazas externas (Amador-Mercado, 2022).

3.1 Análisis PESTEL

En este apartado se realiza un análisis del macroentorno a través del análisis PESTEL (factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos -ambientales- y Legales), que permitirá tener una descripción detallada del contexto del negocio. El resultado de este análisis permite anticiparse a posibles cambios o amenazas que puedan surgir durante la creación de la empresa. Esto permite ajustar las estrategias y toma de decisiones informadas para adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado (Ramírez et al., 2023).

3.1.1 Factor Político

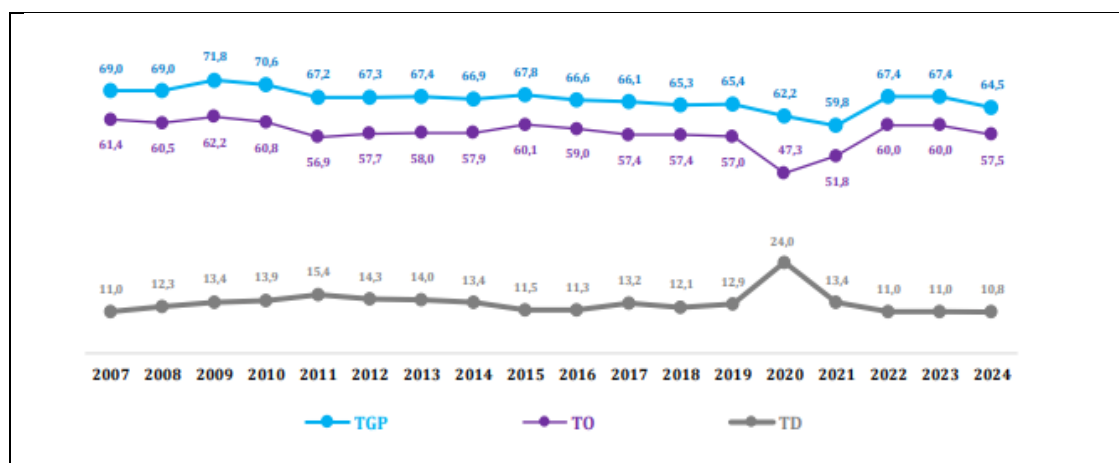
En Colombia las leyes que regulan la creación de empresas musicales se enlistan a continuación. Artículo 333 de la Constitución Política de 1991, que dicta: “La actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común. Para su ejercicio, nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos, sin autorización de la ley” (Gobierno de Colombia, 1991). Así mismo, la Ley 2069 de 2020, que regula todas las formas de emprendimiento en Colombia, cuyo objeto es “establecer un marco regulatorio que propicie el emprendimiento y el crecimiento, consolidación y sostenibilidad de las empresas, con el fin de aumentar el bienestar social y generar equidad” (Función Pública, 2020). La Ley 1834 o Ley Naranja que se aprobó en 2017 con el objeto de “fomentar, incentivar y proteger las industrias creativas colombianas y concederles mayor relevancia en la economía nacional” (Sistema Único de Información Normativa, 2017). Además, se encuentra en trámite el proyecto de Ley 078 de 2023, “Por medio del cual se fortalece el emprendimiento juvenil en Colombia” (SUIN-Juriscal, 2023). Este marco político constituye un soporte significativo para la creación de empresas musicales, al estar apoyado en varias leyes que permiten fortalecer y fomentar su creación como empresa.

3.1.2 Factor Económico

El Departamento Administrativo Nacional de Estadística -DANE- (2023), reporta que el desempleo en Cali, disminuyó de manera moderada, ya que entre el tercer trimestre de 2023 y el tercer trimestre del 2024 se contrajo 0,2% registrando un valor de 10,8%, ubicándose 1,2% por encima del promedio de las 13 áreas metropolitanas analizadas (Bogotá D.C., Medellín A.M., Cali A.M., Barranquilla A.M., Bucaramanga A.M., Manizales A.M., Pereira A.M., Cúcuta A.M., Pasto, Ibagué, Montería, Cartagena y Villavicencio). Además, el Distrito de Santiago de Cali tiene una tasa de ocupación de 57,5%, lo que representó una leve disminución respecto al mismo trimestre del año 2023 (60,0%).

Figura 3

Tasa global de participación, ocupación y desempleo Cali, julio-septiembre (2007-2024)



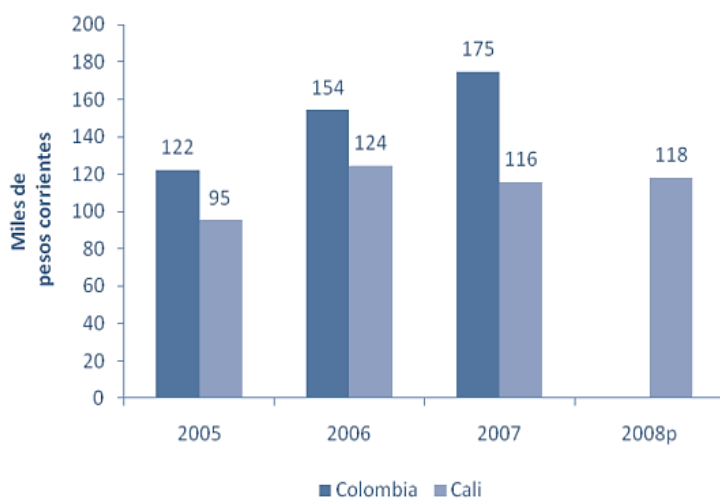
Nota. El gráfico representa los principales indicadores del mercado laboral de Cali en el periodo de referencia. Tomado de *Tasa global de participación, ocupación y desempleo Cali A.M. (%) julio-septiembre (2007-2024)* (p.7), por Cámara de Comercio de Cali, 2024.

En el sector de los ingresos, de acuerdo a la información obtenida del Banco de la República de Colombia (2023). El producto interno bruto per cápita para el año 2022 fue de 6.659 dólares anuales; en el sector musical mundial los ingresos totales aumentaron algo más del 10% con un valor total de 28.600 millones de dólares, de acuerdo al informe de la Federación Internacional de la Industria Fonográfica (IFPI, 2023), en el cual Latinoamérica obtuvo el 19,4% de los ingresos totales, en Colombia el crecimiento de los ingresos de la industria musical fue del 11%, lo que representa un valor moderadamente superior al promedio mundial.

En cuanto al PIB cultural per cápita, se encuentra que en Colombia se ha ubicado entre 122,000 y 175,000 pesos anuales a precios corrientes, mientras que en Cali ha estado entre 95,000 y 124,500. De acuerdo con la información de la Alcaldía de Cali (2024), para la vigencia 2024 el distrito de Santiago de Cali tiene presupuestado inversiones que superan los 122.000 millones de pesos y en la cual se pasará de tener 11 eventos a 12 eventos de ciudad, a continuación observaremos la participación de la industria cultural en Santiago de Cali, comparativamente con Colombia del 2005 al 2008.

Figura 4

Participación de la industria cultural en el PIB (Colombia-Cali) 2005-2008



Nota. El gráfico muestra el valor de la industria cultural en Cali y la participación del sector con relación a Colombia. Tomado de *PIB per cápita de la cultura - Cali y Colombia. Precios corrientes* (p.112) por Repositorio ICESI, 2007.

3.1.3 Factor Social

De acuerdo con la información obtenida del Censo de Actores individuales y organizados del Distrito de Santiago de Cali (2015), el cual da una visión acerca de las fortalezas y desafíos del sector musical en Santiago de Cali, destacando inicialmente el perfil de los artistas, de los cuales el 48% se consideran intérpretes y el 52% se consideran autores o creadores (Molina & Ortiz, 2015); reflejando el equilibrio que existe entre quienes producen obras y quienes realizan la ejecución o interpretación; esta dinámica sugiere un ambiente artístico dinámico con potencial para la creación de nuevas formas de expresión musical en el municipio. En el componente de formación en música y actividades interdisciplinarias, el 21,8% de los artistas tienen formación exclusiva en música, y el 51,3% tienen formación en música combinada con otras disciplinas; además la música es una de las actividades más realizadas por el 33% de los artistas (Molina & Ortiz, 2015). Estos datos indican la importancia de la música en la industria cultural de la ciudad, teniendo como base la gran cantidad de músicos que podrían formar parte de iniciativas que la fomenten como actividad principal.

En relación con la promoción y difusión de la cultura musical, el 66,9% considera que es necesario fortalecer la promoción y difusión de las disciplinas culturales en el municipio de Santiago de Cali, esta falta de promoción afecta de manera negativa la consolidación y desarrollo del sector, disminuyendo la visibilidad y el apoyo institucional hacia las artes en general y en especial de la música. El informe indica que solo el 2,8% de las empresas culturales pertenecen al sector de la música en Santiago de Cali, de esas empresas culturales el 52,3% se financian con recursos propios; igualmente, el 57,9% indican que requieren apoyo en

investigación de mercados, y la mayor parte de ellas tienen dificultades para acceder a financiamiento (Molina & Ortiz, 2015).

La baja formalización afecta la capacidad de generar ingresos sostenibles y la generación de empleo formal para los artistas, esto desincentiva el dedicarse de manera exclusiva a la música. En cuanto a la organización y cohesión de sector musical, el 62,5% de los actores indica que no pertenece a ninguna red cultural o plataforma de organización del sector musical, y el 22% no conoce espacios de involucramiento en el sector musical; lo que refleja una fragmentación alta y una baja organización entre los artistas y las organizaciones musicales, generando entre ellos permanente competencia y escasa colaboración (Molina & Ortiz, 2015). Finalmente, cabe destacar que los mecanismos de comunicación más usados por los empresarios del sector musical en el distrito de Santiago de Cali para la promoción de los espectáculos son: internet, referencias voz a voz y los eventos o exposiciones. Lo anterior refleja una dependencia del marketing informal, y que existen barreras para el desarrollo de procesos de difusión profesional, restringiendo el desarrollo del sector musical del Distrito de Santiago de Cali.

3.1.4 Factor Tecnológico

El gran aumento y desarrollo que ha tenido la tecnología, el incremento del acceso a internet y a nuevos equipos en el mundo, no son ajenos al sector musical del Distrito de Santiago de Cali, en el componente de Digitalización y herramientas tecnológicas disponibles ha transformado la industria musical, permitiendo a los artistas de Cali acceder a software de producción musical, herramientas de grabación de alta calidad y plataformas digitales para distribuir su música (como Spotify, YouTube, SoundCloud). Estas tecnologías permiten una mayor independencia en la creación y distribución de música, reduciendo la dependencia de intermediarios tradicionales. A pesar de estas oportunidades, el acceso a la tecnología de calidad puede seguir siendo un obstáculo para artistas de bajos recursos o aquellos menos familiarizados con su uso, limitando su capacidad para aprovechar las ventajas del entorno digital.

En lo que respecta a redes sociales y promoción digital: Instagram, Facebook, TikTok, y YouTube, se utilizan como estrategia para la promoción y difusión de la música en Cali. Estas plataformas permiten a los artistas llegar directamente a sus audiencias y construir una comunidad en torno a su música. Además, los community managers ayudan a gestionar la interacción en estas plataformas y a mantener el flujo de comunicación constante entre los artistas y los fanáticos. La alta competencia en estas plataformas exige que los artistas sean hábiles en marketing digital para destacar en un entorno saturado.

También, en la actualidad se tiende en el sector musical a realizar análisis de datos y Business Intelligence (BI). Herramientas como OLAP, MOLAP y ROLAP permiten monitorear tendencias del mercado, analizar audiencias y medir el rendimiento de las campañas de

promoción o eventos. Esta información es valiosa para la toma de decisiones estratégicas, optimizando los esfuerzos de marketing, programación de eventos y lanzamientos musicales. Los aspectos tecnológicos también tienen una incidencia en la educación musical y la formación tecnológica musical, ya que la inclusión de tecnologías musicales en la educación es fundamental para el desarrollo de nuevas generaciones de músicos en Cali. Las plataformas de e-learning y tutoriales en línea permiten acceder a formación musical, democratizando el acceso al conocimiento, impulsando el talento local y aumentando la calidad de la producción musical.

3.1.5 Factor Ecológico

El sector musical está en proceso de convertirse en uno de los motores que permiten el desarrollo sostenible en Colombia. Existe la tendencia de generar en la industria musical prácticas cada vez más amigables con el medio ambiente, por lo que se fomenta la realización de actividades y eventos con una conciencia medioambiental, que permita disminuir el impacto generado por: la huella de carbono, la producción de residuos, el uso de plásticos de único uso y la falta de conciencia en el uso de los recursos; por medio de acciones que: permitan la disminución de residuos en las actividades y eventos musicales, propendan hacia el uso de energías alternativas para reducir el consumo de recursos naturales, promuevan la reutilización de materiales para la construcción de instrumentos y que contribuyan a desarrollar procesos de innovación ambiental en la industria musical.

3.1.6 Factor Legal

En este factor se busca destacar la normatividad que procura la protección de los derechos de autor y la legislación que fomenta el crecimiento del sector a través de incentivos del orden fiscal y de protección laboral, tal como a continuación se describe. Protección de los derechos de autor y propiedad intelectual. La protección de los derechos de autor es fundamental para los músicos y creadores en Colombia. La Ley 23 de 1982 y la Ley 44 de 1993 establecen el marco legal para proteger los derechos de los compositores, intérpretes y productores musicales. Ministerio de Cultura (2019) El cumplimiento de la legislación acerca de los derechos de autor está a cargo de la Dirección Nacional de Derecho de Autor (DNDA) y entidades de gestión colectiva como SAYCO (Sociedad de Autores y Compositores de Colombia) y ACINPRO (Asociación Colombiana de Intérpretes y Productores Fonográficos), quienes recaudan y distribuyen regalías por el uso de obras musicales. Uno de los desafíos recurrentes en el cumplimiento de este factor es la piratería, tanto en formato físico como digital. La regulación de conciertos y eventos musicales en vivo está sujeta a regulaciones, en este caso en especial a las regulaciones del distrito de Santiago de Cali, que incluyen la obtención de licencias y permisos de las autoridades locales, el cumplimiento de normas de seguridad y la

gestión adecuada de derechos de autor. Igualmente, se exige el pago de regalías (SAYCO y ACINPRO) por el uso de las obras. Dirección nacional de derechos de autor -DNDA- (2018)

En cuanto a impuestos y regulación tributaria para el sector cultural en Colombia, los artistas y empresas del sector musical están sujetos a las normativas tributarias generales. Sin embargo, existen incentivos y exenciones fiscales a través de leyes como la Ley de Cultura (Ley 397 de 1997, Ley General de Cultura) y la Ley de Economía Naranja (Ley 1834 de 2017). La Ley de Economía Naranja brinda beneficios de orden tributario a las industrias creativas, entre ellas la música, y conforme a la Ley 286 de 2020 establece: “rentas exentas: 1. Incentivo tributario para empresas de economía naranja. Las rentas provenientes del desarrollo de industrias de valor agregado tecnológico y actividades creativas, por un término de siete (7) años, siempre que se cumplan los siguientes requisitos (...)” (Función Pública, 2020).

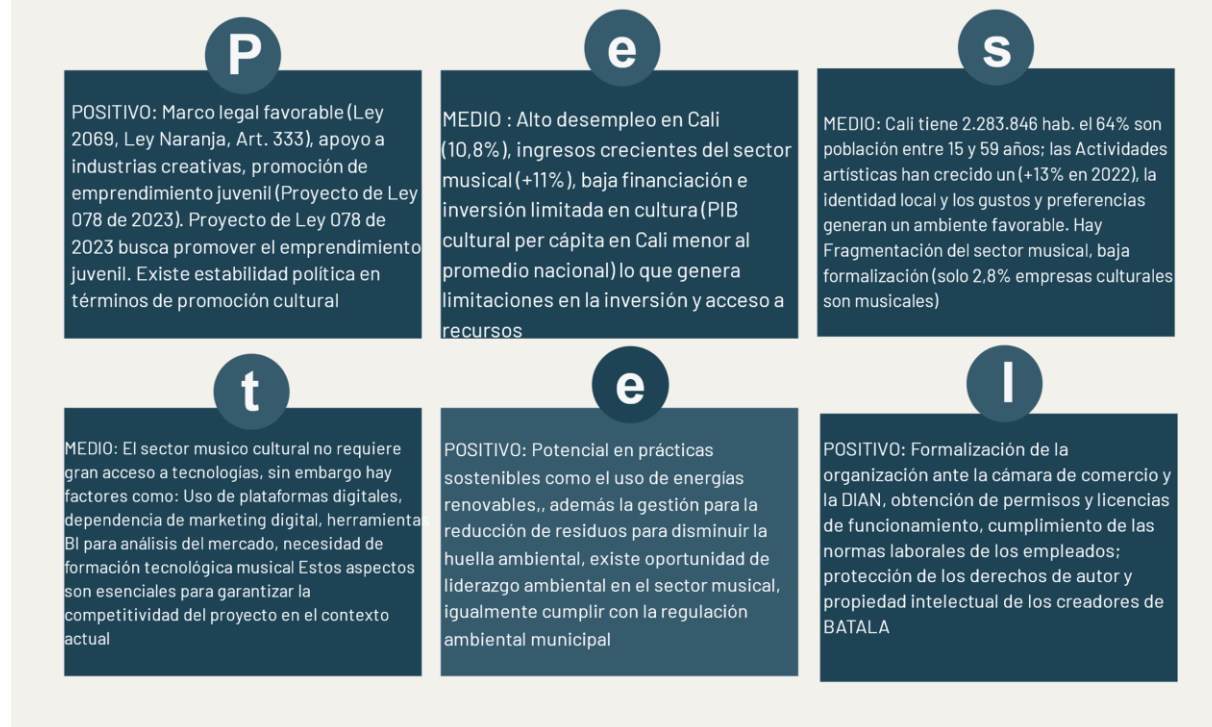
Existe un aspecto importante relacionado con la regulación laboral para artistas ya que los músicos en Colombia suelen trabajar de manera independiente o como parte de contratos temporales, lo que significa que no siempre cuentan con las protecciones laborales tradicionales, como seguridad social o pensiones. Para atender este ítem existe La Ley 1493 de 2011 “Por la cual se toman medidas para formalizar el sector del espectáculo público (...)” (Función Pública, 2011), reglamentada por los Decretos Nacionales 1258 de 2012 y 1240 de 2013, sin menoscabar lo dispuesto en el decreto 2663 de 1950 (Código sustantivo de Trabajo). Igualmente, Colombia cuenta con la regulación de la distribución musical y plataformas digitales, algunas de ellas como Spotify, Apple Music y YouTube, están sujetas a la legislación de propiedad intelectual y a acuerdos internacionales de derechos de autor, que fijan preceptos sobre la protección de derechos de autor en entornos digitales. Así mismo, la legislación protege a través de la Ley 397 de 1997 “La preservación y difusión de las culturas tradicionales” (Función Pública, 1997).

El análisis PESTEL para la creación de un BATALÁ en el Distrito de Santiago de Cali, indica que existen desafíos y oportunidades claves entre los que se destaca la legislación favorable para el desarrollo de emprendimientos en Colombia que facilita la creación y sostenibilidad de este tipo de empresas, la falta de financiación y el desempleo que representan barreras económicas que limitan el desarrollo del sector, la falta de redes en el sector y la fragmentación son aspectos que limitan la creación de espacios musico culturales, sin embargo, el interés por la música es un factor clave para emprender en este sector. Este análisis permite conocer las diferencias que existen entre el sector y el modelo de negocio de Batalá Cali, que permita con las innovaciones y adaptaciones acordes a la realidad del sector músico cultural en Cali, garantizar la sostenibilidad (ver figura 5).

Figura 5

Análisis PESTEL para la creación de un BATALÁ

PESTEL



Nota: Elaboración propia a partir de plantilla de CANVA.

3.2 Cinco Fuerzas de Porter

Para identificar las fuerzas que impactan al sector es necesario recurrir a las Cinco Fuerzas de Porter las cuales fueron desarrolladas por el profesor Michael Porter en su libro *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (2011). Son un marco analítico, utilizado para: analizar el entorno competitivo, identificar las fuentes de ventaja competitiva y desarrollar estrategias para enfrentar la competencia de manera efectiva. Esta herramienta permite: entender la industria en la que se mueve el presente proyecto y comprender de una manera más amplia y clara las relaciones que se dan en el mercado (sector cultural). En la siguiente figura se podrá encontrar un breve resumen de las 5 fuerzas de Porter acotado a la industria musical.

Figura 6

Cinco fuerzas de Porter de la industria musical

LAS CINCO FUERZAS DE PORTER



Amenaza de nuevos competidores entrantes

BAJA, se cuenta con una economía de escala, capital alto para iniciar, regulaciones legales para funcionar (permisos, patentes), precios disuasivos, acceso a canales de distribución, lealtad a las marcas y reacción de neutralizar el ingreso de otros por agentes del sector.



Poder de negociación de los proveedores

MEDIO, organizados, fijan precios, poseen recursos, costos de cambio (cliente) y se pueden integrar hacia adelante.



Poder de negociación de los clientes

MEDIO, exigencias del producto: menor precio, mayor calidad. Grupos dominantes, costos de cambio y posible integración hacia atrás.



Amenaza de nuevos productos sustitutos

ALTA, productos a menor precio, uso de mejor tecnología, mejor experiencia y calidad.



Rivalidad entre los competidores

ALTA, numerosos competidores, competidores bien posicionados y nuevos productos.

Nota. Adaptado de la plantilla de Canva, (2019). Basado en la información del libro *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (1985). Urbina Galindo, A. C. (2018). *Modelo de las 5 fuerzas de Porter, aplicación empresas Toks México y Frisby Colombia* (Doctoral dissertation, Ciencias Económicas y Administrativas-Maestría en Administración).

Para tener un mayor entendimiento de las fuerzas del negocio. También, se explicará cada fuerza de Porter acotada a Batalá Cali y su entorno explicando si la amenaza es alta, media o baja, de acuerdo a la descripción previa de cada fuerza. Esta cualificación de cada fuerza permite posicionar de manera más clara la rentabilidad de la empresa en la industria (figura 7).

Figura 7

Las 5 fuerzas de porter de Batalá Cali

LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Batalá Cali



Amenaza de nuevos competidores entrantes

BAJA, ya que se cuenta con canales de distribución propios y con el respaldo de Batalá mundo.



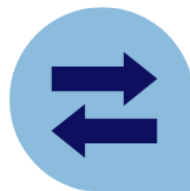
Poder de negociación de los proveedores

BAJO, debido a que los proveedores de los instrumentos son exclusivos de Batalá mundo.



Poder de negociación de los clientes

MEDIO. Tienen posibilidades de escoger otros servicios (presenciales y virtuales).



Amenaza de nuevos productos sustitutos

ALTA. Productos y servicios musicales y culturales a menor precio.



Rivalidad entre los competidores

BAJA. Los competidores directos son pocos y su segmento cliente es distinto al de Batalá Cali.

Nota. Adaptado de la plantilla de Canva, (2019). Basado en la información del libro *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (1985). Urbina Galindo, A. C. (2018). *Modelo de las 5 fuerzas de Porter, aplicación empresas Toks México y Frisby Colombia* (Doctoral dissertation, Ciencias Económicas y Administrativas-Maestría en Administración).

3.2.1 Rivalidad entre Competidores

Esta fuerza examina la intensidad de la competencia entre las empresas que operan en la misma industria. Se consideran aspectos como el número y tamaño de los competidores, las estrategias de precios, la diferenciación de productos, entre otros. Para el caso de Batalá Cali, se puede inferir que la Rivalidad entre Competidores es baja según lo propuesto por Espinoza (2020) "La rivalidad es más intensa cuando los competidores son varios o son aproximadamente iguales en tamaño y potencia, el crecimiento del sector es lento, las barreras de salida son altas" (p6.). Además, otro factor que genera la baja competitividad, es que en Cali, solamente existe una fundación que ofrece servicios de Batucada (Fundación Arte y Vida). Esta fundación impacta a personas de la ladera del barrio Siloé, con edades entre los 7 y 20 años, dejando abierto el espacio para la atención de personas en otro rango de edad y de otras comunas en la ciudad. De igual forma, con la fundación mencionada, se pueden crear alianzas que enriquezcan el sector cultural y los procesos colectivos para la creación de la cultura de paz.

3.2.2 Amenaza de Nuevos Competidores

Esta fuerza evalúa la facilidad con la que nuevos competidores pueden entrar en el mercado y competir con las empresas establecidas. Se consideran barreras de entrada como economías de escala, requerimientos de capital, costos de cambio, regulaciones gubernamentales, entre otros. Batalá Cali obtiene un nivel bajo de amenaza, ya que cuenta con el respaldo de Batalá Mundo, facilitando la adquisición de instrumentos, el posicionamiento y una red de apoyo. Además, por políticas de Batalá Mundo no es posible que existan en la misma ciudad más de un Batalá (J. velasquez, comunicación personal, 3 de diciembre de 2023). Así mismo, la posibilidad de que se creen otras batucadas en la ciudad de Cali es baja, porque no se cuenta con la facilidad de adquirir los instrumentos musicales, ya que los canales de distribución suelen ser contados y escasos. Finalmente, no hay disminución en los costos unitarios por alta producción, ya que la demanda es baja, por lo cual la oferta se mantiene en precios.

3.2.3 Amenaza de Productos o Servicios Sustitutos

Esta fuerza analiza la posibilidad de que los clientes cambien a productos o servicios alternativos que puedan satisfacer sus necesidades de manera similar. Se considera la disponibilidad y atractivo de sustitutos, así como los costos de cambio para los clientes. Para Batalá Cali hay una amenaza latente a nivel de producto, ya que en el sector de shows y espectáculos se cuentan con varias ofertas posicionadas en el mercado que llevan años de experiencia como Delirio, Ensalsate, Cabaret Mulato, academias de baile, academia musicales, casas de teatro, Banda departamental del Valle, Filarmónica de Cali, orquestas y grupos musicales de las fundaciones, Incolballet, entre otros (El país, 2024). Los cuales tienen una oferta variada de repertorio, shows, conciertos y talleres eventuales.

3.2.4 Poder de Negociación de los Compradores

Esta fuerza examina el poder que tienen los clientes para negociar precios y condiciones con las empresas. Se considera el número y concentración de los clientes, su sensibilidad al precio, la disponibilidad de información, entre otros. En esta fuerza se puede considerar que Batalá Cali tiene un poder de negociación de los compradores medio bajo, ya que no se cuenta con numerosos compradores alternos, ni se tiene problemas con que el cliente acceda o intente replicar el modelo de negocio de Batalá Cali, debido a que, si lo replica; no puede llamarse igual, ni puede ser reconocido por Batalá Mundo (J. velasquez, comunicación personal, 3 de diciembre de 2023).

3.2.5 Poder de Negociación de los Proveedores

Esta fuerza evalúa el poder que tienen los proveedores para influir en las empresas mediante la imposición de precios más altos, la reducción de la calidad, o la limitación de

suministros. Se considera el número y concentración de los proveedores, la diferenciación de productos, la importancia de los insumos para los compradores, entre otros (Gerard, H., & Bruil, T., 2019). Según este descriptor se detecta que los proveedores de Batalá Cali tienen un punto de negociación medio bajo, debido a que se cuenta con pocos proveedores, facilitando a ellos los tiempos y precios a pactar, adicional a esto, Batalá Cali no es la fuente principal de ingresos del proveedor.

3.3 Análisis de Oportunidades y Amenazas

3.3.1 Oportunidades

- Acceso a recursos financieros por medio de la economía naranja o creativa (sector músico-cultural).
- Alta demanda de eventos culturales y musicales en Cali.
- Acceso a financiamiento a través de subvenciones o programas culturales gubernamentales (Programa nacional de concertación cultural, Estímulos a la creación, Ley de espectáculos públicos, Crea sonidos Pacífico, Fondo naranja, Fondo para el desarrollo de la música, CoCrea).
- Aportar a la generación de una cultura de paz y reconciliación en el Distrito de Santiago de Cali.
- Participar en festivales culturales Nacionales e Internacionales.

3.3.2 Amenazas

- Falta de financiamiento para empresas músico culturales
- Competencia por parte de otros grupos musicales o culturales de la ciudad.
- Falta de investigación de mercados, que permita determinar los cambios en los gustos y preferencias del público.
- Percepción de inseguridad, la cual genera la disminución de clientes.
- Bajos ingresos y por ende, la no asistencia a eventos culturales.

3.4 Análisis de los Competidores

Realizar un análisis de los competidores directos es esencial para cualquier empresa, ya que estos ofrecen productos o servicios similares y apuntan al mismo segmento de clientes. Este enfoque es necesario para que el estudio sea viable, dado que el mercado abarca un amplio espectro de competidores indirectos, potenciales, sustitutos, globales, locales y de diferenciación, lo que complicaría el análisis en su totalidad. Al centrarse en los competidores directos, la empresa puede identificar fortalezas y debilidades, ajustar su propuesta de valor y desarrollar estrategias de marketing y ventas efectivas. Además, permite anticipar tendencias del mercado y cambios en el comportamiento del consumidor, facilitando la diferenciación e

innovación, y asegurando así su relevancia y crecimiento sostenible en un entorno competitivo. A continuación se presenta un análisis DOFA basado en el trabajo realizado por Humphrey y Lie (2004).

Tabla 1

Análisis DOFA Fundación Notas de Paz

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Funciones. Formación Musical Integral: Enfoque pedagógico orquestal que fomenta el desarrollo musical y personal de los estudiantes. • Procesos. Alianzas Estratégicas: Colaboración con la Fundación Carvajal y otros socios que amplían su alcance y recursos. • Actividades. Diversidad de Programas: Ofrecen ensambles orquestales infantiles y juveniles, así como estimulación musical para la primera infancia. • Productos. Becas Universitarias: Oportunidades para que los estudiantes continúen su formación profesional en el Conservatorio Antonio María Valencia. • Servicios. Alcance Amplio: Han impactado a más de 1,000 estudiantes, evidenciando su efectividad y reconocimiento en la comunidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Funciones. Dependencia de Recursos Externos Sostenibilidad afectada por la dependencia de financiamiento de donantes y aliados. • Procesos. Gestión Administrativa: Limitaciones que pueden afectar la eficiencia operativa. • Actividades. Capacidad de Atención: Aunque han llegado a 1,086 estudiantes, la infraestructura y recursos pueden limitar el crecimiento adicional. • Productos. Falta de Diversificación: Podrían diversificar su oferta educativa para incluir otros estilos musicales. • Servicios. Promoción y Visibilidad: Necesitan mejorar estrategias de marketing y comunicación para atraer a más estudiantes y donantes.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Funciones. Expansión de Funciones Sociales: Posibilidad de ofrecer talleres complementarios que fomenten habilidades blandas y desarrollo personal. • Procesos. Optimización Digital: Implementar sistemas digitales para la gestión de inscripciones y 	<ul style="list-style-type: none"> • Funciones. Incertidumbre Financiera: Dependencia de fondos externos que pueden variar, amenazando la continuidad de sus programas. • Procesos. Cambios en Políticas de Cultura: Alteraciones en políticas públicas que afecten el

seguimiento de estudiantes.

- **Actividades. Nuevos Programas de Capacitación:** Desarrollar programas adicionales, como producción musical o música contemporánea.
- **Productos. Colaboraciones Artísticas:** Crear proyectos conjuntos con otras organizaciones para aumentar visibilidad y alcance.
- **Servicios. Clases Virtuales:** Introducir clases en línea o híbridas para ampliar el alcance a estudiantes de otras áreas.

financiamiento y apoyo a organizaciones culturales.

- **Actividades. Competencia con Otras Iniciativas:** Proyectos similares que pueden atraer a la misma población.
- **Productos. Alternativas de Entretenimiento:** Otras actividades que pueden captar la atención de los jóvenes, disminuyendo su interés en la música.
- **Servicios. Desinterés Potencial:** Riesgo de desinterés si no actualizan su oferta educativa y metodológica.

Nota. Análisis DOFA, adaptado de Humphrey, A., & Lie, B. (2004). Análisis de matriz DOFA.

Tabla 2

Análisis DOFA Fundación Mensajeros de Esperanza

Fortalezas

- **Funciones. Enfoque en Valores:** La misión de fortalecer valores a través de la enseñanza musical resuena en la comunidad.
- **Procesos. Convenios con Instituciones:** Alianzas con escuelas y organizaciones que amplían su alcance y facilitan el acceso a más niños.
- **Actividades. Orquesta Inclusiva:** Formación de una orquesta que reúne a niños de diferentes barrios, fomentando la colaboración y la cohesión social.
- **Productos. Educación Musical Gratuita:** Enseñanza musical sin costo, facilitando el acceso a niños de comunidades en riesgo.
- **Servicios. Equipo Docente Calificado:** Cuenta con un equipo de 36 profesores que ofrecen una

Debilidades

- **Funciones. Dependencia de Voluntarios:** Alta dependencia de profesores itinerantes, lo que puede afectar la continuidad y calidad del programa.
- **Procesos. Gestión Financiera Limitada:** Dependencia de donaciones y apoyo externo, dificultando la sostenibilidad a largo plazo.
- **Actividades. Capacidad de Aceptación:** Número limitado de integrantes (26 niños), lo que puede restringir el impacto potencial.
- **Productos. Falta de Diversificación:** La oferta musical es rica, pero podría beneficiarse de incluir más estilos o modalidades.
- **Servicios. Estrategia de Comunicación:** Limitaciones en la promoción y visibilidad de la

variedad de especialidades instrumentales.

fundación, afectando la captación de estudiantes y recursos.

Oportunidades

- **Funciones. Expansión de Programas Educativos:** Oportunidad para ofrecer talleres adicionales que fomenten habilidades complementarias (como teatro o danza).
- **Procesos. Mejora de la Gestión Administrativa:** Implementación de herramientas digitales para optimizar la gestión de recursos y actividades.
- **Actividades. Nuevas Colaboraciones:** Establecer más alianzas con instituciones educativas y culturales para ampliar el alcance y recursos.
- **Productos. Desarrollo de Proyectos Artísticos:** Crear proyectos comunitarios o presentaciones que aumenten la visibilidad y generen ingresos.
- **Servicios. Clases en Línea:** Introducción de clases virtuales para llegar a más estudiantes, especialmente en contextos difíciles.

Amenazas

- **Funciones. Incertidumbre Financiera:** Dependencia de financiamiento externo variable que puede afectar la continuidad de programas.
- **Procesos. Cambios en Políticas Gubernamentales:** Alteraciones en el apoyo a iniciativas culturales que podrían limitar el financiamiento.
- **Actividades. Competencia con Otras Iniciativas:** La aparición de otros programas en la misma área que pueden atraer a la misma población objetivo.
- **Productos. Alternativas de Entretenimiento:** Otras actividades que pueden captar la atención de los jóvenes y desviar su interés de la música.
- **Servicios. Desinterés Potencial:** Riesgo de desinterés entre los jóvenes si no se renueva la oferta educativa y se mantienen enfoques tradicionales.

Nota. Análisis DOFA, adaptado de Humphrey, A., & Lie, B. (2004). Análisis de matriz DOFA.

Tabla 3

Análisis DOFA Escuela de Música Desepaz

Fortalezas

- **Funciones. Educación Musical Integral:** Enfoque que combina la enseñanza de diversos instrumentos, teoría musical y expresión corporal.
- **Procesos. Proceso de Admisión y Becas:** Estructura clara que facilita el

Debilidades

- **Funciones. Funciones Limitadas en Promoción:** Poca promoción de sus programas limita el alcance y captación de estudiantes.
- **Procesos. Falta de Estandarización:** Procesos de

acceso a la educación musical.

- **Actividades. Variedad de Actividades:** Ofrecen clases en múltiples disciplinas (cuerdas, vientos, canto, etc.) que atraen a diferentes intereses.
- **Productos. Clases Personalizadas:** Atención individualizada a los estudiantes, mejorando la calidad de la enseñanza.
- **Servicios. Programas de Formación:** Catálogo variado que incluye desde educación básica hasta preparación profesional.

enseñanza y evaluación no estandarizados, afectando la consistencia educativa.

- **Actividades. Actividades Adicionales Limitadas:** Poca oferta de actividades extracurriculares o eventos para fortalecer la comunidad estudiantil.
- **Productos. Escasa Innovación en Productos:** Oferta que puede no estar suficientemente actualizada para atraer a nuevas generaciones.
- **Servicios. Limitación en Modalidades de Enseñanza:** Predominio de clases presenciales que restringe el acceso a estudiantes de áreas lejanas.

Oportunidades

- **Funciones. Función de Extensión Cultural:** Oportunidad para expandir su función hacia la comunidad mediante eventos y talleres.
- **Procesos. Optimización de Procesos Digitales:** Implementación de procesos digitales para la gestión de inscripciones y pagos.
- **Actividades. Nuevas Actividades Creativas:** Integrar talleres de producción musical y música digital para atraer a un público más joven.
- **Productos. Desarrollo de Nuevos Productos:** Creación de programas de certificación o especialización en áreas específicas de la música.
- **Servicios. Servicios en Línea:** Ofrecer clases en línea o híbridas para alcanzar a estudiantes de diversas ubicaciones.

Amenazas

- **Funciones. Función Educativa en Riesgo:** Cambios en la política educativa o cultural que pueden afectar la financiación y operatividad.
 - **Procesos. Incertidumbre en Procesos de Financiación:** Dependencia de fondos externos afectada por crisis económicas.
 - **Actividades. Competencia en Actividades:** Otras instituciones que ofrecen actividades similares y que pueden atraer a los mismos estudiantes.
 - **Productos. Productos Sustitutos:** Otras formas de entretenimiento o educación (como plataformas en línea) que pueden desviar la atención de los estudiantes.
 - **Servicios. Cambio en Preferencias:** Preferencia por métodos de aprendizaje más innovadores que la
-

escuela no esté en posición de ofrecer inmediatamente.

Nota. Análisis DOFA, adaptado de Humphrey, A., & Lie, B. (2004). Análisis de matriz DOFA.

Tabla 4

Análisis DOFA Tambores de Siloé

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Funciones. Enseñanza de Habilidades para la Vida: Desarrollo de habilidades no solo musicales, sino también de vida, atractivo para padres y estudiantes. • Procesos. Colaboraciones Efectivas: Relaciones con organizaciones internacionales y nacionales que fortalecen el apoyo financiero y logístico. • Actividades. Actividades Creativas y Ambientales: Uso de instrumentos reciclados que fomenta la creatividad y la conciencia ambiental entre los jóvenes. • Productos. Programas de Formación Musical: Enfoque único en la educación musical a través de un modelo innovador que combina música y sostenibilidad. • Servicios. Conciertos Comunitarios: Realización de conciertos que exhiben el talento de los estudiantes e involucran a la comunidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Funciones. Funciones Limitadas de Promoción: Falta de una estrategia de marketing sólida para atraer más estudiantes o donantes. • Procesos. Dependencia de Voluntarios: Alta dependencia de músicos profesionales voluntarios, afectando la continuidad y calidad de la enseñanza. • Actividades. Capacidad Limitada: Impacto en 90 jóvenes, pero insuficiente para el potencial de la comunidad. • Productos. Falta de Diversificación en Programas: Oferta educativa que podría beneficiarse de incluir más estilos musicales o cursos especializados. • Servicios. Limitaciones en Recursos: Dependencia de recursos limitados que restringen la mejora de la infraestructura y materiales.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Funciones. Expansión de Funciones Educativas: Posibilidad de incluir programas adicionales, como talleres de gestión cultural o producción musical. 	<ul style="list-style-type: none"> • Funciones. Incertidumbre Financiera: Dependencia de fondos externos que pueden fluctuar, afectando la sostenibilidad del proyecto.

-
- **Procesos. Fortalecimiento de Alianzas:** Ampliar colaboraciones con más empresas y organizaciones para diversificar las fuentes de financiamiento.
 - **Actividades. Nuevas Actividades Inclusivas:** Integrar programas para diferentes grupos de edad y habilidades, ampliando el alcance de la fundación.
 - **Productos. Desarrollo de Productos Derivados:** Crear productos como CDs o material audiovisual de conciertos que generen ingresos.
 - **Servicios. Aprovechamiento de Tecnología:** Implementar clases virtuales o talleres en línea para llegar a un público más amplio.
- **Procesos. Cambios en Políticas Gubernamentales:** Posibles cambios en políticas de apoyo a la cultura y educación que impacten el financiamiento.
 - **Actividades. Competencia de Otras Iniciativas:** Otras fundaciones o proyectos en la misma área que pueden ofrecer programas similares.
 - **Productos. Alternativas a la Educación Musical:** Otras formas de entretenimiento o actividades extracurriculares que pueden desviar la atención de los jóvenes.
 - **Servicios. Desinterés Potencial:** Riesgo de desinterés si no se renueva la oferta educativa.

Nota. Análisis DOFA, adaptado de Humphrey, A., & Lie, B. (2004). Análisis de matriz DOFA.

Tabla 5

Análisis DOFA La Fundación Juventud Arte y Vida

Fortalezas

- **Funciones. Enfoque Integral en Artes y Cultura:** Utiliza diversas disciplinas artísticas para abordar problemas sociales y promover la convivencia.
- **Procesos. Alianzas Estratégicas:** Colaboraciones con la Alcaldía y otras instituciones que fortalecen su estructura y recursos.
- **Actividades. Variedad de Actividades Artísticas:** Amplia gama de actividades (teatro, danza, circo, etc.) que atraen a un público diverso.
- **Productos. Programa de Batucada:** Ofrecen un producto cultural atractivo que puede ser un punto de interés y

Debilidades

- **Funciones. Dependencia de Voluntarios:** Uso de profesores itinerantes voluntarios, lo que puede afectar la continuidad y calidad educativa.
 - **Procesos. Falta de Recursos Estables:** Dependencia de fondos externos que pueden no ser sostenibles a largo plazo.
 - **Actividades. Limitación en la Capacidad de Estudiantes:** A pesar de tener 157 estudiantes, la oferta puede no satisfacer la demanda potencial en la comunidad.
 - **Productos. Escasa Diversificación de Productos:** Poca variedad en la
-

diferenciación.

- **Servicios. Capacitación**

Profesional: Graduación de estudiantes como músicos profesionales, destacando la efectividad de su enseñanza.

oferta educativa más allá de las disciplinas artísticas principales.

- **Servicios. Promoción Limitada:**

Falta de estrategias de marketing que limitan la visibilidad y la captación de nuevos estudiantes.

Oportunidades

Amenazas

- **Funciones. Expansión de**

Funciones Sociales: Oportunidad de ofrecer programas adicionales enfocados en desarrollo personal y habilidades blandas.

- **Procesos. Mejora de Procesos**

Administrativos: Implementación de sistemas digitales para gestionar inscripciones y comunicación con estudiantes y padres.

- **Actividades. Integración de Nuevas**

Disciplinas: Posibilidad de incluir más actividades, como talleres de música contemporánea o producción audiovisual.

- **Productos. Desarrollo de**

Proyectos Artísticos: Creación de proyectos comunitarios o presentaciones que puedan atraer atención y recursos adicionales.

- **Servicios. Clases en Línea o**

Híbridas: Introducción de clases virtuales para llegar a un público más amplio y adaptarse a nuevas realidades.

- **Funciones. Incertidumbre**

Financiera: Dependencia de financiamiento externo que puede amenazar la continuidad de sus programas.

- **Procesos. Cambios en Políticas**

Públicas: Alteraciones en el apoyo gubernamental que puedan reducir el acceso a fondos.

- **Actividades. Competencia con**

Otras Iniciativas: Proyectos similares en la comunidad que puedan atraer a la misma población estudiantil.

- **Productos. Alternativas de**

Entretenimiento: Otras actividades que puedan captar la atención de jóvenes y niños, reduciendo su interés en los programas ofrecidos.

- **Servicios. Desinterés Potencial:**

Riesgo de desinterés si no se actualiza la oferta educativa.

Nota. Análisis DOFA, adaptado de Humphrey, A., & Lie, B. (2004). Análisis de matriz DOFA.

Tabla 6

Cuadrantes de análisis de los 5 competidores directos: identificación de estrategias

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
F	MAXI-MAXI	MAXI-MINI

O R T A L E Z A S	Potencial de Aprovechamiento de Oportunidades al Potenciar Fortalezas	Potencial de Atenuación de Amenazas al Potenciar Fortalezas
	<p>1. Fortaleza: enseñanza Personalizada</p> <p>Oportunidad: diversificar programas mediante la integración de enfoques interdisciplinarios.</p> <p>Aprovechamiento: al ofrecer una enseñanza adaptada, se pueden diseñar programas que combinan música con otras disciplinas, lo que atraerá a un público más amplio y enriquecerá la experiencia educativa.</p>	<p>1. Fortaleza: enseñanza Personalizada</p> <p>Amenaza: inseguridad financiera y dependencia de donaciones.</p> <p>Atenuación: al ofrecer una educación altamente personalizada que muestra resultados tangibles, se puede aumentar la satisfacción y retención de estudiantes, lo que puede atraer más donaciones y recursos.</p>
	<p>2. Fortaleza: docentes Calificados</p> <p>Oportunidad: implementar tecnologías para mejorar la gestión y la comunicación.</p> <p>Aprovechamiento: con un equipo docente capacitado en nuevas tecnologías, se puede optimizar la enseñanza y facilitar el aprendizaje en línea, ampliando el alcance de la fundación.</p>	<p>2. Fortaleza: docentes Calificados</p> <p>Amenaza: competencia con otras organizaciones por recursos.</p> <p>Atenuación: un equipo docente de alta calidad puede diferenciar la fundación frente a la competencia, atrayendo a estudiantes y donantes que valoren la excelencia educativa.</p>
	<p>3. Fortaleza: enfoque Integral en la Formación Musical</p> <p>Oportunidad: desarrollar materiales didácticos innovadores.</p> <p>Aprovechamiento: utilizando un enfoque integral, se pueden crear recursos que no solo</p>	<p>3. Fortaleza: enfoque Integral en la Formación Musical</p> <p>Amenaza: desinterés creciente por la educación musical.</p> <p>Atenuación: al abordar no solo la música sino también el desarrollo personal y social, se puede revitalizar el interés en la educación musical, mostrando su relevancia en la vida de los jóvenes.</p> <p>4. Fortaleza: red de Alianzas</p> <p>Amenaza: falta de recursos para</p>

enseñen música, sino que también aborden habilidades sociales y emocionales, apoyando el desarrollo personal de los estudiantes.

4. **Fortaleza:** red de Alianzas

Oportunidad: organizar eventos comunitarios y conciertos.

Aprovechamiento: aprovechar las alianzas para coordinar eventos que no solo aumenten la visibilidad, sino que también involucren a la comunidad y atraigan nuevos estudiantes y donantes.

5. **Fortaleza:** actividades que Fomentan la Participación

Oportunidad: ofrecer servicios de apoyo psicosocial.

Aprovechamiento: las actividades colaborativas pueden integrarse con programas de apoyo psicosocial, fortaleciendo el vínculo entre los estudiantes y la comunidad, y promoviendo un ambiente de aprendizaje inclusivo.

ampliar servicios.

Atenuación: una red sólida de alianzas puede facilitar el acceso a recursos compartidos y apoyo, lo que ayuda a la fundación a ampliar sus servicios sin depender únicamente de fondos propios.

5. **Fortaleza:** actividades que Fomentan la Participación

Amenaza: cambios en el contexto social y económico.

Atenuación: fomentar la participación activa de los estudiantes crea una comunidad más resiliente y unida, que puede adaptarse mejor a cambios externos y mantener el interés en los programas de la fundación.

	MINI-MAXI	MINI-MINI
D	Aprovechamiento de Oportunidades al Superar Debilidades	Potencial de Atenuación de Amenazas al Superar Debilidades
E		
B	1. Superar la Dependencia de Voluntarios	1. Superar la Dependencia de Voluntarios
I	Oportunidad: integrar enfoques	Amenaza: inseguridad financiera y

	interdisciplinarios.	dependencia de donaciones.
L I D A D E S	<p>Aprovechamiento: con un equipo docente fijo y capacitado, podrás ofrecer programas más variados y de mayor calidad, atrayendo a estudiantes con diferentes intereses.</p>	<p>Atenuación: al contar con un equipo estable y capacitado, se puede ofrecer una enseñanza continua y de calidad, lo que puede aumentar la retención de estudiantes y donaciones, reduciendo la dependencia de recursos externos.</p>
	<p>2. Superar la Gestión Financiera Limitada</p>	<p>2. Superar la Gestión Financiera Limitada</p>
	<p>Oportunidad: implementar tecnologías para mejorar la gestión.</p>	<p>Amenaza: competencia con otras organizaciones por recursos.</p>
	<p>Aprovechamiento: una gestión financiera sólida permitirá invertir en herramientas tecnológicas que optimicen procesos y faciliten la comunicación, mejorando la eficiencia operativa.</p>	<p>Atenuación: una gestión financiera sólida permite diversificar las fuentes de ingresos, lo que hace que la fundación sea menos vulnerable a la competencia y más capaz de innovar en sus servicios.</p>
	<p>3. Superar la Promoción Insuficiente</p>	<p>3. Superar la Promoción Insuficiente</p>
	<p>Oportunidad: organizar eventos comunitarios y conciertos.</p>	<p>Amenaza: desinterés creciente por la educación musical.</p>
	<p>Aprovechamiento: con una estrategia de promoción efectiva, podrás atraer a nuevos estudiantes y donantes, aumentando la visibilidad y el impacto de la fundación.</p>	<p>Atenuación: una estrategia de marketing efectiva puede revitalizar el interés en la educación musical, destacando sus beneficios y atrayendo a nuevos estudiantes, contrarrestando así la tendencia negativa.</p>
	<p>4. Superar la Falta de Diversificación en la Oferta Educativa</p>	<p>4. Superar la Falta de Diversificación en la Oferta Educativa</p>
	<p>Oportunidad: desarrollar</p>	<p>Amenaza: falta de recursos para ampliar servicios.</p>

materiales didácticos innovadores.

Aprovechamiento: al diversificar la oferta educativa, podrás crear recursos que aborden diversas áreas y necesidades, enriqueciendo la experiencia de los estudiantes.

5. Superar la Capacidad Limitada de Participación Estudiantil

Oportunidad: ofrecer servicios de apoyo psicosocial.

Aprovechamiento: fomentar la participación estudiantil permitirá una mayor colaboración y conexión, facilitando la implementación de programas de apoyo que beneficien el desarrollo integral de los jóvenes.

Atenuación: al diversificar la oferta educativa, la fundación puede adaptarse a diferentes intereses y necesidades, lo que atrae a más participantes y mejora la sostenibilidad, mitigando la falta de recursos.

5. Superar la Capacidad Limitada de Participación Estudiantil

Amenaza: cambios en el contexto social y económico.

Atenuación: fomentar una mayor participación estudiantil genera una comunidad más resiliente y unida, capaz de adaptarse a cambios externos, lo que puede mantener el interés y el compromiso en tiempos difíciles.

Nota. Análisis DOFA, adaptado de Humphrey, A., & Lie, B. (2004). Análisis de matriz DOFA.

Las evaluaciones DOFA de cada competidor directo de Batalá Cali y la posterior análisis en la Tabla 6 ha permitido identificar estrategias clave que la Fundación Batalá Cali puede implementar para maximizar el aprovechamiento de oportunidades y atenuar las amenazas en un entorno competitivo. Al potenciar fortalezas como la enseñanza personalizada y la calidad del equipo docente, Batalá puede diversificar sus programas educativos e integrar enfoques interdisciplinarios, atrayendo a un público más amplio y diferenciándose de otras fundaciones. Organizar eventos comunitarios y fortalecer la red de alianzas no solo aumentará su visibilidad, sino que también facilitará el acceso a recursos y apoyo, asegurando una sostenibilidad financiera que permita competir eficazmente con las otras cinco fundaciones en la región. Además, es crucial superar debilidades como la dependencia de voluntarios y la gestión financiera limitada para mitigar las amenazas que enfrentan las fundaciones. Implementar una gestión financiera sólida y desarrollar una estrategia de promoción efectiva permitirá diversificar las fuentes de ingresos y revitalizar el interés en la educación musical, asegurando que Batalá no solo retenga a sus estudiantes, sino que también atraiga a nuevos participantes. Fomentar la participación estudiantil y ofrecer servicios de apoyo psicosocial contribuirá a crear una

comunidad más resiliente, capaz de adaptarse a cambios sociales y económicos. Estas acciones integradas posicionarán a la Fundación Batalá Cali de manera competitiva, garantizando su crecimiento y su impacto positivo en la comunidad frente a las otras fundaciones.

3.5 Conclusiones de Viabilidad

La creación de un Batalá en el Distrito de Santiago de Cali, es viable por los factores que se enlistan a continuación. Un marco político y legal favorable (ver numerales 3.1.1 y 3.1.6), dicho marco impulsa el emprendimiento en Colombia, en especial los relacionados con la industria cultural, fortaleciendo la gestión del sector musical, mejorando la visibilidad y la colaboración entre artistas. Facilidades de acceso a empréstitos y programas culturales, a través de programas de financiación y subvenciones gubernamentales y privadas (ver numeral 3.1.1). Un mercado sólido para las empresas culturales en el Distrito de Santiago de Cali. No cuenta con competencia directa, ya que solo existe una iniciativa similares en el Distrito de Santiago de Cali (ver numeral 3.2.1), que atienden a un público objetivo diferente. Así mismo, para la creación de un Batalá en la ciudad de Santiago de Cali, se deben tener en cuenta los siguientes factores de riesgo. La inseguridad del Distrito de Santiago de Cali (puede afectar la operatividad y asistencia a eventos). El impacto de la crisis económica (influye de manera negativa en la disposición del público a invertir en actividades culturales). La competencia indirecta del sector de entretenimiento cultural (existen muchas alternativas culturales bien posicionadas). Según lo descrito en este apartado, se concluye que la creación de la empresa Batalá Cali, es viable.

4. Validación e Investigación de Mercado

4.1 Medición con Muestra

El grupo investigador realizó el modelo de negocio basado en el método Business Model CANVAS (lienzo de modelo de negocio), el cual define el conjunto de parámetros que necesita una organización para crear, entregar y obtener valor en el mercado (Osterwalder y Pigneur, 2011). La organización/empresa genera un beneficio, lo coloca a disposición de los usuarios y, a cambio obtiene un resultado o beneficio para sí misma. Veintimilla, et al (2022). El Business Model CANVAS proporciona un marco visual que permite a las empresas analizar y diseñar modelos de negocio de manera sistemática y comprensibles. Es una plantilla que consta de catorce bloques (la usada por la Universidad Ean); pero se describirán y ampliarán nueve bloques los cuales representan los aspectos claves de un modelo de negocio. Estos bloques son: segmentos de clientes, propuesta de valor, canales de distribución, relaciones con los clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, socios clave y estructura de costos (Ver figura 8).

Figura 8

Lienzo modelo de negocio sostenible Batalá Cali

EL LIENZO CANVAS SOSTENIBLE



Nota. Plantilla adaptada del instituto para el emprendimiento sostenible, el lienzo canvas sostenible (2020). Universidad Ean, Colombia.

Dentro del CANVAS existen jerarquías. Estas se miden por su grado de importancia a la hora de construir el modelo de negocio. A continuación se enuncian los bloques del modelo de negocio de acuerdo a estas jerarquías.

4.1.1 Propuesta de Valor (Propuesta de Valor - Productos y Servicios)

Este bloque es considerado el eje central del CANVAS. Es donde se describen los productos y servicios que crean valor a un segmento de clientes previamente identificado. En el caso de Batalá Cali, ofrecemos un espacio vibrante y accesible donde personas de todas las ocupaciones pueden conectarse, aprender y expresarse a través de la magia de las batucadas. Fomentamos el uso creativo y significativo del tiempo libre mediante una educación musical no formal, construyendo comunidad, promoviendo el bienestar, y empoderando a nuestros participantes para que descubran el poder transformador de la música.

4.1.2 Segmento cliente

Este bloque hace alusión a la identificación y validación apropiada del grupo o los grupos poblacionales en los cuales recae la propuesta de valor directamente. Es decir, el segmento cliente es a quien se le da soluciones a través de la propuesta de valor. En Batalá Cali se busca dar soluciones, a un segmento cliente jóvenes entre 21 a 35 años de estrato 3 y 4 de la localidad 6 del Distrito de Santiago de Cali -este segmentos cuenta con ingresos moderados que permiten cubrir necesidades básicas y destinar una parte de su presupuesto a actividades recreativas y culturales de bajo costo- (talleres de percusión) y organizaciones – medianas y grandes empresas- públicas y privadas (consultoría musical y eventos culturales).

4.1.3 Canales

Este bloque se encarga de ensamblar y comunicar la propuesta de valor al segmento de clientes. Actualmente, las plataformas de la red 4.0 son canales estratégicos para fortalecer la presencia y alcance de una empresa. Para Batalá Cali, el uso de redes sociales como Facebook, Instagram y TikTok resulta fundamental para amplificar el impacto y alcance de su propuesta de valor, construyendo una identidad de marca sólida y conectando con su público objetivo.

Por otro lado, los espacios de formación presencial son un canal clave, ya que representan puntos de contacto directos y tangibles entre Batalá Cali y su comunidad. Ubicados en la zona sur de Cali (entre la carrera 66 y la carrera 30), estos espacios se destinan a ensayos y encuentros grupales en lugares públicos. Más allá de facilitar el aprendizaje musical, refuerzan la propuesta de valor al fomentar el sentido de comunidad y pertenencia entre los participantes, consolidando así la misión de Batalá Cali.

4.1.4 Relación con los Clientes (Relacionamiento)

Este bloque, en conjunto con el de canales, se encarga de atraer clientes hacia la propuesta de valor de la empresa. Una relación sólida con los clientes se construye a través de estrategias que motiven y mantengan su interés en los productos o servicios ofrecidos. En el caso de Batalá Cali, esta relación se basa en la personalización, creando experiencias enriquecedoras y memorables que fomentan la lealtad de sus clientes.

La estrategia incluye una atención individualizada desde el primer contacto, complementada con un seguimiento constante para ajustar la experiencia a las expectativas de cada participante. Se desarrollan talleres especializados y reuniones sociales que fortalecen la conexión emocional y el sentido de pertenencia. Además, se implementará un programa de lealtad que reconoce los logros y aporta beneficios exclusivos, acompañado de una comunicación constante mediante boletines informativos y testimonios inspiradores. Estas

acciones no solo buscan fidelizar a los clientes, sino también consolidar una comunidad vibrante y comprometida en torno a la música y la batucada.

4.1.5 Socios Claves (Aliados Claves)

Este bloque consiste en la red de socios que pueden aportar en aspectos tales como la reducción de costos, de riesgos y facilitar procesos de la empresa. Es necesario entender que ninguna empresa está aislada ni cuenta con todos los insumos para su sostenimiento. Para Batalá Cali se tienen identificados socios de primera mano, tales como: Batalá mundo, Fundación Circo y Vida de Siloé, instituciones como Bellas Artes, Universidad de las artes y culturas populares y la Universidad del Valle, patrocinadores particulares y del sector privado. También, cuenta con otros aliados indirectos como: Gobierno Nacional, Gobernación del Valle del Cauca, Alcaldía del Distrito de Santiago de Cali. Todas estas entidades a través de sus estímulos, proyectos, concursos culturales y sociales.

4.1.6 Recursos Claves

Este bloque da por manifiesto lo necesario para crear y entregar la propuesta de valor. Los recursos clave para la propuesta de valor incluyen elementos tangibles como instrumentos musicales específicos de la batucada (surdos, caixas y repi), vestuarios característicos para presentaciones públicas y arreglos musicales, un espacio físico adecuado para los ensayos, y material promocional como folletos y contenido digital. Además, los recursos intangibles juegan un papel fundamental: la experiencia de la directora artística en Batalá Philadelphia aporta conocimientos en enseñanza, logística de eventos y gestión grupal; la red de contactos internacionales facilita intercambios culturales y asesorías; la reputación de la marca Batalá refuerza el proyecto como símbolo de inclusión y excelencia musical; la comunidad de integrantes actúa como embajadora del proyecto; y un plan pedagógico estructurado fomenta valores como respeto, disciplina y trabajo en equipo.

4.1.7 Actividades Clave (Actividades y Procesos)

En este bloque se engloban las actividades más importantes que debe realizar una empresa para lograr su modelo de negocio. En Batalá se tendrá todo lo necesario para un óptimo desarrollo (producción, mercadeo, distribución, servicio al cliente, entre otras). Las actividades clave de la fundación se centran en el diseño e implementación de un programa pedagógico estructurado para enseñar música a través de ejercicios de batucada, incluyendo clases prácticas, ejercicios de coordinación y lectura musical. También abarcan la producción musical mediante la preparación de repertorios. Además, se realizarán actividades de gestión y promoción, como campañas de difusión en redes sociales y eventos comunitarios, y la logística de ensayos y presentaciones públicas para fortalecer el impacto social del proyecto. La fundación gestionará recursos mediante la

búsqueda de financiamiento a través de donaciones y patrocinios, al tiempo que fomentará una comunidad sólida entre estudiantes, docentes y aliados estratégicos. También será clave el servicio al cliente, garantizando una experiencia formativa satisfactoria, y la evaluación continua del progreso y el impacto del programa para implementar mejoras constantes.

4.1.8 Aspectos Financieros (Costos e Ingresos)

Este bloque cuenta con las dos bases financieras necesarias para el funcionamiento de una empresa (costos e ingresos). Es indispensable entender que los costos hacen alusión a la cuantificación de las actividades y recursos clave para generar la propuesta de valor. Así mismo, entre los ingresos, se pueden enlistar: la valoración de los aliados, la optimización apropiada de los canales, la segmentación y relación con los clientes. En específico, para el caso de Batalá Cali, los costos estarán constituidos por el mantenimiento, adquisición de instrumentos, entre otros; y los ingresos, se captarán por medio de mensualidades y pago por concierto.

Para determinar la localización es importante entender las dinámicas del entorno físico en el cual habitará la empresa. Macro-localización, en este apartado se identifica la región, departamento y todas las demarcaciones generales. Batalá Cali inicia en el departamento del Valle del Cauca por ser el lugar de residencia de la directora artística y la presidenta de la fundación. Esto facilita la gestión de recursos y desenvolvimiento en el entorno. Además, en la ciudad de Cali no existe un Batalá. Micro-localización, este apartado comprende lo referente a la ubicación local. Se analiza el barrio o localidad. Batalá Cali inicia sus operaciones en el sur de la ciudad de Cali entre la carrera 66 y carrera 30. Realizando las reuniones y ensayos en espacios públicos de la zona. El mayor aliado de Batalá Cali, es la batucada Juventud, Circo y Vida que se encuentra en el mismo sector. Cabe aclarar que con la categorización de la ciudad de Cali a Distrito especial, este sector pasa a ser la localidad 6.

4.2 Estudio Piloto

Según Díaz-Muñoz, G. (2020), un estudio piloto es: “un estudio corto de viabilidad, conducido para probar aspectos metodológicos de un estudio de mayor escala o complejidad. La importancia radica en evitar la aparición de defectos que serían nefastos en un estudio posterior que es costoso en recursos” (p. 101). Así mismo, cabe aclarar que los estudios pilotos se encuentran limitados de manera especial por el tamaño de la investigación. Al ser esta una investigación de pequeña escala. El estudio piloto para validar el modelo de negocio de Batalá Cali, en el público objetivo que pretende impactar, se realizó aplicando una entrevista semiestructurada, que tiene por objetivo determinar: el interés de las personas en los productos y servicios que ofrece Batalá, definir los precios que están dispuestos a pagar los

clientes potenciales, determinar la zona que presente mejores alternativas de ubicación y las estrategias de promoción y marketing necesarios para llamar la atención del público objetivo.

4.2.1 Cálculo de la Muestra

Debido a la facilidad en el acceso y a la disponibilidad de las personas para formar parte de la muestra, se decidió utilizar como técnica el muestreo por conveniencia, para el acopio de la información (descrita como objetivo) en el apartado 4.2. La muestra se compone de 50 individuos entre ellos: personas con intereses en la batucada, participantes en talleres culturales, asistentes a eventos musicales u otras personas que puedan aportar al desarrollo de la propuesta de valor y la gestión del espacio músico cultural.

4.2.2 Diseño de Entrevista

Inicialmente para la entrevista semiestructurada, se realizó un video promocional corto, el cual se ubicó en el encabezado del formulario, para que la población objetivo conozca la oferta de productos y servicios de Batalá Cali. En cuanto a las preguntas, se generaron dos tipos: abiertas y cerradas con el fin de acopiar información cuantitativa y cualitativa clave para validar el modelo de negocio y la propuesta de valor de Batalá (ver anexo C).

5. Resultados

5.1 Resultados y Análisis de la Entrevista

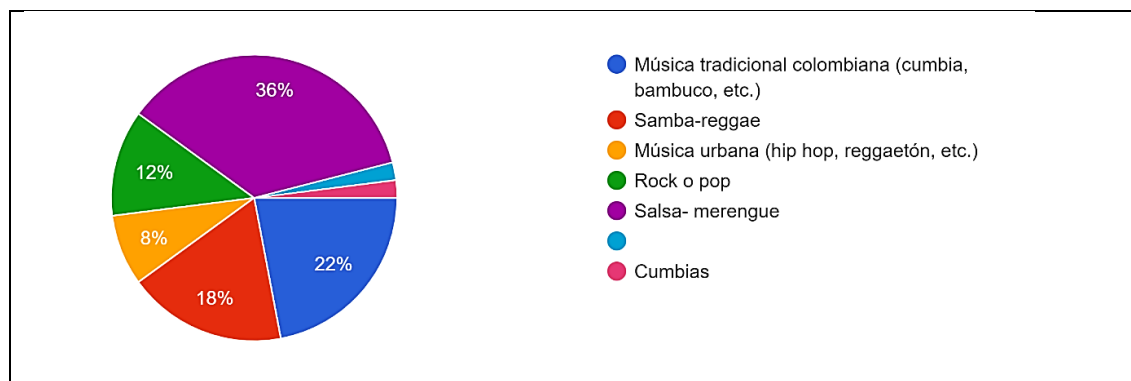
Los resultados del análisis de las variables socioeconómicas de las personas entrevistadas con los indicadores de edad, sexo, formación académica y ocupación evidencian que el 84% de las personas consultadas tiene un rango de edad entre 21 a 35 años, el 14% una edad superior y el 2% entre 15 a 20 años. en cuanto al sexo, el 70% son del sexo femenino y el 30% de sexo masculino; en formación académica el 58% son profesionales, el 12% de los profesionales tiene especialización y el 20% tiene formación técnica, lo que permite asegurar un contexto, de comprensión, creatividad y emprendimiento; en cuanto a ocupación, el 56% son empleados, el 36% son trabajadores independientes y el 8% estudiantes, lo cual indica que Batalá Cali” debe desarrollar su trabajo en horarios adaptados al contexto de su población objeto, sin ninguna afectación en su desarrollo.

5.2. Variable Gusto por la Música

Gusto por: salsa, merengue, música tradicional colombiana, rock y el pop. Los resultados evidencian que el 36% de las personas entrevistadas les atraen ritmos relacionados con la salsa y el merengue; al 22% la música tradicional colombiana y el 18% el rock y el pop (ver figura 9).

Figura 9

Resultados de gusto por la musical

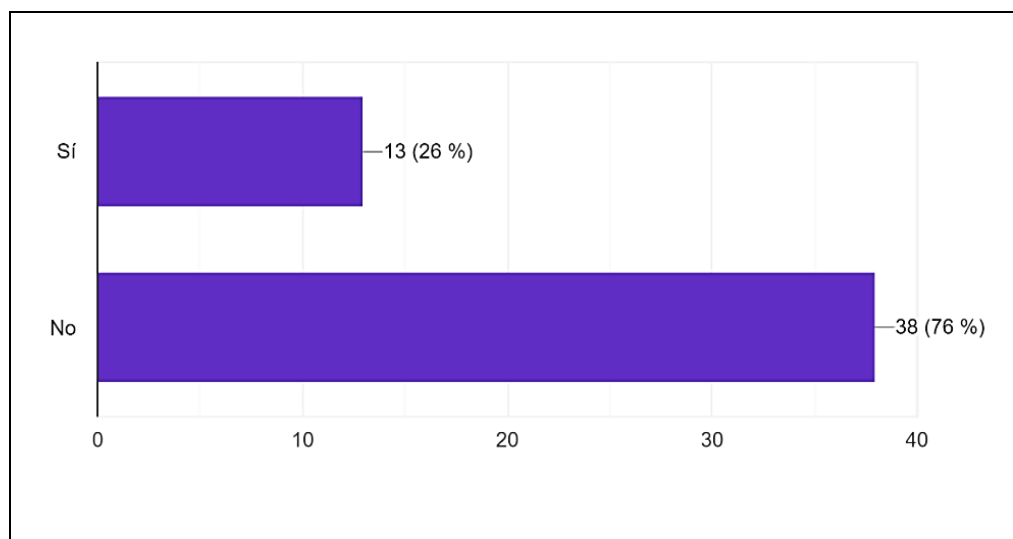


Nota. Elaboración propia a partir de plantilla de Google Forms.

Gusto por la participación de manera previa en las batucadas y actividades de percusión grupal. Los resultados muestran que el 76% de las personas no han participado en actividades relacionadas con esta categoría musical, revelando la novedad que presenta este producto y la necesidad de participar para cubrir este segmento del mercado.

Figura 10

Resultados de Participación previa en batucadas

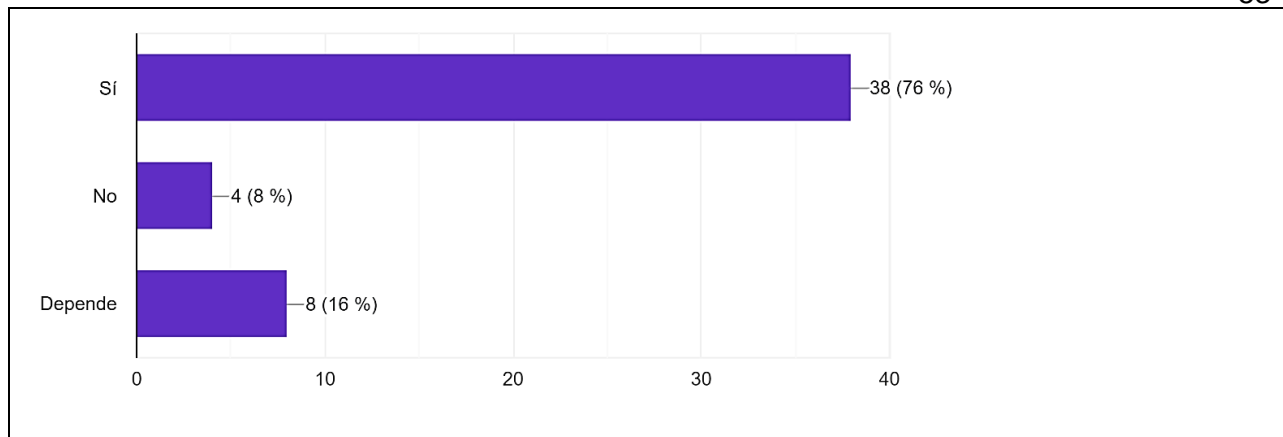


Nota. Elaboración propia a partir de plantilla de Google Forms.

El 16% de los entrevistados consideran que dependiendo de las condiciones podrían participar si se tiene en cuenta los factores principalmente de ubicación y tiempo de las actividades (Ver figura 11).

Figura 11

Resultados de Interesados por participar en batucada



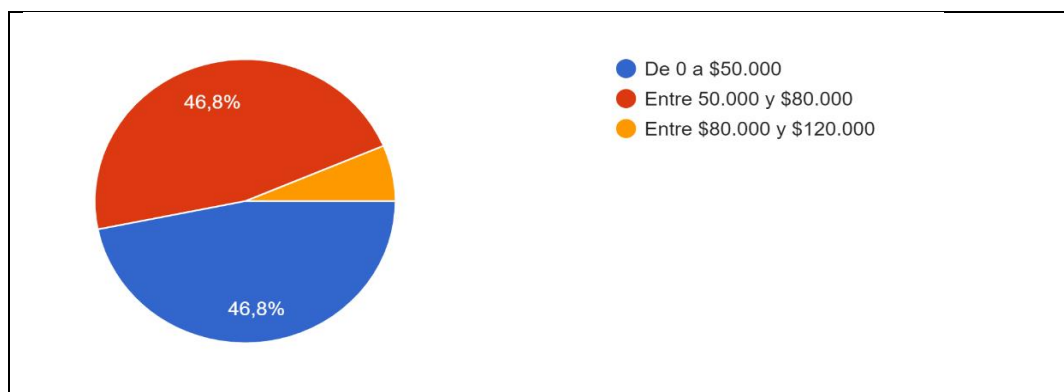
Nota. Elaboración propia a partir de plantilla de Google Forms.

5.3. Variable de Aspectos Financieros

El 46,8% de los participantes estima que el valor que estarían dispuestos a pagar por participar en eventos músico culturales, estaría entre 0 y \$50. 000 igualmente el 46,8% están dispuesta a pagar entre \$50. 000 y \$80. 000 (ver figura 12).

Figura 12

Resultados del Valor a pagar por eventos

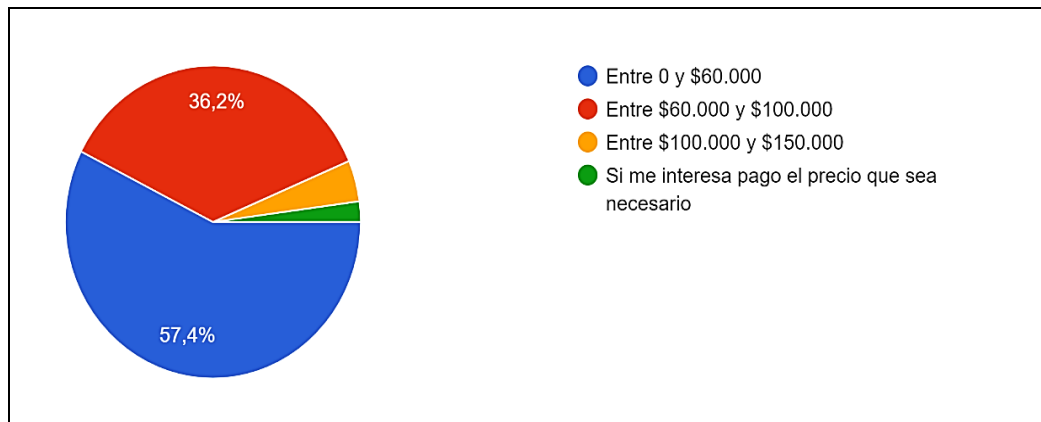


Nota. Elaboración propia a partir de plantilla de Google Forms.

El 57,4% de los analizados, están dispuestos a pagar un valor mensual entre 0 y \$60.000 por participar en la Batucada y el 36,2% están dispuestos a pagar entre \$60.000.00 y \$100.000 el resto de los examinados considera en menor escala que: si me interesa pago el precio que sea necesario o puede pagar entre \$100.000 y \$150.000 (ver figura 13).

Figura 13

Resultados a pagar por mensualidades



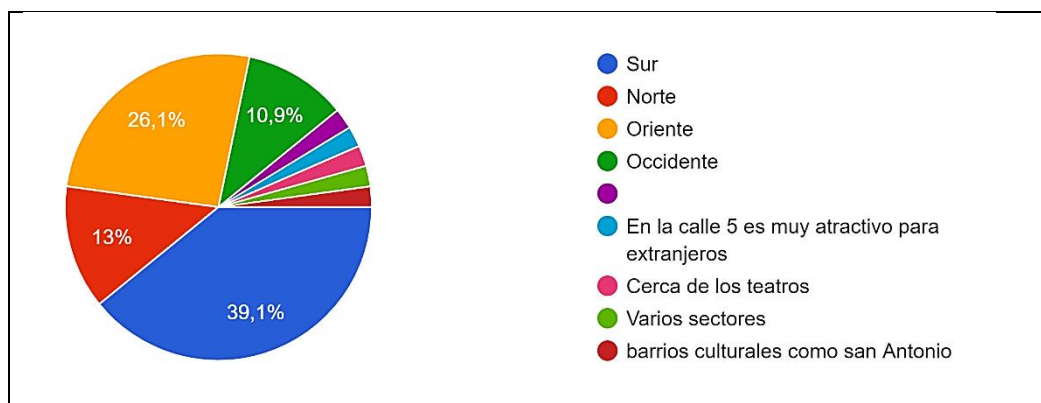
Nota. Elaboración propia a partir de plantilla de Google Forms.

5.4 Variable de Microfocalización

La zona que mayores oportunidades tiene de acuerdo a los resultados obtenidos en la entrevista para poder realizar la micro-localización del proyecto Batalá Cali, es la zona Sur de la ciudad, la cual obtuvo el mayor porcentaje de respuestas con 39,1%, seguido de la zona oriental de la ciudad con 26,1% y con el 13% de las respuestas, está la zona norte de la ciudad

Figura 14

Resultados de la entrevista (Microfocalización)

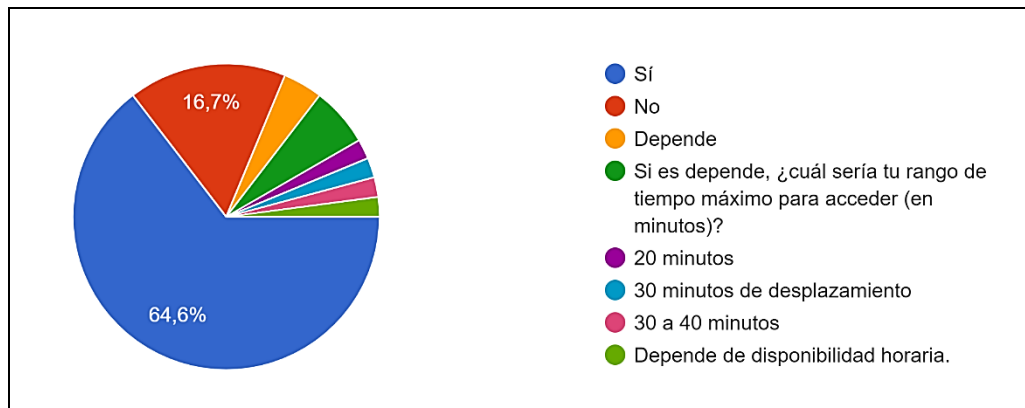


Nota: elaboración propia a partir de plantilla de Google Forms

A la pregunta de que si existe la posibilidad de desplazarse de una zona de la ciudad al sitio donde esté establecido Batalá Cali, existe una alta tendencia de las personas a desplazarse para poder participar, ya que el 64,6% de las personas están dispuestas, al contrario el 16,7% de las personas no están dispuestos a desplazarse por ninguna circunstancia a realizar actividades, tal como la muestra la figura 15.

Figura 15

Resultados Posibilidad de desplazamiento para participar

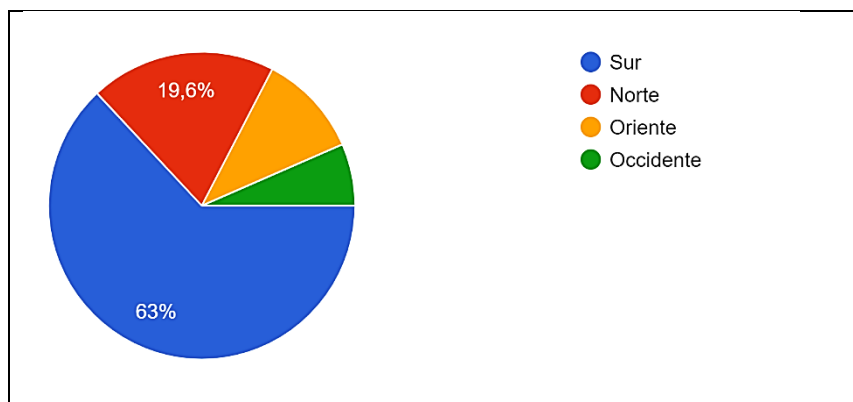


Nota. Elaboración propia a partir de plantilla de Google Forms.

En lo que respecta a las mejores zonas para ensayar, nuevamente el sur de la ciudad de Cali, tiene la mayor cantidad de respuestas entre los participantes con el 63%, seguida por la zona norte de la ciudad con el 19,6% y con una menor participación se encuentran el oriente y el occidente de la ciudad respectivamente.

Figura 16

Resultados de Mejores zonas para ensayar

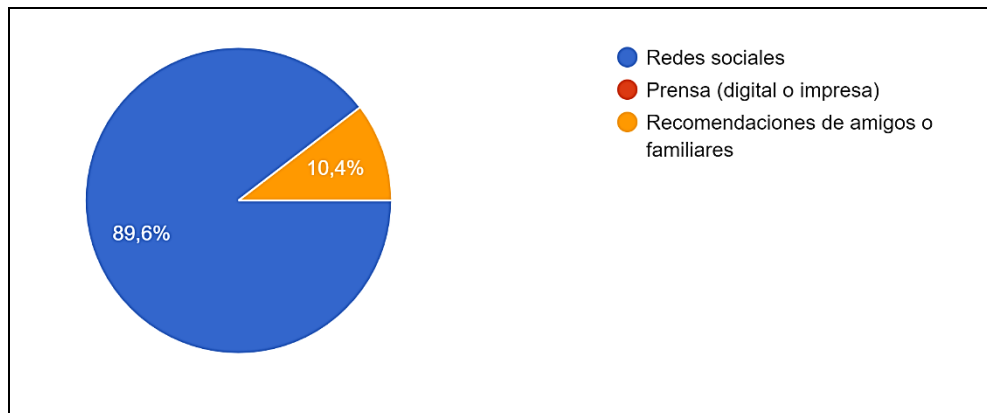


Nota. Elaboración propia a partir de plantilla de Google Forms.

En la gráfica siguiente, los entrevistados tuvieron la oportunidad de seleccionar cual es la fuente de información que más consultan para averiguar sobre la realización de actividades culturales en el Distrito de Santiago de Cali, en el que la mayor parte de los consultados, contesto que las redes sociales con el 89,6%, seguido de las recomendaciones de amigos o familiares, lo que nos da una idea general de hacia dónde se debe dirigir la estrategia de marketing de la fundación.

Figura 17

Resultados de Fuentes de información

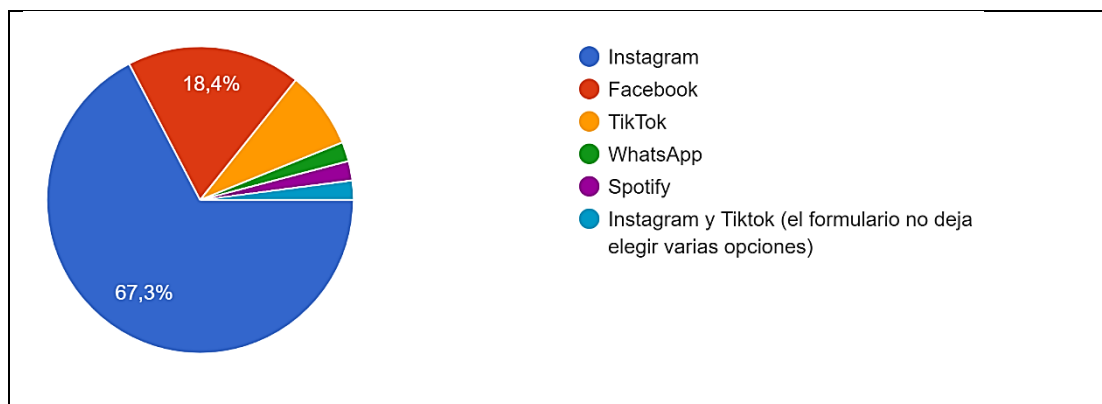


Nota. Elaboración propia a partir de plantilla de Google Forms.

Ahora de manera más específica y consultados los entrevistados acerca de cuáles eran las redes sociales que utilizaban para obtener información relacionada con actividades musico culturales, Instagram con el 67,3% ocupa el primer lugar, seguido de Facebook con el 18,4%, lo que nos da información puntual para el desarrollo de una estrategia de mercado coherente con las necesidades de los potenciales clientes.

Figura 18

Resultados Uso de plataformas digitales para enterarse de las actividades

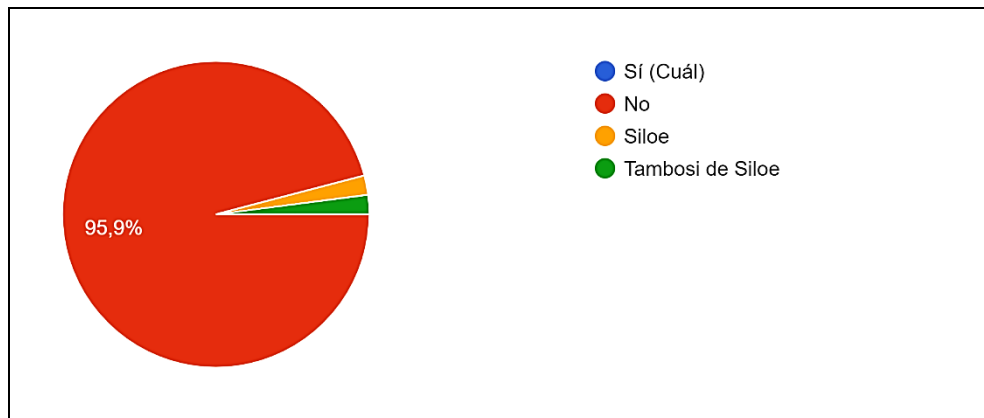


Nota. Elaboración propia a partir de plantilla de Google Forms

A la pregunta si conocían los entrevistados ofertas similares a Batalá, el 95,6% de los consultados, manifestó que no conoce oferta similar a la de Batalá, lo que es valor agregado ya que Batalá Cali viene a cubrir una cuota de mercado que no ha sido cubierto por otras ofertas músico culturales, lo que es una innovación en el mercado y un potencial para el desarrollo del proyecto.

Figura 19

Resultados de Ofertas similares a Batalá.

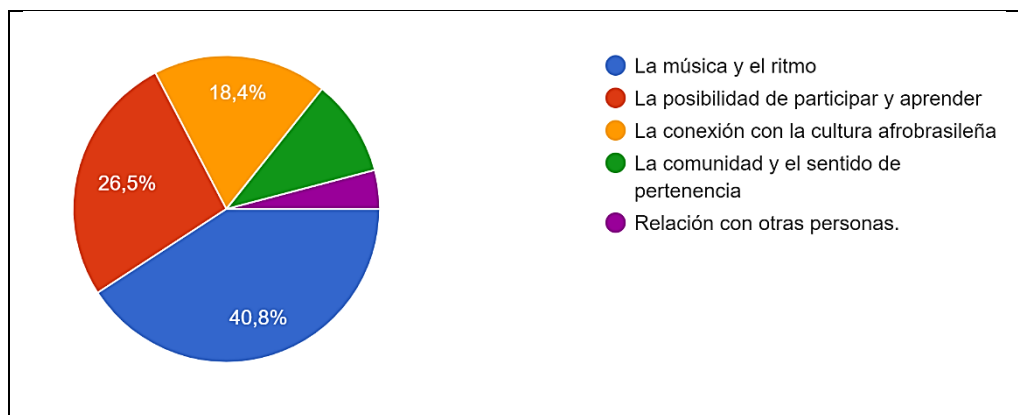


Nota. Elaboración propia a partir de plantilla de Google Forms.

Finalmente, las personas consultadas expresaron sus preferencias acerca de las actividades sugeridas para realizar en Batalá Cali, decantándose la mayor parte por la música y el ritmo con el 40,8% del total, seguido de la posibilidad de participar y aprender acerca de música con el 26,5% y con el 18,4% la conexión con la música afrocaribeña como los factores a tener en cuenta en el modelo de negocio.

Figura 20

Resultados de Sugerencias de actividades a realizar



Nota: elaboración propia a partir de plantilla de Google Forms

Figura 21

Lienzo modelo de negocio sostenible Batalá Cali

EL LIENZO CANVAS SOSTENIBLE



Nota. Plantilla adaptada del instituto para el emprendimiento sostenible, el lienzo canvas sostenible (2020). Universidad Ean, Colombia.

6. Estrategia y Plan de Introducción de Mercado

La estrategia de mercadeo de Batalá Cali busca posicionar la batucada y la cultura afro-brasileña como elementos centrales de la vida cultural de Santiago de Cali. Para lograrlo, se desarrollan diversas estrategias orientadas a la visibilidad, participación, fidelización y sostenibilidad del proyecto, con un enfoque integral que abarca la promoción, distribución, fijación de precios y comunicación.

6.1. Objetivos de Mercadeo

El tamaño del mercado de Batalá Cali se estima considerando los segmentos local y nacional, además de su potencial de crecimiento. Según las proyecciones poblacionales actualizadas del DANE (2018), la población total de Santiago de Cali es de 2.283.846 habitantes. De esta cifra, los jóvenes de entre 21 y 35 años representan el 25% de la población, es decir, 570.961 personas. Basándose en las tendencias de consumo cultural en Colombia, donde en promedio el 9% de este grupo participa activamente en actividades culturales, y proyectando una penetración inicial del 10% en el mercado objetivo, se estima

que el tamaño inicial del mercado para Batalá Cali sería de aproximadamente 5,000 individuos. Este cálculo incluye factores clave como el alcance geográfico, la segmentación del mercado, las oportunidades de expansión y el tamaño global del sector, destacando además los elementos diferenciadores de Batalá Cali

Corto plazo (6 meses - 1 año): 1. Aumentar la visibilidad de Batalá Cali y alcanzar reconocimiento del 35% de la población objetivo (personas entre 21 y 35 años en Cali) dentro de los primeros seis meses de operación, requiriendo segmentación en redes sociales, junto con eventos de alto impacto. Esto puede lograrse mediante el análisis de audiencias y el uso de métricas de visibilidad y respuesta en tiempo real (Kotler & Keller, 2022). 2. Captar la participación del público objetivo alcanzando el 10% del mercado inicial (aproximadamente 5,000 jóvenes interesados en actividades culturales y musicales) en Santiago de Cali, mediante estrategias de marketing digital, activaciones de marca y alianzas locales.

Mediano plazo (1 - 5 años): 1. Fomentar la fidelización, implementar programas de membresía o recompensas es fundamental, que de acuerdo a (Berry, 2016) es necesario la fidelización de la participación de los clientes del proyecto. 2. Posicionar a Batalá Cali entre el 3% de los jóvenes interesados en actividades culturales (aproximadamente 1,500 personas) creando incentivos como descuentos y la creación de una comunidad exclusiva de miembros pueden mejorar la retención y la repetición de la participación (Dinnie, 2009), convirtiéndose en un referente de la escena músico-cultural caleña. La estrategia se enfocará en crear experiencias memorables y aumentar el reconocimiento de la marca a nivel local a través de la participación en eventos culturales de relevancia.

Largo plazo (más de 5 años): 1. Posicionarse como una opción cultural de entretenimiento consolidada. 2. Convertirse en un referente líder en la promoción de la batucada en Colombia y 3. La participación en festivales de música afro-brasileña impulsa la presencia internacional de la marca y permite una mayor integración en redes culturales globales (Colberts et al., 1994).

6.2 Estrategia de Producto y Servicio

Productos/Servicios Iniciales: La combinación de presentaciones en vivo, consultoría musical y talleres de percusión ofrece una oferta de valor amplia. Integrar clases sobre la historia de la batucada permite a los participantes desarrollar un vínculo más profundo con la cultura afro-brasileña, alineando la experiencia educativa con la misión de transformación social de Batalá Cali (Santos & Ribeiro, 2023).

1. *Eventos Culturales:* Presentaciones en vivo que involucran a los participantes de los talleres y que servirán tanto para mostrar el talento formado como para generar ingresos, las presentaciones incluirán espectáculos de batucada en lugares emblemáticos de la ciudad, así como en festivales culturales, fomentando la visibilidad de la propuesta artística.

2. *Consultoría Musical:* Dirigida a instituciones que deseen implementar proyectos culturales musicales comunitarios. Esta consultoría ayudará a expandir el alcance de Batalá y a consolidar su influencia en el ámbito educativo y cultural.
3. *Talleres de Percusión:* Formación en instrumentos de percusión con énfasis en la creación de batucadas. Estos talleres estarán tanto a jóvenes como a adultos, se centrarán en técnicas de percusión afro-brasileña, historia de la música y conciencia social.

En el desarrollo de la estrategia de producto se analiza igualmente el desarrollo de la imagen corporativa de Batalá Cali, en esta se refleja la esencia y la misión institucional, en la cual los elementos visuales son enérgicos, dinámicos y representan tanto la herencia cultural afro-brasileña como la diversidad músico cultural caleña. *Logotipo:* captura la energía de la batucada y su conexión con la paz y la inclusión social. Incluye elementos vibrantes relacionados con los tambores, que son la esencia central de la batucada, además contiene formas que evocan el ritmo y la unión comunitaria. Dentro de los colores que se destacan en el logotipo están los siguientes: **Rojo:** Representa la pasión, energía y vitalidad; **Amarillo:** Simboliza la alegría, aventura y optimismo; **Verde:** Asociado con la sostenibilidad, la paz y el compromiso ambiental; **Café:** Representa la conexión con la tierra y la cultura ancestral; añade un sentido de pertenencia y raíces, evocando la historia y herencia de la cultura afro-brasileña en la música, así como la resiliencia y fuerza de las comunidades; **Azul:** Simboliza la calma, la confianza y la armonía. Identifica el compromiso de Batalá Cali con el bienestar social y la creación de un ambiente de paz. *Símbolo:* *Un tambor o surdo* (el tambor principal de la batucada) será el símbolo central, acompañado de otros elementos como elementos de sonido o líneas que representen la difusión de la música y la unión de la comunidad.

Estilo: el diseño del símbolo es estilizado y moderno, conservando la estructura principal de Batalá mundo, con trazos fluidos que transmiten movimiento y dinamismo, características inherentes a la batucada. El tambor o surdo será el elemento central, acompañado de detalles que sugieren la difusión del sonido y la cohesión social

Tipografía: la tipografía es legible a varias escalas y contiene un carácter fuerte que le permite ser legible en diversos medios, transmite una sensación de cercanía y accesibilidad; se utilizó una fuente sin serifas, lo que refleja modernidad y un enfoque progresista, a continuación se describen las fuentes utilizadas a continuación se describe: **letra B:** Anton Regular; **Cali:** Amigate Endgame y **BATALÁ:** Arial Rounded MT Bold. *Eslogan:* el eslogan que captura la esencia de la misión y el impacto social de Batalá Cali es: "**Ritmo que transforma**". Esto enfatiza la conexión entre este espacio músico cultural y la promoción de una cultura de paz en la ciudad, como herramienta de cambio social y cultural.

6.3 Estrategias de promoción

Narrativa Visual y Storytelling: la estrategia de creación de contenido visual en redes sociales genera cercanía emocional y promueve la visibilidad de la marca. (Kotler & Armstrong 2010), utilizando plataformas como Instagram, Facebook, TikTok y Google Ads; estas campañas humanizan y contextualizan la marca y ayudan a crear una conexión profunda y lealtad entre los jóvenes, se incluirán videos de ensayos y presentaciones, entrevistas con los participantes y contenidos educativos sobre la batucada. Activación de la marca Batalá Cali, las experiencias multisensoriales en vivo, como talleres gratuitos y presentaciones en parques, fomentan la participación y el interés en Batalá Cali (Sánchez et al., 2021), creando momentos significativos que perduren en la memoria de los asistentes, además este tipo de activación, según Tuten y Mintu (2018), genera visibilidad en audiencias diversas y permite crear experiencias memorables.

Promoción en Eventos Culturales: participar en festivales como el Petronio Álvarez permite conectar con la identidad cultural de Cali y fortalecer la presencia de Batalá Cali en la ciudad (CEPAL, 2022); la presencia en estos eventos busca maximizar la visibilidad de Batalá Cali y conectar con el público local, además los eventos previos a estos eventos, genera expectativas y permite tener una mejor conexión con la audiencia. Colaboración con instituciones educativas y culturales, realizar alianzas con centros culturales, organizaciones comunitarias e instituciones educativas para ofrecer talleres demostrativos y sesiones completas con descuentos.

6.4 Estrategias de Distribución

Distribución Directa: los talleres se ofrecerán en sedes estratégicamente ubicadas en el sur y centro de Cali, permitiendo el acceso inclusivo. Crear un programa de "Batalá en tu Comunidad", en el que se ofrecen clases itinerantes, fortalece el acceso en zonas con menor disponibilidad de actividades culturales, ampliando así el impacto del proyecto en diferentes sectores de Cali.

Distribución multicanal (Clases presenciales y virtuales): Implementación de un modelo híbrido para expandir la oferta a personas de otras regiones. Los eventos itinerantes acercarán la propuesta cultural a zonas con menor acceso a actividades recreativas.

Alianzas Estratégicas: se establecerán colaboraciones con instituciones educativas, empresas privadas, entidades públicas y organizaciones comunitarias, permitiendo la realización de circuitos culturales de Batalá Cali, en las instalaciones de los aliados y promoviendo de manera conjunta las actividades, permitiendo prestar los servicios a un público más amplio y con mayor apoyo institucional.

6.5 Estrategia de Precio

Programas de Membresía: los participantes pagarán una mensualidad fija para asistir a los talleres y formar parte de las clases regulares de batucada (semanales o mensuales) y de acuerdo a los diferentes niveles de dificultad (principiante, intermedio y avanzado); además contará con beneficios exclusivos como acceso a eventos privados, descuentos en clases. Se realizará una política de precios inclusiva que permita tener precios diferenciales y facilitar el acceso a los productos y servicios de Batalá Cali a grupos vulnerables y estudiantes, a continuación, relacionamos las tarifas: Talleres de percusión: \$60.000 mensuales por persona en el nivel principiante; \$55.000 para el nivel intermedio y \$50.000 para el nivel avanzado. Consultoría musical: \$500.000 por proyecto músico cultural al que se le realice la formulación y apoyo en la construcción. Eventos culturales: \$200.000 por presentación de la batucada durante dos horas. Se realizarán también talleres intensivos de fin de semana, de uno o dos días enfocados en mejorar las técnicas de percusión de los participantes, y dirigido a personas que buscan una experiencia más corta pero inmersiva con un costo de \$40.000 por persona diarios, además de eventos especiales cuya tarifa se analizará acorde a la calidad y las necesidades de contenido y la duración de los mismos. Finalmente se obtendrá ingresos por Merchandising, la venta de productos relacionados con Batalá Cali, como camisetas, vasos, tambores y otros artículos, que permita generar ingresos adicionales

Ofertas y Descuentos. Se ofrecerán descuentos por grupos del 20% (para grupos grandes o instituciones que inscriban a más de 5 personas), incentivando así la participación colectiva; descuentos por inscripción anticipada del 10% ; descuento por pronto pago del 5% (para los estudiantes con membresía que realicen el pago 10 días antes de la fecha de pago) y descuentos de fidelidad del 5% (para estudiantes con membresía que lleven más de 6 meses en la batucada), igualmente se crea el programa de "embajadores estudiantiles" que permite que estudiantes promocionen las actividades de Batalá Cali en redes sociales, incentivando su participación con descuentos especiales (Ries & Trout, 2018).

6.6. Estrategias de Comunicación y Promoción

Marketing digital: se tendrá un enfoque en la creación de contenido audiovisual que resalte los beneficios sociales y culturales de la batucada, esto es clave para conectar emocionalmente con la audiencia (García, 2019); se utilizará storytelling, minidocumentales y testimonios de participantes que permiten reflejar el impacto de Batalá Cali en la vida de sus miembros y reforzar su misión social (Silva, 2020).

Embajadores de Marca: participación de miembros de Batalá Mundo y otros músicos influyentes, así como influencers culturales locales y nacionales para amplificar la visibilidad del proyecto en redes sociales.. Las activaciones espontáneas en lugares clave, como flash mobs, también contribuyen a la generación de contenido viral y a un mayor alcance (Kotler & Keller, 2022).

Eventos de Lanzamiento: se organizarán actividades públicas en lugares emblemáticos de Cali, organizadas en colaboración con socios como Incubarte y Bellas Artes para crear eventos emblemáticos y establece a Batalá Cali como un referente en la escena cultural local (Colbert et al. 1994). *Marketing de alianzas:* colaborar con empresas locales y organizaciones comunitarias para generar programas conjuntos. Esto permitirá acceder a recursos adicionales y atraer a un público más diverso a través de actividades culturales complementarias.

Tabla 7

Presupuesto de la Mezcla de Mercadeo

ITEM	VALOR
Publicidad Digital (Redes Sociales, Google ads, email marketing)	1.500.000
Eventos de Lanzamiento y activaciones en terreno	1.000.000
Material promocional (Diseño, Flyers, etc.)	1.000.000
Colaboraciones y Alianzas (Influencers, material de merchandising)	1.500.000
Publicidad en Medios Locales (Radio, TV)	1.000.000
Reserva de contingencia para mercadeo	500.000
TOTAL	6.500.000

Nota. Esta tabla muestra los valores necesarios para el proceso de mercadeo, en el desarrollo de las estrategias de promoción y comunicación de Batalá Cali.

7. Aspectos Técnicos

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

El curso de batucada tiene como objetivo principal desarrollar habilidades musicales en los participantes, centrándose en la ejecución de instrumentos de percusión y la coordinación rítmica. A través de un enfoque inclusivo, se busca fomentar la cohesión grupal y la creatividad mediante la improvisación y la composición de piezas originales. Además, se promueve la cultura afrobrasileña, educando a los participantes sobre su historia y valores, y se les prepara para presentaciones en vivo que refuercen su confianza. El curso también aspira a mejorar el bienestar emocional y social de los participantes, generando un impacto positivo en la

comunidad a través de la música, y asegurando su satisfacción mediante la retroalimentación constante.

Tabla 8

Ficha Técnica del Producto/Servicio

Ficha Técnica del Producto/Servicio	Curso de Batucada Batalá Cali
Descripción del Servicio	Formación musical en percusión, promoviendo la creatividad y la cultura afrobrasileña.
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar habilidades musicales. • Fomentar trabajo en equipo. • Estimular creatividad. • Educar sobre la cultura afrobrasileña. • Preparar para presentaciones en vivo. • Promover bienestar emocional. • Generar impacto comunitario.
Duración del Curso	26 semanas.
Público Objetivo	Jóvenes adultos de 21 a 35 años.
Modalidad	Presencial, con ensayos y presentaciones en vivo.
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> • Pasión por la música. • Compromiso y disponibilidad. • Salud física adecuada. • Apertura cultural.
Metodología	<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje activo. • Enseñanza basada en proyectos. • Inclusión de improvisación. • Evaluación continua.
Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • Participación activa. • Autoevaluación. • Calidad de proyectos grupales. • Desempeño en habilidades sociales.
Resultados Esperados	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de habilidades en percusión. • Mayor confianza. • Comprensión cultural. • Fortalecimiento de cohesión grupal.
Certificación	Certificado de participación, con opción de reconocimiento especial.

Nota. Esta tabla muestra la ficha técnica del producto/servicio en cuanto a las metodologías educativas planteadas por Batalá Cali.

El curso de batucada sigue un proceso estructurado que inicia con la inscripción y una sesión introductoria en la que se presentan los objetivos y la metodología. Durante las 26 semanas, los participantes reciben entrenamiento musical inicial, realizan ensayos regulares, y participan en talleres de improvisación y composición, promoviendo el trabajo en equipo y el desarrollo de habilidades sociales. La preparación culmina en una presentación final en vivo donde los estudiantes aplican lo aprendido. Finalmente, se realiza una evaluación y reflexión grupal, seguida de la entrega de certificados de participación. Este enfoque integral fomenta competencias musicales junto con el crecimiento personal y social, generando un impacto positivo en la comunidad.

Tabla 9

Materias Primas y Suministros

Materias Primas y Suministros	Descripción
Instrumentos de Percusión	Samba Reggae (Surdo 1, Surdo 2, caixa, repiques, cuicas).
Material Didáctico	Partituras y guías con patrones rítmicos (docentes). Libros sobre historia y cultura afrobrasileña.
Equipamiento de Ensayo	Sillas y mesas para organizar sesiones, aunque se realizarán al aire libre. Espacio con buena acústica y tranquilidad.
Materiales de Improvisación	Grabadoras de audio y video para autoevaluación. Equipo de sonido donde sea necesario.
Material de Promoción	Folletos y carteles para promocionar el curso y las presentaciones.
Suministros de Oficina	Papelería (hojas, marcadores) para notas y ejercicios. Material para evaluación y encuestas de satisfacción.
Vestuario y Accesorios	Uniformes o atuendos para las presentaciones.
Elementos de Bienestar	Agua y snacks para mantener la energía durante las actividades.

Nota. Esta tabla muestra la Materias Primas y Suministros de Batalá Cali.

Tabla 10*Infraestructura del Curso de Batucada*

Infraestructura del Curso de Batucada	Descripción
Espacio de Ensayo	Campo abierto para la práctica amplia con buena acústica. Vestidores para cambios y almacenamiento de pertenencias.
Equipamiento	Sistema de sonido (altavoces, micrófonos, amplificadores) de requerirse. Grabadoras de audio y video para registrar ensayos.
Almacenamiento de Instrumentos	Bodega o área de almacenamiento segura para instrumentos.
Áreas Comunes	Zona de descanso con sillas y mesas si fuere necesario.
Baños	Servicios higiénicos limpios y accesibles o donde sea viable la prestación de dicho servicio.
Accesibilidad	Infraestructura accesible para personas con discapacidades.

Nota. Esta tabla muestra la ficha de los diferentes cursos promocionados para las batucadas propuestas por Batalá Cali.

La capacidad instalada del curso de batucada está diseñada para atender entre 20 y 30 participantes por nivel, permitiendo una atención personalizada y una interacción significativa. Cada nivel del curso tiene una duración de 26 semanas, con ensayos semanales de 1.5 a 2 horas. Se dispone de varios campos en la zona o zona aledañas simultáneamente, junto con al menos 5 conjuntos de instrumentos de percusión para garantizar que cada participante tenga acceso a un instrumento. Además, la infraestructura permite grabar múltiples sesiones de ensayo para análisis posterior, creando un ambiente propicio para el desarrollo musical y personal en un contexto de colaboración y creatividad.

Tabla 11*Ficha técnica de presupuesto de producción e infraestructura*

Ítem	Valor
-------------	--------------

Instructores	En primera fase Ad-Honorem
Equipos de Oficina	\$2.850.000,00
Instrumentos	\$7.649.720,00
Publicidad	\$2.500.000,00
Nómina	\$2.400.000,00
Otros gastos	\$1.000.000,00
Alquiler del espacio	\$0
Equipamiento	\$7.649.720,00
Transporte	\$1.000.000,00
Gasto Publicitario	\$1.000.000,00

Nota. Esta tabla muestra la ficha del *presupuesto de producción e infraestructura* de Batalá Cali.

8. Aspectos Organizacionales y Legales

En este apartado se podrá encontrar todo lo referente a la creación de empresa a nivel legal y los lineamientos organizacionales. El paso a paso para constitución de la empresa, toda la información relevante para misión, visión y valores, el organigrama, esquema de gobierno corporativo, los perfiles y funciones de la junta y todo lo que se debe presentar a los entes legales (razón social de la empresa, tipo de sociedad, estructura jurídica, actividad económica, estatutos, Pre rut, rut, apertura de cuenta bancaria, inscripción de los libros, entre otros (Martos, 2009). La misión describe de manera puntual el propósito, razón de ser o la propuesta de valor de la organización en una frase o un párrafo. La visión es aquello que se hace para lograr lo que se quiere en la propuesta de valor en un periodo de tiempo determinado (Barraza, 2019). Los valores de una empresa hacen alusión a aquellas ideas morales y éticas que generan identidad en las personas que la integran y condicionan el manejo, funcionamiento y desempeño de la organización. La misión de Batalá Cali es, fomentar la cultura de paz a través de la música, empoderando a la comunidad y creando espacios inclusivos y diversos para el disfrute y la sana convivencia. La visión de Batalá Cali es, al 2030, ser la fundación musical de batucada con mayor relevancia en América de Batalá Mundo. Así mismo, establecer un estándar musical en Colombia de éxito empresarial sostenible en el sector cultural, con el firme compromiso de promover la cultura de paz, el disfrute y la sana convivencia. Los valores de Batalá Cali son 9 (nueve):

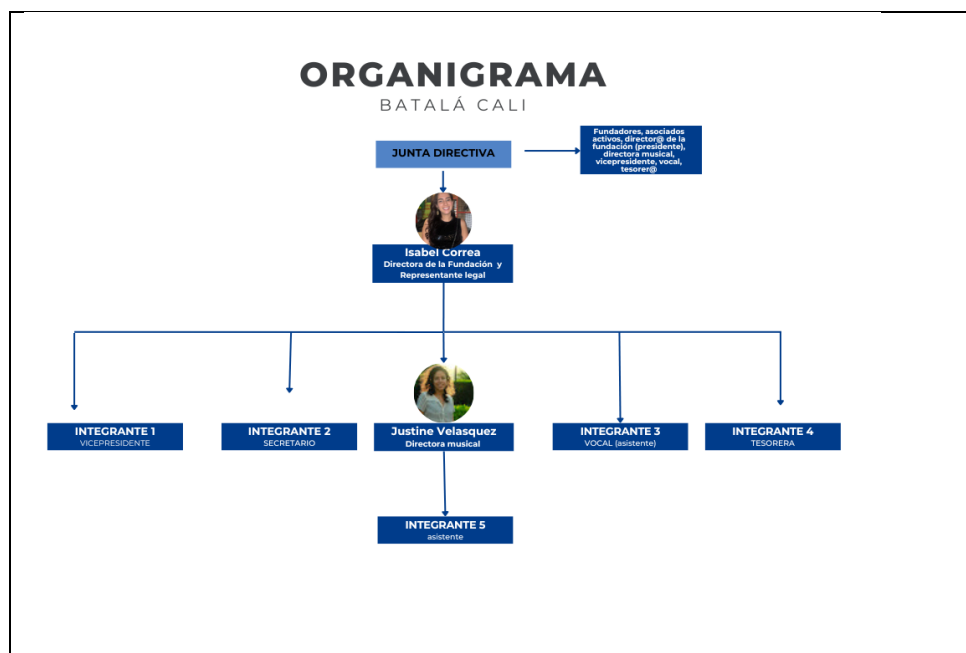
- Comunidad: a las comunidades donde llega Batalá Cali las fortalece a través del fomento del trabajo en equipo.
- Diversidad: al recibir personas de distintas profesiones, orígenes, religiones y creencias.
- Respeto: se valora, enaltece y comparte las diferencias para generar respeto mutuo e inclusión.

- Inclusión: se busca crear un ambiente acogedor para el proceso formativo a través de la participación de personas diversas.
- Pasión: basando el quehacer musical en la dedicación, el amor por la misma y la creatividad.
- Creatividad: la capacidad de generar una expresión artística basada en la innovación, flexibilidad y excelencia.
- Excelencia: tener como prioridad el bienestar individual y grupal a través de la calidad y compromiso.
- Compromiso: generar un sentido de pertenencia a través del cumplimiento de los compromisos musicales, organizacionales y de carácter social.
- Sostenibilidad: se busca tener un impacto positivo en el entorno físico y social de Batalá Cali a través de prácticas ambientalmente responsables.

A continuación se abordará la estructura organizacional. Dentro de este apartado se tocarán aspectos como: organigrama, perfiles y funciones de quienes conforman la organización Batalá Cali. La estructura organizacional es como lo define Chiavenato (2006) “el conjunto de elementos relativamente estables que se relacionan en el tiempo y en el espacio para formar una totalidad”, dando lugar a las relaciones internas que repercutirá en el relacionamiento externo. En el caso de Batalá Cali se tiene una estructura organizacional lineal, basándose en la jerarquía, es decir la autoridad recae en el jefe, por lo que tienden a centralizar el poder de decisión siendo de modo piramidal el manejo de la información (). Es un excelente sistema para las empresas pequeñas y de poco capital humano. El organigrama es la representación gráfica de la estructura organizacional de la empresa. A continuación el organigrama de Batalá Cali (ver figura 22).

Figura 22

Organigrama de Batalá Cali



Nota: Elaboración propia.

Para entender las dinámicas internas de relacionamiento de una organización se usa el esquema de gobierno corporativo donde se reflejan las relaciones de poder entre socios, accionistas, junta directiva y gerencia; es una herramienta gerencial que prolonga la vida de las empresas (Flores & Errol, 2014), le permite a la empresa ser más competitiva y brindar mayores garantías a sus clientes y trabajadores. En Batalá Cali se cuenta con un sistema de pesos y contrapesos en la toma de decisiones e instancias de dirección que evitan que una sola persona monopolice la aprobación de los asuntos misionales (Forero, 2024) de la entidad y la banda como se describe a continuación:

1. La Junta Directiva es el máximo órgano de dirección de la Fundación, tendrá a su cargo aprobar planes, reglamentos y presupuestos.
2. La Junta Directiva está conformada por los asociados activos, Presidenta, Directora Musical y 3 integrantes de la banda que se postulan a los cargos de Tesorera, vicepresidenta y vocal (asistente).
3. La Directora de la fundación tendrá a su cargo la representación legal de la entidad, la preparación de presupuestos y ejecución de los mismos, firmando los contratos que se requieran.
4. La Fundación tendrá una banda de batucada integrada por todas las personas que manifiesten su interés, paguen la cuota y sean aceptados por la Directora Musical.
5. La fundación tendrá asociados activos que ingresarán a la Fundación conforme el reglamento que se apruebe para ese efecto.
6. La Directora de la fundación tiene un periodo de 2 (dos) años prorrogables y es nombrada por la Junta Directiva.
7. La Directora Musical tiene un periodo de 1 (un) año prorrogable por períodos iguales y será nombrada por la Junta Directiva.
8. La Vicepresidenta, vocal y tesorera serán nombrados por la Junta Directiva por períodos de dos años sin derecho a reelección consecutiva.
9. La Directora Musical tendrá plena autonomía en la toma de decisiones artísticas concernientes a la banda, sin perjuicio que se deba ceñir a los presupuestos aprobados y reglamentos aprobados por la Junta Directiva.
11. El Presidente de la Junta Directiva podrá vetar el derecho a voto de la directora musical en aquellas votaciones que guarden estrecha relación con la Banda.
12. La expulsión de integrantes de la banda requerirá aprobación de la Junta Directiva y estará reglada en el reglamento (Forero, 2024).

Figura de la Directora: la Directora de Batalá Cali fungirá como representante legal de la Fundación, y también como Presidente de la Junta Directiva. En su rol de representante legal, la Directora tendrá las siguientes funciones:

- a. Actuar como representante legal de la Fundación sin límite de cuantía.
- b. Velar por los intereses de Batalá Cali debiendo firmar contratos, convenios, correspondencia especial, memorias y negocios jurídicos en general celebrados por la Fundación.
- c. Otorgar poder para el inicio de acciones jurídicas que se requieran para proteger los intereses de la Fundación.
- d. Actuar como ordenadora del gasto y autorización de pagos sin límite de

cuantía. e. Aprobar los actos y contratos que comprometan a Batalá Cali y los que señalen los estatutos, reglamentos, acuerdos o la Junta Directiva. f. Presentar informes de ejecución técnica y financiera a la Junta Directiva. g. Hacer cumplir la Ley, los estatutos, los reglamentos internos, las resoluciones de la Junta Directiva, y los principios de la Fundación. h. Nombrar los funcionarios y cargos que sean necesarios para el funcionamiento de Batalá Cali. i. Celebrar los actos, convenios, actas de donación y los contratos para el desarrollo del objeto social de la Fundación sin límite de cuantía. j. Colocar a consideración y aprobación de la Junta Directiva los planes, programas y proyectos de la Fundación. k. Verificar el cumplimiento de los procesos determinados por la Junta Directiva en la formulación y presentación de los proyectos. l. Velar porque los proyectos se presenten de manera oportuna y con adecuada calidad. m. Velar por que se lleven regularmente la contabilidad de Batalá Cali y las actas de los órganos de dirección y administración, y porque se conserve debidamente la correspondencia de Batalá Cali y los comprobantes de las cuentas, impartiendo las instrucciones necesarias para tales fines. n. Dar oportuna cuenta, por escrito, a la Junta Directiva, de las irregularidades que ocurran en el funcionamiento de Batalá Cali y en el desarrollo de su actividad. o. Autorizar con su firma cualquier balance que se haga, con su dictamen o informe correspondiente. p. Informar a la Junta Directiva sobre la gestión administrativa de la Fundación. q. Colaborar con las entidades gubernamentales que ejerzan la inspección y vigilancia, además de rendir los informes que le sean solicitados. r. Inspeccionar asiduamente los bienes de Batalá Cali y procurar que se tomen oportunamente las medidas de conservación o seguridad de los mismos y de los que ella tenga en custodia a cualquier otro título. s. Las demás que correspondan a la naturaleza de su cargo (Forero, 2024).

Figura de Directora Musical: la Fundación tendrá una Directora Musical, quien tendrá dentro de sus funciones:

a. La selección de repertorios, siempre que las melodías utilizadas sean del dominio público o cuenten con licencias abiertas o hayan sido licenciadas a la Fundación. b. Seleccionar y solicitar a la Directora la gestión de licencias de derecho de autor para el uso de melodías, cuando se requiera. La gestión estará sujeta a la disponibilidad de recursos conforme el presupuesto anual. c. Coordinar los ensayos de la banda. d. Aprobar el ingreso de los integrantes de la banda y suspenderlos de acuerdo con el reglamento aprobado por la Junta Directiva. e. Someter a consideración de la Junta Directiva la expulsión de integrantes de la banda. f. Definir las necesidades de compra y solicitar a la Directora la adquisición de instrumentos. La compra estará sujeta a la disponibilidad de recursos conforme el presupuesto anual. g. Remitir información a la Directora para la preparación de los planes y presupuestos anuales, así como los informes de gestión. h. Seleccionar coreografías, vestuario y todas las

decisiones artísticas concernientes a la banda. i. Velar por el cumplimiento del reglamento de la Banda (Forero, 2024).

La Fundación creará una banda de batucada, la cual se regirá por un reglamento aprobado por la Junta Directiva. La banda estará integrada por todas las personas que manifiesten su interés en hacer parte y sean aceptadas por la Directora Musical. La adhesión de una persona a la banda se perfeccionará con la firma de un acuerdo en el que se describen los derechos y obligaciones adquiridas conforme el reglamento aprobado, así como el monto de la cuota de suscripción mensual que deberá pagar. Las personas que hagan parte de la banda no adquieren la calidad de empleados o contratistas de la fundación (ver Anexo D).

La creación de la Fundación se dio mediante documento privado y consignado en un acta de constitución por medio de la cual se realizaron los nombramientos de la Junta Directiva, representante legal y Directora Musical y se aprobaron los estatutos. Dichos documentos fueron firmados con reconocimiento de firma y contenido en notaría y remitidos a la Cámara de Comercio para el correspondiente registro.

En el proceso de inscripción ante la Cámara de comercio de Cali, también se remitió comunicación a la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN – para el Registro Único Tributario (RUT) y expedición del Número de Identificación Tributaria (NIT), aclarando las calidades y atributos tributarios de la fundación están descritos en el código 5 (Impuesto sobre la renta y complementarios del régimen ordinario) (ver anexo E). Una vez inscrita en la Cámara de Comercio de Cali de acuerdo con el DECRETO 427 DE 1996. Se gestionó ante la Gobernación del Valle del Cauca el reconocimiento de personería jurídica. Asimismo se firmó convenio con Batalá Mundo para la autorización de la marca Batalá Cali en Colombia. Una vez se contó con la debida autorización de Batalá mundo se realizó el trámite de registro marcario ante la Superintendencia de Industria y Comercio del signo, Batalá Cali.

Batalá Cali es una persona jurídica de derecho privado, con personería jurídica en la República de Colombia y plena capacidad para adquirir obligaciones y derechos, que se constituye dentro de las tipologías de las entidades sin ánimo de lucro como una fundación, de carácter permanente, independiente, autónomo y de utilidad común, reglada por el DECRETO 1529 DE 1990. El proyecto contempla estrategias de financiación a mediano plazo y en particular, la principal fuente de ingresos serán las cuotas de suscripción mensual pagadas por los miembros de la banda. Para la efectividad del modelo se ha diseñado una estructura administrativa con bajos costes operacionales de manera que la fundación no genere costos fijos mientras no se consoliden las líneas de financiación. Por este motivo, los miembros de la Junta Directiva, la Directora (representante legal) y la Directora musical desempeñan sus cargos ad honorem, en una primera instancia, y no se cuenta con empleados o contratistas. Por este motivo, no fue necesario un modelo de gestión de talento humano en el corto y mediano plazo, ni un presupuesto de personal administrativo.

9. Aspectos Financieros

Los aspectos de análisis financiero para la Fundación Batalá Cali, juegan un papel relevante tanto en la gestión eficiente de las empresas como en la evaluación de proyectos si es viable para nuestro ejercicio, más aún en un contexto de nuestra propuesta musical. Es por eso que los proyectos de inversión se evalúan en la práctica (en la modalidad más difundida) a partir de la proyección de flujo de dinero y una tasa que refleje apropiadamente la composición del costo financiero de acuerdo a las fuentes de provisión de capital, sea para la firma en su conjunto o para el accionista en particular (Rosillón, 2009).

Al hablar de los supuestos financieros con base en nuestro simulador financiero, es importante deducir y hacer hincapié que estas cifras van de la mano con los resultados obtenidos a través de diferentes medios para este proyecto de la Fundación Batal Cali, se tuvieron la recopilación de información, el procesamiento y análisis de datos de la misma, con el fin de tener antecedentes suficientes que permitan estimar las ventajas y desventajas de invertir ciertos recursos en determinada actividad que configuren elementos de valor que sean suficientes para decidir en qué medida adelantar esa alternativa para la Fundación Batalá Cali. Este proceso implica pronosticar acontecimientos futuros, lo cual lo hace incierto. Tenemos como objetivos básicos un crecimiento sostenible donde se debe tener en cuenta lo siguiente:

Para nuestro caso el objetivo de la simulación, para el escenario de la Fundación Batalá Cali es generar un escenario a través de métodos repetitivos, que permitan cuantificar el efecto de cambios en los factores de las variables exógenas y endógenas sobre el valor que toman las variables de salida o de resultado. Simulación de Montecarlo: Se lleva a cabo a través de la generación aleatoria de valores de una distribución, los cuales representan los diferentes escenarios de cambio en los factores de riesgo. Bajo el nombre de "Método de Monte Carlo" o "Simulación Monte Carlo" se agrupan una serie de procedimientos que analizan distribuciones de algunas variables aleatorias utilizando simulación de números aleatorios (Bazzani & Trejos, 2008).

Los objetivos financieros de Batalá Cali se centran en lograr un crecimiento sostenible con un aumento del 15% anual en ingresos durante los primeros tres años, alcanzar un margen de rentabilidad neta del 20% al tercer año y mantener un flujo de caja positivo de forma continua. Además, buscan diversificar las fuentes de ingresos, de manera que al menos el 30% provenga de actividades como eventos, merchandising y patrocinios, y no exclusivamente de servicios principales. Se plantea destinar un 15% de los ingresos anuales en estrategias de marketing y branding durante los dos primeros años para fortalecer la marca, junto con la creación de reservas financieras que permitan afrontar imprevistos y garantizar la continuidad del proyecto. Estos objetivos están orientados a consolidar la estabilidad económica, optimizar la rentabilidad y fomentar un crecimiento integral.

El estudio de mercado se utilizó como base para proyectar los ingresos y ventas del simulador financiero, garantizando que los datos reflejen la realidad del potencial del mercado

objetivo de Batalá Cali. La segmentación realizada permitió identificar los servicios clave con mayor viabilidad, tales como las clases presenciales, las presentaciones y las consultorías musicales, estableciendo precios competitivos y accesibles. A partir de esta información, se definieron los precios de venta unitarios y las metas de crecimiento anual en función de las estrategias promocionales y de visibilidad planteadas. Esto asegura que las proyecciones de ventas no solo sean realistas, sino que también estén alineadas con la estrategia integral de mercadeo, maximizando la sostenibilidad del proyecto en el corto, mediano y largo plazo.

Los supuestos económicos para la simulación financiera de Batalá Cali establecen un marco que permite proyectar el comportamiento futuro del proyecto en un entorno razonablemente predecible. Se parte de un contexto de estabilidad económica, con una inflación moderada del 2-3% y tasas de interés bajas (4-5%), lo que fomenta tanto la inversión como el consumo. Se espera un crecimiento anual del 10% en la asistencia a eventos en vivo, impulsado por la preferencia de los consumidores por experiencias culturales, lo cual fortalece las bases del proyecto.

Con respecto ya a resultados o la evaluación del proyecto podemos deducir que realizan los cálculos correspondientes a cinco años, con una muestra del año 0, donde se toma la inversión inicial, aporte de los emprendedores y se coloca una tasa de oportunidad de 26 para los inversionistas, donde se compara los resultados del modelo propuesto por la universidad a través de la matriz o archivo en Excel llamado "Simulador Financiero".

Antes de desglosar este simulador financiero se desea realizar varias precisiones importantes, que son, el capital de los emprendedores en primera instancia será menor ya que se cuenta con anterioridad la compra de los instrumentos y aditamentos como cinturones, baquetas y en general material necesario, por ende, no se necesitara un crédito muy grande, de igual manera se contara para la primera fase para el desarrollo de las actividades, un campo abierto, por lo tanto no se pagaran arriendos y derivados del mismo.

En términos de costos, se prevé un incremento del 15% anual en los costos de producción, reflejando la inversión en tecnología, equipos y calidad de los servicios ofrecidos. Los gastos de marketing crecerán un 10% anual, alineados con la necesidad de mantener la visibilidad y competitividad en el mercado. Asimismo, las condiciones de financiamiento externas se asumen favorables, permitiendo acceso a capital con tasas asequibles, lo que facilita la ejecución de inversiones estratégicas.

En cuanto al comportamiento del consumidor, se proyecta que seguirá valorando la oferta de eventos en vivo y la compra de merchandising, a pesar de posibles cambios en la demanda. Estos supuestos están diseñados para mitigar riesgos y ajustarse a las dinámicas del mercado, asegurando que las decisiones estratégicas se fundamenten en un análisis realista y adaptativo.

La proyección de ventas para Batalá Cali refleja un crecimiento anual constante en los ingresos generados por sus actividades y servicios, destacando su enfoque en la sostenibilidad financiera. Se estima un aumento del 27% anual en las ventas, partiendo de ingresos de

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

INVERSIÓN INICIAL	
TERRENOS	\$ -
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$ -
MUEBLES Y ENSERES	\$ 7,649,720.00
EQUIPO DE OFICINA	\$ 2,850,000.00
EQUIPO DE TRANSPORTE	\$ -
FRANQUICIAS	\$ -
PATENTES / INV en INTANGIBLES	\$ -
GASTOS DE PUESTA EN MARCHA	\$ 4,000,000.00
TOTAL INVERSIONES	\$ 14,499,720.00

[VOLVER AL MENÚ](#)

INCLUYA EN CADA CATEGORIA LOS COSTOS Y GASTOS FIJOS DEL PRIMER AÑO, EN LOS QUE DEBERAN INCURRRIR PARA LA OPERACION DEL NEGOCIO

NÓMINAS:		GASTOS FIJOS:	
	VALOR AÑO 1		VALOR AÑO 1
ADMINISTRATIVA:	\$ 2,400,000.00	ARRIENDO:	\$ -
VENTAS:	\$ -	SERVICIOS PUBLICOS:	\$ -
PRODUCCION/SERVICIO:	\$ -	TELEFONIA CELULAR:	\$ -
TOTAL NÓMINAS	\$ 2,400,000.00	INTERNET:	\$ -
PRESUPUESTO DEL MARKETING MIX año d/c INICIO:	\$ 2,500,000.00	PAPELERIA:	\$ -
GASTO PUBLICITARIO AÑOS SIGUIENTES		SERVICIOS DE SEGURIDAD:	\$ -
2025	\$ 1,000,000.00	SERVICIOS DE ASEO:	\$ -
2026	\$ 1,000,000.00	Transporte	\$ 1,000,000.00
2027	\$ 1,000,000.00	Outsourcing	\$ -
2028	\$ 1,000,000.00	TOTAL GASTOS FIJOS	\$ 1,000,000.00

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

Figura 26

Presupuesto de inversión

INVERSION TOTAL Y NECESIDADES DE FINANCIACION			
TOTAL INVERSIONES	\$ 14,499,720.00	TASA DE INT ANUAL CRÉDITO	26.00%
		AÑOS DE CRÉDITO	2
CALCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO INICIAL		CALCULO DEL PRESTAMO	
	MESES	VALOR	
COSTOS OPERATIVOS	-	\$ -	
NOMINAS	-	\$ -	
MARKETING MIX	-	\$ -	
GASTOS FIJOS	-	\$ -	
TOTAL		\$ -	
TOTAL INVERSION		\$ 14,499,720.00	
APORTE DE LOS EMPRENDEDORES		\$ 12,000,000.00	
PRESTAMO A SOLICITAR		\$ 2,499,720.00	

[VOLVER AL MENÚ](#)

	inicial	interés	amort	cuota	final
AÑO 0					\$ 2,499,720.0
2024	\$ 2,499,720.0	\$ 649,927.2	\$ 1,106,070.8	\$ 1,755,998.0	\$ 1,393,649.2
2025	\$ 1,393,649.2	\$ 362,348.8	\$ 1,393,649.2	\$ 1,755,998.0	\$ -
2026	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
2027	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
2028	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

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

La estrategia inicial contempla una oferta limitada de productos y servicios, la cual se ampliará gradualmente conforme la fundación incremente su presencia y reputación en el mercado. Este enfoque permite adaptarse a las demandas del público y posicionarse como un actor relevante en la industria musical. La proyección tiene en cuenta factores clave como el aumento en la base de alumnos, la mejora continua de los servicios y el fortalecimiento de su imagen de marca.

La proyección de gastos de mercadeo para Batalá Cali está diseñada para garantizar una inversión constante y efectiva en estrategias de promoción durante los primeros años del proyecto. Se estima un gasto fijo de \$1,000,000 anuales sin incrementos previstos en los cinco años proyectados, reflejando una política de control de costos en esta área.

Esta inversión estará enfocada en actividades clave como publicidad, relaciones públicas y promoción en redes sociales, con el objetivo de aumentar la visibilidad de la fundación, fortalecer su marca y atraer un público más amplio. Aunque el monto destinado no crecerá anualmente, la planificación busca maximizar el impacto de cada peso invertido, asegurando que las acciones de mercadeo se alineen con las metas de crecimiento sostenible y diversificación de ingresos del proyecto.

La proyección de costos de producción para Batalá Cali contempla un incremento anual del 15%, alineado con el objetivo de mejorar continuamente la calidad de sus servicios y actividades. Para el primer año, se estima un costo de \$5.820.000, que aumentará progresivamente a \$6.845.146 en el quinto año. Este crecimiento refleja la necesidad de inversión en equipos, tecnología, materiales e infraestructura que permitan garantizar estándares de alta calidad en la realización de eventos y actividades musicales.

Estos costos incluyen la compra y mantenimiento de instrumentos, la adquisición de equipos técnicos y la contratación de servicios esenciales para la producción de espectáculos y otras actividades. La proyección considera la importancia de mantener la competitividad en un mercado exigente, asegurando que los recursos invertidos se traduzcan en experiencias de valor para el público y los participantes.

La proyección de gastos administrativos para Batalá Cali está diseñada con un incremento anual del 15%, reflejando un crecimiento sostenible en las operaciones de la fundación. Para el primer año, los gastos administrativos, que incluyen sueldos, alquiler de oficinas y servicios básicos, se estiman en \$5,900,000. Este monto crecerá paulatinamente a \$10.319.136 en el quinto año.

Este aumento proyectado responde a la necesidad de apoyar la expansión del proyecto, asegurando que la infraestructura administrativa sea adecuada para gestionar eficientemente las actividades y servicios. Asimismo, considera la contratación de personal adicional, posibles ajustes salariales y la implementación de sistemas que mejoren la gestión operativa. La planificación busca mantener un equilibrio entre el crecimiento de los gastos administrativos y el incremento de los ingresos, garantizando así la sostenibilidad del proyecto.

El presupuesto de inversión para Batalá Cali está enfocado en optimizar los recursos iniciales necesarios para poner en marcha el proyecto y garantizar su viabilidad en el tiempo. La inversión total inicial se estima en \$14,500,000, que se compone de un aporte de \$12,000,000 por parte de los emprendedores, principalmente destinado a la compra de instrumentos musicales, cinturones, baquetas y otros materiales esenciales, y un préstamo bancario de \$2,500,000 para complementar el capital necesario.

Una estrategia clave en la primera fase es utilizar un espacio abierto para las actividades, eliminando costos de alquiler y reduciendo la dependencia de financiamiento externo. Este presupuesto inicial no solo cubre los activos tangibles, sino que también respalda el desarrollo de actividades operativas esenciales, asegurando un inicio sólido del proyecto con

recursos bien canalizados. La planificación eficiente del presupuesto permite minimizar riesgos financieros mientras se sientan las bases para el crecimiento sostenible de la fundación.

9.1 estados financieros del escenario probable

Los estados financieros del escenario probable para Batalá Cali ofrecen una visión integral de la viabilidad económica del proyecto, detallando ingresos, costos, beneficios y flujos de efectivo proyectados durante cinco años. Estos estados incluyen tres componentes principales: Los estados financieros son herramientas clave para evaluar la salud económica de cualquier proyecto. Para "Batalá Cali", se elaborarán tres principales estados financieros: el Estado de Resultados, el Balance General y el Flujo de Caja. Mesa, G. M. R. (2012). A continuación, se describe cada uno en detalle.

Tabla 12

Estados financieros del escenario probable para Batalá Cali

Estado de Resultados	Ingresos	Se espera un crecimiento del 15% anual, comenzando con \$23,800,000 en el primer año y alcanzando \$28,468,238 en el quinto.
	Costos de Producción	Aumentarán un 15% anual, partiendo de \$5,820,000 en el primer año y llegando a \$6,845,146 en el quinto.
	Gastos Administrativos	Incrementarán un 15% anual, comenzando en \$5,900,000 el primer año y alcanzando \$10,319,136 en el quinto.
	Beneficio Neto	Proyecta un incremento constante, desde \$17,980,000 en el primer año hasta \$21,623,092 en el quinto, reflejando rentabilidad.
Flujo de Caja	Entradas de Efectivo	Provenientes de actividades como eventos, merchandising y donaciones, creciendo desde \$10,324,002 en el primer año hasta \$26,165,048 en el quinto.
	Flujo Neto	Se mantiene positivo en todos los años, con incrementos desde \$9,180,056 en el primer año hasta \$14,165,048 en el quinto.
Indicadores Financieros	Margen de Beneficio Neto	Se proyecta un margen del 26%, indicando una operación eficiente.
	Rentabilidad sobre la Inversión (ROI)	Estimada en 34.02% al final del quinto año, mostrando un retorno significativo sobre la inversión inicial.
	Periodo de Recuperación de la Inversión	Calculado en 4.1 años.

Nota. Estados financieros del escenario probable para Batalá Cali, elaboración propia.

Estos estados financieros muestran que Batalá Cali tiene una base sólida para operar de manera rentable y atraer inversores, gracias a proyecciones claras y una buena

administración de recursos. Los "inversores" que se pretende atraer no serían tradicionales en términos de retorno económico, sino más bien aliados estratégicos comprometidos con los valores y objetivos de la organización. Se planea atraer:

- Patrocinadores Corporativos: Empresas interesadas en fortalecer su responsabilidad social empresarial (RSE) mediante el apoyo a proyectos culturales y educativos como Batalá Cali, que promueve inclusión, cohesión social y cultura de paz.
- Donantes Filantrópicos: Personas naturales o jurídicas que comparten los valores de la organización y están dispuestas a financiar actividades, eventos o adquisición de instrumentos musicales, a cambio de reconocimiento público o beneficios fiscales.
- ONGs: Entidades interesadas en financiar iniciativas que fomenten el desarrollo social, la educación no formal y la inclusión en comunidades locales.
- Fondos Públicos y Subvenciones: Recursos provenientes de programas gubernamentales y /o locales, destinados a proyectos culturales y de impacto social.
- En cuanto a las estrategias, Batalá Cali implementará:
- Campañas de Crowdfunding: Plataformas digitales para recaudar fondos específicos vinculados a proyectos puntuales, como presentaciones artísticas o talleres especializados.
- Colaboraciones Estratégicas: Alianzas con otras ESAL, colectivos culturales y empresas para generar recursos compartidos.
- Proyectos de Co-creación: Ofrecer experiencias patrocinadas en eventos multiculturales donde empresas o donantes puedan participar activamente y visibilizar su aporte.

9.2 Estado de Resultados

El Estado de Resultados es un informe financiero que refleja la rentabilidad de una empresa o proyecto durante un periodo determinado. En el contexto de la Fundación Batalá Cali, el Estado de Resultados se centra en mostrar cómo los ingresos, costos y gastos afectan la ganancia neta de la organización. Se desglosa en los siguientes elementos clave:

- a. Ingresos: son las entradas económicas generadas por las actividades principales de la fundación, tales como la venta de entradas a eventos, clases presenciales, merchandising y patrocinios. En este caso, se proyecta un crecimiento del 20% anual de los ingresos, con un total de \$28.800.000 en el primer año, aumentando
- b. progresivamente a lo largo de los cinco años.
- c. Costos de Producción: se refiere a los gastos asociados con la organización y ejecución de los eventos y actividades musicales. Los costos incluyen la compra de equipos, materiales para las presentaciones y la producción de eventos. Se

proyecta un aumento del 15% anual en estos costos, comenzando con \$8.820.000 en el primer año.

- d. Gastos de Mercadeo: son los gastos dedicados a promover la fundación, incluyendo publicidad, relaciones públicas y promoción en redes sociales. Se ha proyectado una cifra fija de \$1.000.000 cada año, sin incremento, durante los primeros cinco años.
- e. Gastos Administrativos: incluye los sueldos, alquiler de oficinas, servicios y otros costos operativos. Se espera que estos gastos sean de \$5.900.000 en el primer año, con un aumento del 15% anual.
- f. Beneficio Neto: es la diferencia entre los ingresos y los costos/ gastos, representando las ganancias finales del proyecto. En el primer año, el beneficio neto se proyecta en
- g. \$17.980.000, con un crecimiento esperado a lo largo de los cinco años, alcanzando
- h. \$21.623.092 en el quinto año.

9.3 Balance General

El Balance General de la Fundación Batalá Cali refleja su situación financiera en un momento determinado, mostrando los activos, pasivos y patrimonio neto de la organización. Este balance es crucial para evaluar la capacidad de la fundación para cumplir con sus obligaciones y la estabilidad financiera que ofrece a sus inversionistas y patrocinadores. A continuación, se describe cómo podría estructurarse el Balance General de Batalá Cali, tomando en cuenta los elementos clave mencionados en el análisis financiero.

Figura 27

Balance General de Fundación Batalá Cali

BALANCE							
ANO		2024	2025	2026	2027	2028	
ACTIVO							
CAJA/BANCOS	\$	-	\$ 12,324,002.00	\$ 17,069,780.71	\$ 21,022,953.68	\$ 24,702,728.67	\$ 28,617,344.21
FIJO NO DEPRECIABLE	\$	-	-	-	-	-	-
FIJO DEPRECIABLE	\$	14,499,720.00	\$ 14,499,720.00	\$ 14,499,720.00	\$ 14,499,720.00	\$ 14,499,720.00	\$ 14,499,720.00
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$	-	\$ 2,899,944.00	\$ 5,799,888.00	\$ 8,699,832.00	\$ 11,599,776.00	\$ 14,499,720.00
ACTIVO FIJO NETO	\$	14,499,720.00	\$ 11,599,776.00	\$ 8,699,832.00	\$ 5,799,888.00	\$ 2,899,944.00	\$ -
TOTAL ACTIVO	\$	14,499,720.00	\$ 23,923,778.00	\$ 25,769,612.71	\$ 26,822,841.68	\$ 27,602,672.67	\$ 28,617,344.21
PASIVO							
Impuestos X Pagar		0	\$ 2,632,532.2	\$ 3,442,403.2	\$ 3,705,710.4	\$ 3,900,668.2	\$ 4,154,336.1
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$	-	\$ 2,632,532.2	\$ 3,442,403.2	\$ 3,705,710.4	\$ 3,900,668.2	\$ 4,154,336.1
Obligaciones Financieras	\$	2,499,720.00	\$ 1,393,649.20	-	-	-	-
PASIVO	\$	2,499,720.00	\$ 4,026,181.40	\$ 3,442,403.18	\$ 3,705,710.42	\$ 3,900,668.17	\$ 4,154,336.05
PATRIMONIO							
Capital Social	\$	12,000,000.00	\$ 12,000,000.00	\$ 12,000,000.00	\$ 12,000,000.00	\$ 12,000,000.00	\$ 12,000,000.00
Utilidades del Ejercicio	\$	0	\$ 7,897,596.6	\$ 10,327,209.5	\$ 11,117,131.3	\$ 11,702,004.5	\$ 12,463,008.2
TOTAL PATRIMONIO	\$	12,000,000.00	\$ 19,897,596.60	\$ 22,327,209.53	\$ 23,117,131.26	\$ 23,702,004.51	\$ 24,463,008.16
TOTAL PAS + PAT	\$	14,499,720.00	\$ 23,923,778.00	\$ 25,769,612.71	\$ 26,822,841.68	\$ 27,602,672.67	\$ 28,617,344.21
CUADRE (ACT = PAS+PAT)	\$	-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Nota. Este balance general de Batalá Cali refleja una estructura sólida, con un patrimonio neto superior a sus pasivos, lo que indica una buena capacidad para hacer frente a sus obligaciones y continuar con su expansión. Además, los activos corrientes son suficientes para cubrir los

pasivos corrientes, lo que sugiere una adecuada liquidez. *Fuente.* Realizado con el simulador financiero, Universidad EAN, 2024.

Figura 28

Proyección a través de los años

ANO	PROYECCIONES				
	2024	2025	2026	2027	2028
VENTAS ANUALES	\$ 28,800,000.0	\$ 30,892,680.0	\$ 31,881,245.8	\$ 32,997,089.4	\$ 34,448,961.3
COSTOS ANUALES	\$ 8,820,000.0	\$ 9,302,674.5	\$ 9,600,360.1	\$ 9,936,372.7	\$ 10,373,573.1
MARGEN OPERATIVO	\$ 19,980,000.0	\$ 21,590,005.5	\$ 22,280,885.7	\$ 23,060,716.7	\$ 24,075,388.2

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

9.4 Flujo de Caja

- El Flujo de Caja muestra cómo el efectivo entra y sale del negocio durante un período específico, siendo crucial para la gestión operativa (Mesa, 2012).
Entradas de Efectivo: Las entradas provienen principalmente de las actividades o servicios que presta la fundación, merchandising y donaciones. Se proyectan entradas de \$12.324.002.00, \$17.069.780.00, \$21.022.953.00, \$24.702.728.00 y \$28.617.344.00 en cada uno de los 5 años.
- Flujo de Caja Neto: Este indicador se calcula restando las salidas de las entradas. Se proyecta un flujo de caja neto positivo de \$1.593.516.00 en el primer año, \$9.563.007.00 en el segundo, \$10.327.209.00 en el tercero, \$11.117.131.00 para el cuarto y \$11.702.004.00 para el quinto, lo que indica una buena salud financiera.

Figura 29

Flujo de caja a través de los años

FLUJO DE CAJA DE PROYECTO	INVERSION ANO 0	2024	2025	2026	2027	2028
	-\$14,499,720.00	\$1,593,516.20	\$9,563,007.40	\$10,327,209.53	\$11,117,131.26	\$11,702,004.51

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

9.5 Indicadores Financieros

Además de los estados financieros, se pueden incluir algunos indicadores clave para evaluar la rentabilidad y eficiencia del proyecto (Quiñonez et al., 2018) y se describen de la siguiente manera:

Margen de Beneficio Neto: Se calcula como el beneficio neto dividido por los ingresos totales. Un margen del 26% es esperado, lo que indica una operación eficiente. Que para nuestro ejercicio es de \$6.046.648.45, con un periodo de recuperación de 3.5 años.

Rentabilidad sobre la Inversión (ROI): Se calcula como el beneficio neto dividido por la inversión total. Un ROI del 41.12% al final del quinto año indica que cada peso invertido genera un retorno significativo.

Finalmente, las fuentes de financiación externas también incluyen préstamos bancarios y financiación de impacto, los cuales permiten a la fundación acceder a recursos para proyectos de

gran escala o inversión en infraestructura. Estas fuentes externas ofrecen la flexibilidad de ampliar la operación sin depender exclusivamente de los ingresos generados internamente, y son cruciales para asegurar la sostenibilidad financiera a medida que la fundación se expande y enfrenta nuevos desafíos.

La evaluación financiera de Batalá Cali es un proceso fundamental para determinar la viabilidad y sostenibilidad económica del proyecto a lo largo del tiempo. Se basa en la proyección de flujos de caja, ingresos, costos, y otros indicadores clave, permitiendo analizar la rentabilidad, liquidez y solvencia de la fundación. Este análisis se realiza con el propósito de asegurar que la fundación sea capaz de generar suficiente flujo de caja para cubrir sus gastos operativos, reinvertir en nuevas oportunidades de crecimiento y garantizar la continuidad de sus actividades culturales.

Uno de los principales instrumentos en la evaluación financiera de Batalá Cali es el uso de la simulación financiera, que permite modelar diferentes escenarios económicos y de negocio. A través de métodos como la simulación de Monte Carlo, la fundación puede prever el impacto de variables externas e internas, como cambios en la demanda, costos de producción o condiciones de financiamiento. Esto proporciona un panorama claro de los riesgos y oportunidades que pueden surgir, permitiendo ajustar las estrategias en tiempo real para maximizar la rentabilidad y minimizar los riesgos financieros.

Además, la evaluación financiera incluye el análisis de indicadores clave de rentabilidad como el margen de beneficio neto, el retorno sobre la inversión (ROI) y el punto de equilibrio, los cuales ayudan a medir la eficiencia operativa y la efectividad de las inversiones realizadas. A lo largo del proceso de evaluación, la fundación debe ajustar sus proyecciones y estrategias basadas en el desempeño real frente a los objetivos financieros establecidos, con el fin de asegurar que los recursos estén siendo utilizados de manera óptima y sostenible para cumplir con sus metas a largo plazo.

Figura 30

Indicadores Financieros

VALOR PRESENTE NETO DEL PROYECTO =	\$ 6,046,648.45	PERIODO DE RECUPERACIÓN:	3.53 AÑOS
TASA INTERNA DE RETORNO =	41.12%		

PUNTO DE EQUILIBRIO

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

Figura 31

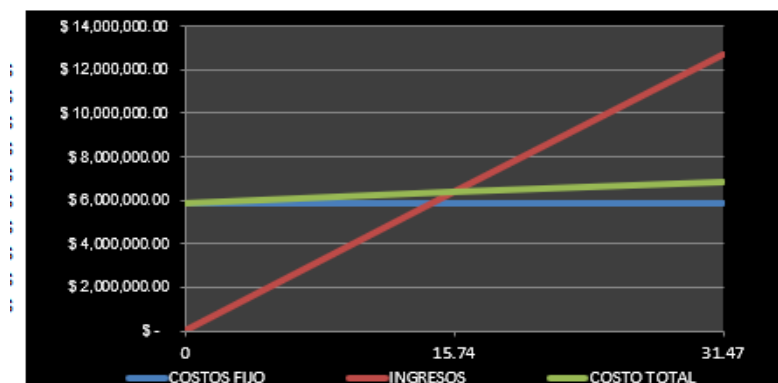
Matriz Punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO					
NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	MARGEN DE CONTRIBUCION UNITARIO	PARTICIPACION % EN VENTAS TOTALES	MARGEN DE CONTRIBUCION PONDERADO	PTO EQUILIBRIO POR REFERENCIA DE PDTO O SERVICIO	
Clases Presenciales	\$ 4,500.00	38%	\$ 1,687.50	5.90 UNIDADES	
Presentaciones	\$ 200,000.00	7%	\$ 13,888.89	1.09 UNIDADES	
Donaciones	\$ 1,000,000.00	35%	\$ 347,222.22	5.46 UNIDADES	
Consultoria Musical	\$ 250,000.00	3%	\$ 8,680.56	0.55 UNIDADES	
Venta de Souvenirs	\$ 20,000.00	17%	\$ 3,472.22	2.73 UNIDADES	
	\$ -		\$ -	- UNIDADES	
0	\$ -		\$ -	- UNIDADES	
0	\$ -		\$ -	- UNIDADES	
0	\$ -		\$ -	- UNIDADES	
0	\$ -		\$ -	- UNIDADES	
0	\$ -		\$ -	- UNIDADES	
				15.74 UNIDADES	
TOTAL MARGEN DE CONTRIBUCION PROMEDIO PONDERADO =			\$ 374,951.39		
PUNTO DE EQUILIBRIO = COSTOS Y GTOS FIJO/MCPP =				15.74 UNIDADES	
PUNTO DE EQUILIBRIO EN PESOS (VALOR VENTAS MINIMAS EN TOTAL SIN IVA)			\$ 6,354,795.99		

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

Figura 32

Gráfica Comportamiento del ejercicio



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

9.6 Conclusión

Los estados financieros de "Batalá Cali" ofrecen una visión integral de la viabilidad y rentabilidad del proyecto. Permiten identificar áreas de mejora y oportunidades de crecimiento, así como facilitar la toma de decisiones estratégicas. La presentación clara y precisa de estos estados es fundamental para atraer inversores y socios estratégicos.

10. Enfoque hacia la Sostenibilidad

La empresa Batalá Cali busca posicionarse como un referente en la promoción de la batucada y la cultura afro-brasileña en el Distrito de Santiago de Cali, integrando prácticas sostenibles y un enfoque de inclusión social. La estrategia de sostenibilidad del proyecto se aborda desde cuatro dimensiones clave: social, ambiental, económica y de gobernanza. A continuación, se describe cómo estas dimensiones se integran para fortalecer el modelo de negocio, la propuesta de valor y el impacto del proyecto.

Dimensión Social: Inclusión y Promoción Cultural: Batalá Cali es un espacio para el desarrollo cultural y artístico de las personas, preservando la herencia cultural y promoviendo la diversidad musical en el Distrito de Santiago de Cali a través de la batucada. Esta acción contribuye con el Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) número 11 (Ciudades y comunidades sostenibles), pues se promueve el acceso de todos a espacios seguros e inclusivos de expresión cultural, igualmente con el ODS 4 (Educación de calidad), al facilitar la formación artística (ONU, 2023). Impacto en la Juventud y Comunidades Vulnerables: Al enfocarse en jóvenes de 21 a 35 años, Batalá Cali proporciona formación musical y un espacio seguro y creativo, disminuyendo el riesgo de involucrarse en actividades ilícitas y fortaleciendo el tejido social, estas actividades también fomentan el desarrollo de habilidades blandas, mejorando las oportunidades de empleabilidad, lo que contribuye al ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico) y al ODS 10 (Reducción de las desigualdades) (Pérez & Caicedo, 2021). Educación y Formación Musical: La formación musical permite a los jóvenes desarrollar competencias musicales y artísticas, mientras adquieren una comprensión profunda del contexto socio-cultural de la música. Esto se alinea con el ODS 4, al mejorar el acceso a una educación inclusiva y de calidad en el ámbito artístico (Santos & Ribeiro, 2023).

Dimensión Ambiental. Reducción del Impacto Ecológico en Eventos: Batalá Cali emplea prácticas sostenibles en sus eventos, como la minimización de residuos y la reducción de plásticos de un solo uso, contribuyendo al ODS 12 (Producción y consumo responsables), promoviendo una gestión ambiental responsable y sostenible en la organización de actividades culturales (Silva, 2020). Innovación en Materiales y Producción: El uso de materiales reutilizados y reciclados en la construcción de instrumentos musicales reduce el impacto ambiental y contribuye a la reducción de la huella de carbono. Esto apoya el ODS 13 (Acción por el clima) reforzando el compromiso de la fundación con la sostenibilidad. (Moreno & Pineda, 2022). Educación Ambiental Integrada en los Talleres: Los programas de formación incluyen módulos de sostenibilidad y prácticas ambientales, donde los participantes aprenden a arreglar instrumentos a partir de materiales reciclados, lo cual fomenta la conciencia ambiental y se alinea con el ODS 13, generando impacto positivo en la comunidad (Santos & Ribeiro, 2023).

Dimensión Económica. Fomento del Emprendimiento y Creación de Empleos: como fundación músico-cultural, Batalá Cali accede a incentivos fiscales y programas de apoyo financiero, fortaleciendo su sostenibilidad económica y contribuyendo al ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico). Generación de Ingresos Diversificados: La venta de productos y servicios relacionados con la batucada, como eventos y merchandising, diversifica las fuentes de ingresos que apoyan el desarrollo de la fundación, alineándose también con el ODS 8, creando varias fuentes de ingresos estable (Santos & Ribeiro, 2023). Optimización a través de Tecnología y Análisis de Datos: El uso de herramientas de Business Intelligence (BI) optimiza la toma de decisiones, mejorando la eficiencia y rentabilidad del proyecto. Esto se encuentra

alineado con el ODS 9 (Industria, innovación e infraestructura), al integrar innovación tecnológica en los procesos relacionados con gestión de datos (Silva, 2020).

Dimensión de Gobernanza. Cumplimiento normativo y protección de derechos: el apego a la legislación cultural y de derechos de autor garantiza una operación ética y legal, contribuyendo al ODS 16 (Paz, justicia e instituciones sólidas), al respetar los derechos culturales y de propiedad intelectual. Transparencia y Responsabilidad Social Corporativa (RSC): la transparencia en los impactos sociales y ambientales, a través de la rendición de cuentas de los impactos sociales y ambientales, junto con prácticas de RSC, genera confianza de la comunidad, alineándose también con el ODS 16 y promoviendo una operación basada en principios de responsabilidad social (Pérez & Caicedo, 2021). Fortalecimiento de redes de colaboración: las alianzas con organizaciones culturales refuerzan el entorno cultural inclusivo y sostenible, lo que hace que el proyecto este alineado con el ODS 17 (Alianzas para lograr los objetivos), ya que promueve la colaboración interinstitucional para el desarrollo sostenible. (Moreno & Pineda, 2022).

11. Conclusiones

El modelo de negocio diseñado para una empresa de servicios musicales en el distrito de Santiago de Cali garantiza su introducción, sostenibilidad y éxito en el mercado al integrar una propuesta de valor inclusiva, que fomenta la creatividad y la cohesión social mediante la formación musical en batucadas. Este modelo aborda las necesidades específicas del segmento objetivo, aprovechando las oportunidades del entorno y gestionando eficientemente los recursos para consolidar un impacto social, cultural y económico.

Se identificó como segmento principal a jóvenes entre 21 y 35 años, principalmente estudiantes universitarios y jóvenes profesionales interesados en actividades culturales y comunitarias. Este grupo valora la oportunidad de participar en experiencias que combinen la música con el sentido de pertenencia, creatividad y bienestar, lo que valida la relevancia de la propuesta de Batalá Cali. Así mismo, organizaciones públicas y privadas.

El análisis del entorno competitivo, mediante herramientas como las Cinco Fuerzas de Porter y el análisis PESTEL, reveló una baja rivalidad directa debido a la escasez de propuestas similares en la ciudad. Sin embargo, existen amenazas de sustitutos en el sector cultural y limitaciones en el acceso a financiamiento. Estas conclusiones destacan la necesidad de aprovechar alianzas estratégicas y fortalecer la diferenciación de la propuesta de valor para mantener la competitividad.

A través del mapa de empatía, el buyer persona y el lienzo de la propuesta de valor, se logró un diseño técnico que refleja las expectativas y motivaciones del segmento objetivo.

Además, se definió una estructura clara para las actividades clave, los recursos necesarios y los canales de comunicación, asegurando un modelo escalable y alineado con las necesidades del mercado.

Se establecieron estrategias técnicas, organizacionales, legales, financieras y sostenibles para garantizar la viabilidad del negocio. Estas incluyen la diversificación de ingresos mediante talleres, eventos culturales y consultorías; la búsqueda activa de alianzas con el sector público y privado; y la implementación de prácticas sostenibles alineadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Estas acciones fortalecen la estructura operativa y aseguran un impacto positivo a largo plazo.

12. Referencias

- Aainjaa. (2023). *Concénos*. Obtenido de Aainjaa: <https://www.aainjaa.com/conocenos/>
- Amador-Mercado, C. (2022). El análisis PESTEL. *UNO Sapiens Boletín Científico de la Escuela Preparatoria*, 4(8). doi:<https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/prepa1/issue/archive>
- Barraza, H. (2019). *¿Cuál es la diferencia entre Propósito, Misión y Visión?* Obtenido de Scalahed: https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25317w/M1DPI106_S2_Cual_es_la_diferencia_entre.pdf
- Batala Mundo. (2021). *European Project*. Obtenido de Batala Mundo: <https://www.batalamundo.com/european-project/>
- Bazzani, C., & Trejos, E. (2008). Análisis de riesgo en proyectos de inversión un caso de estudio. *Scientia et Technica*, 1(38).
- Cámara de Comercio de Cali. (2024). *Ritmo Laboral*. Obtenido de Cámara de Comercio de Cali: <https://www.ccc.org.co/inc/uploads/2024/10/Ritmo-Laboral-114.pdf>
- CEPAL. (2022). *El Festival de Música del Pacífico Petronio Álvarez: Tejiendo ritmos, tejiendo territorios*. Obtenido de CEPAL: <https://www.cepal.org/es/infografias/festival-musica-pacifico-petronio-alvarez-tejiendo-ritmos-tejiendo-territorios>
- Colbert, F., Nantes, J., & Bilodeau, S. (1994). *Marketing Culture and the Arts*. Obtenido de Google Books: https://books.google.com.co/books/about/Marketing_Culture_and_the_Arts.html?id=f8AdAQAAMAAJ&redir_esc=y
- Concejo Santiago de Cali. (2024). *Proyecto de Acuerdo No. 004 de 2024*. Obtenido de Concejo Santiago de Cali: https://caliescribe.com/wp-content/uploads/2024/05/ARTICULADO-P.A.-004-DE-2024_.pdf
- DANE. (2023). *Principales indicadores del mercado laboral Diciembre de 2023*. Obtenido de Departamentos Administrativo Nacional de Estadística: <https://www.dane.gov.co/files/operaciones/GEIH/bol-GEIH-dic2023.pdf>

- Departamento Nacional de Planeación. (2020). Lineamientos para el desarrollo de distritos en Colombia.
- Díaz-Muñoz, G. (2020). Metodología del estudio piloto. *Revista Chilena de Radiología*, 26(3), 100-104. Obtenido de 2020.
- Dinnie, K. (2009). Taking brand initiative: How companies can align strategy, culture, and identity through corporate branding. *Journal of Brand Management*, 16(7), 496-498. doi:<http://dx.doi.org/10.1057/bm.2008.37>
- Eisentraut, J. (2016). The new mimics? Cross-cultural learning in Salvador da Bahia, Brazil. *Taylor & Francis*, 33, 27-50. doi:<https://doi.org/10.1080/08873631.2015.1056405>
- Escuela de Música Desepaz Cali. (2024). *Inicio*. Obtenido de Escuela de Música Desepaz Cali: <https://escuelademusicadesepaz.org/>
- Espinoza, M. (2020). *Las fuerzas de Porter: Estrategias luego de su Aplicación*. Obtenido de ResearchGate: https://www.researchgate.net/publication/349108297_LAS_FUERZAS_DE_PORTER ESTRATEGIAS_LUEGO_DE_SU_APLICACION
- Flores, J., & Errol, A. (2014). El gobierno corporativo: un enfoque moderno. *Quipukamayoc*, 15(29). doi:<http://dx.doi.org/10.15381/quipu.v15i29.2065>
- Forero, F. (2024). *Acta de Constitución de la Fundación Batalá Cali*.
- Forero, F. (2024). *Estatutos Generales de la Fundación Batalá Cali*.
- Función Pública. (1997). *Ley 397 de 1997*. Obtenido de Función Pública: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=337#:~:text=El%20Estado%20garantiza%20a%20los,de%20una%20educaci%C3%B3n%20que%20asegure>
- Función Pública. (2011). *Ley 1493 de 2011*. Obtenido de Función Pública: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=45246#:~:text=%E2%80%9CPor%20la%20cual%20se%20toman,y%20se%20dictan%20otras%20disposiciones.%E2%80%9D>
- Función Pública. (2020). *Decreto 286 de 2020*. Obtenido de Función Pública: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=110394>

- Función Pública. (2020). *Ley 2069 de 2020*. Obtenido de Función Pública: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=160966>
- Fundación Notas de Paz. (2024). *Quiénes Somos*. Obtenido de Fundación Notas de Paz: <https://notasdepaz.org/quienes-somos/>
- Fundación Sidoc. (2024). *Inicio*. Obtenido de Fundación Sidoc: <https://www.fundacionsidoc.org/>
- Fundación Vida y Arte. (2024). *Fundación Vida y Arte*. Obtenido de LinkedIn: <https://www.linkedin.com/company/fundacion-vida-y-arte/?originalSubdomain=co>
- García, J. (2019). *Marketing digital en organizaciones culturales*. Madrid: Pearson.
- García-Delgado, L. (2019). *Aplicación del Mapa de Empatía: una Herramienta de Valor en los Modelos de Negocio*. Obtenido de Universidad Militar Nueva Granada: <https://repository.unimilitar.edu.co/server/api/core/bitstreams/b0fd2d5f-a421-458a-a775-c28013d1e6f8/content>
- Gerard, H., & Bruijl, T. (2019). *The relevance of Porter's five forces in today's innovative and changing business environment*. SSRN. <http://surl.li/ajmppi>
- Gobierno de Colombia. (1991). *Artículo 333*. Obtenido de Constitución Política de Colombia: <https://www.constitucioncolombia.com/titulo-12/capitulo-1/articulo-333>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2010). *Principles of Marketing*. Obtenido de Google Books: https://books.google.com.co/books/about/Principles_of_Marketing.html?id=cRsxku7O06UC&redir_esc=y
- Kotler, P., & Keller, K. (2022). *Marketing Management*. Pearson.
- Martínez, R., & Fernández, A. (2008). *Árbol de problemas y áreas de intervención*. CEPAL. doi:<http://dx.doi.org/http://doi.org/10.19083/tesis/652589>
- Martos, R. (2009). *Cultura Corporativa : Misión, Visión y Valores en la Gestión Estratégica de las empresas del sector de la Automoción en España*. Obtenido de Universitat Politècnica de Catalunya: <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/6784/TRMC1de1.pdf>
- Mensajeros de Esperanza. (2024). *Quiénes somos*. Obtenido de Mensajeros de Esperanza: <https://fundacionmensajerosdeesperanza.org/quienes-somos/>

Mesa, G. (2012). *Formulación y evaluación financiera y social de proyectos de inversión.*

Editorial Félix.

Ministerio de Cultura. (2022). *Población.* Obtenido de Ministerio de Cultura:

www.mincultura.gov.co

Molina, L., & Ortiz, D. (2015). *COLOMBIA - Censo de actores culturales individuales y organizados del Distrito de Santiago de Cali, Censo de actores culturales individuales y organizados.* Obtenido de Plan Estadístico Territorial: <https://planestadistico.cali.gov.co/amda/index.php/catalog/6/datafile/F2>

Moreno, J., & Pineda, L. (2022). *Industrias creativas y economía cultural en Colombia:*

Perspectivas y desafíos. Pontificia Universidad Javeriana.

Nájera, J. (2020). *Propuesta de valor de los servicios.* Obtenido de ResearchGate: [https://www.researchgate.net/publication/352726770_Propuesta_de_Valor_de_los_servicios?](https://www.researchgate.net/publication/352726770_Propuesta_de_Valor_de_los_servicios?enrichId=rgreq-8afcf9e24d03356f74503010a1c7e3ac-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzM1MjcyNjc3MDtBUzoxMDM4NDMwNjAzNTgzNDg4QDE2MjQ1OTI1NTc0Mjc%3D&el=1_x_2&_esc=publicationCov)

[enrichId=rgreq-8afcf9e24d03356f74503010a1c7e3ac-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzM1MjcyNjc3MDtBUzoxMDM4NDMwNjAzNTgzNDg4QDE2MjQ1OTI1NTc0Mjc%3D&el=1_x_2&_esc=publicationCov](https://www.researchgate.net/publication/352726770_Propuesta_de_Valor_de_los_servicios?enrichId=rgreq-8afcf9e24d03356f74503010a1c7e3ac-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzM1MjcyNjc3MDtBUzoxMDM4NDMwNjAzNTgzNDg4QDE2MjQ1OTI1NTc0Mjc%3D&el=1_x_2&_esc=publicationCov)

[XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzM1MjcyNjc3MDtBUzoxMDM4NDMwNjAzNTgzNDg4QDE2MjQ1OTI1NTc0Mjc%3D&el=1_x_2&_esc=publicationCov](https://www.researchgate.net/publication/352726770_Propuesta_de_Valor_de_los_servicios?enrichId=rgreq-8afcf9e24d03356f74503010a1c7e3ac-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzM1MjcyNjc3MDtBUzoxMDM4NDMwNjAzNTgzNDg4QDE2MjQ1OTI1NTc0Mjc%3D&el=1_x_2&_esc=publicationCov)

ONU. (2023). *Objetivos de Desarrollo Sostenible.* Obtenido de Naciones Unidas: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2019). *Diseñando la propuesta de valor.*

Obtenido de UNAB: [https://www.unab.edu.co/sites/default/files/29Oct.](https://www.unab.edu.co/sites/default/files/29Oct.%20ABC%20del%20Emprendimiento_Propuestadevalor.pdf)

[%20ABC%20del%20Emprendimiento_Propuestadevalor.pdf](https://www.unab.edu.co/sites/default/files/29Oct.%20ABC%20del%20Emprendimiento_Propuestadevalor.pdf)

Pérez, G., & Caicedo, F. (2021). *La música como herramienta de transformación social:*

Experiencias de impacto en América Latina. Editorial Universidad del Valle.

Porter, M. (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance.*

New York: Free Press.

Quiñonez, E., Monserrate, R., & López, S. (2018). La viabilidad de un proyecto, el valor actual

neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR). *Revista de Producción, Ciencias e*

Investigación, 2(17), 9-15.

- Ramírez, R., Secchi, M., Dubois, M., & Torregiani, L. (2023). *PESTEL*. Obtenido de Instituto Nacional de Tecnología Industrial: https://www.inti.gov.ar/assets/uploads/files/disenio-industrial/2023/herramientas-de-disenio-e-innovacion/19_PESTEL.pdf
- Repositorio ICESI. (2007). *Análisis del PIB del sector cultura de Santiago de Cali*. Obtenido de Repositorio ICESI: https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/65152/1/analisis_pib_sector.pdf
- Rosillón, M. (2009). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(48). doi:https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842009000400009
- Sánchez, L., Ramírez, G., & Novillo, E. (2021). Marketing Digital en la industria del entretenimiento musical. *593 Digital Publisher CEIT*, 6(6), 423-436. doi:<http://dx.doi.org/10.33386/593dp.2021.6.785>
- Santos, s. A., & Ribeiro, M. (2023). *Cultura y sostenibilidad en la música afro-brasileña: Retos y oportunidades*. São Paulo: Editorial Cultural.
- Silva, R. (2020). *Marketing cultural en la era digital: Estrategias para la promoción de eventos musicales*. México D.F.: Editorial Trillas.
- Sistema Único de Información Normativa. (2017). *Ley 1837 de 2017*. Obtenido de Sistema Único de Información Normativa: <https://www.suin-juriscal.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Leyes/30030647>
- SUIN-Juriscal. (2023). *Ley 078 de 2023*. Obtenido de SUIN-Juriscal: <https://www.suin-juriscal.gov.co/viewDocument.asp?id=30046362#:~:text=C%2D78%20de%202023&text=La%20Sala%20Plena%20de%20Ia,seguridad%20social%20y%20a%20la%20igualdad>.
- Tamayo, I. (2023). *Violencia e inseguridad en Cali: un retrato entre luces y sombras*. Obtenido de La Palabra: <https://lapalabra.univalle.edu.co/violencia-e-inseguridad-en-cali-un-retrato-entre-luces-y-sombras/>

Tu Barco. (2022). *Construyendo paz, sueños y «realidades positivas» hace 22 años:*

Fundación Juventud Arte y Vida en Siloé. Obtenido de Tu Barco:

<https://tubarco.news/especial-siloe/construyendo-paz-suenos-y-realidades-positivas-hace-22-anos-fundacion-juventud-arte-y-vida-en-siloe/>

Tuten, T., & Mintu, A. (2018). Advancing our understanding of the theory and practice of social media marketing: Introduction to the special issue. *The Journal of Marketing Theory and Practice*, 26(1), 1-3.
doi:<http://dx.doi.org/10.1080/10696679.2018.1393277>

13. Anexos

13.1 Anexo A - Buyer Person

Figura 33

Descripción Buyer Person. Persona 1



Nota. El gráfico describe las características generales, donde se encuentra la personalidad, motivaciones, objetivos, gustos y aficiones, redes sociales, habilidad y marcas del Buyer person, de la persona 1. Fuente: elaboración propia por medio de Canvas.

Figura 34

Descripción Buyer Person. Persona 2



Nota. El grafico describe las características generales, donde se encuentra la personalidad, motivaciones, objetivos, gustos y aficiones, redes sociales, habilidad y marcas del Buyer person, de la persona 2.

Figura 35

Descripción Buyer Person. Persona 3



Nota. El gráfico describe las características generales, donde se encuentra la personalidad, motivaciones, objetivos, gustos y aficiones, redes sociales, habilidad y marcas del Buyer person, de la persona 3.

13.2 Anexo B - Mapa de empatía

Figura 36

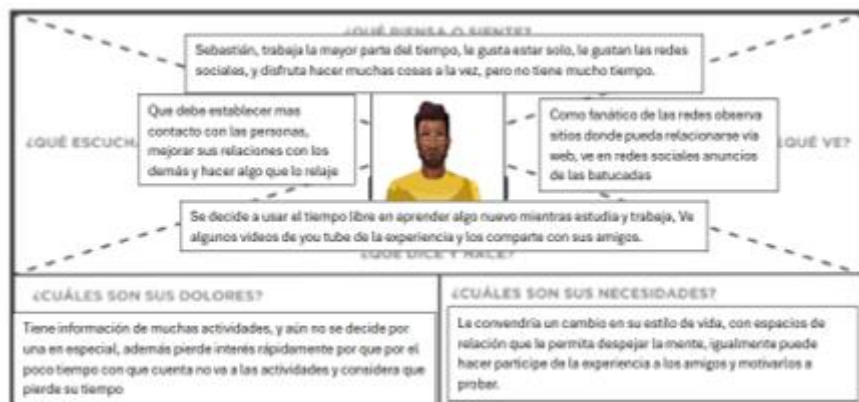
Descripción Mapa de empatía. Persona 1



Nota. El grafico describe las características generales del Mapa de Empatía, (lo que piensa, siente, lo que escucha, sus dolores y necesidades) de la persona 1. *Descripción Mapa de empatía.*

Figura 37

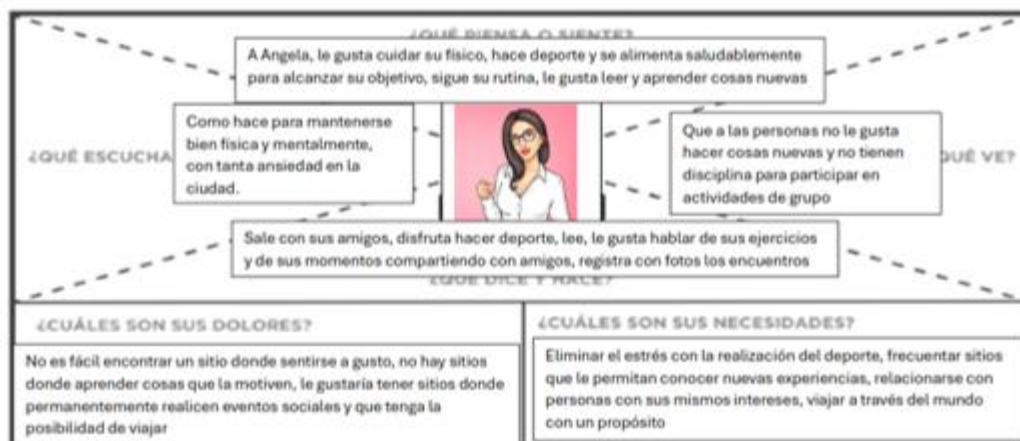
Descripción Mapa de empatía. Persona 2.



Nota. El grafico describe las características generales del Mapa de Empatía, (lo que piensa, siente, lo que escucha, sus dolores y necesidades) de la persona 2.

Figura 38

Descripción Mapa de empatía. Persona 3



Nota. El grafico describe las características generales del Mapa de Empatía, (lo que piensa, siente, lo que escucha, sus dolores y necesidades) de la persona 3.

13.3 Anexo C - Código IQ encuesta

Figura 39

Código IQ encuesta.



Nota: Código IQ, para la realización de la encuesta realizada en Google Forms.

13.4 Anexo D - Acuerdo de ingreso a Batalá Cali

Acuerdo de ingreso a Batalá Cali

Bienvenido a BATALÁ CALI

Batalá Cali es una batucada de Samba Reggae. Somos parte de Batalá mundo, un proyecto liderado por el Maestro Giba Gonçalve nacido en Paris en 1997. Actualmente son 46 bandas alrededor del mundo. Nosotros somos los primeros en Colombia de ser parte de Batalá mundo.

La misión de Batalá Cali es fomentar la cultura de paz a través de la música, empoderando a la comunidad y creando espacios inclusivos y diversos para el disfrute y la sana convivencia. La visión de Batalá Cali es, al 2030, ser reconocida como una de las batucadas con más relevancia en Colombia. Fomentando la colaboración entre distintas bandas para generar impacto social. Así mismo, establecer un estándar musical en Colombia de éxito sostenible en el sector cultural, con el firme compromiso de promover la cultura de paz, el disfrute y la sana convivencia.

(Espacio para el nombre)

Con la firma de este Acuerdo acepto las condiciones de ingreso, los derechos y deberes aquí descritos, así como los diferentes reglamentos que rijan mi participación en la Banda administrada por la Fundación Batalá Cali, entidad sin ánimo de lucro identificada con NIT (901894495-6).

Primero. Derechos: *Como integrante de la banda tendré los siguientes derechos:*

- 1. Recibir acompañamiento sobre la interpretación de los tambores y todo lo referente a la batucada a nivel musical.*
- 2. Participar en los eventos locales e internacionales de Batalá Cali.*
- 3. Recibir un tambor a título de préstamo para la práctica musical individual luego de pasar el periodo de prueba.*
- 4. Recibir de manera oportuna y periódica las notificaciones y actualizaciones de la banda.*
- 5. Postularse a ser parte de la Junta Directiva de la Fundación Batalá Cali en calidad de vocal, tesorero/a o vicepresidente.*
- 6. Retirarse de la banda en cualquier momento.*
- 7. Comunicarse con la directora musical ante cualquier necesidad e inconformidad y, si no se logra dar solución comunicarlo a la directora de la Fundación y finalmente llevar la situación ante la Junta Directiva de la Fundación.*
- 8. Recibir camisa, protectores de oídos, rodilleras (dependiendo el instrumento), correas y demás implementos y accesorios esenciales para cargar e interpretar el instrumento asignado.*
- 9. Abstenerse de participar en eventos o presentaciones cuando le implique gastos adicionales de traslado, alojamiento y manutención, y la Fundación no esté en condiciones de costearlos.*

Segundo. Deberes: *Como integrante de la banda tendré los siguientes deberes:*

1. *Abstenerse de usar los instrumentos e implementos entregados o facilitados por la Fundación, para presentaciones o actos que no sean organizados por ésta.*
2. *Devolver los instrumentos, en el mismo estado en que los recibí, salvo el deterioro natural por el uso, cuando deje de ser parte de la banda o la Fundación se disuelva.*
3. *Cuidar y velar por los instrumentos y todos los objetos e implementos entregados por la Fundación a título de préstamo.*
4. *Asumir el 100% del valor de la reparación o reemplazo de los instrumentos por daños o pérdida que no se deriven de fuerza mayor, caso fortuito o el deterioro natural de los mismos.*
5. *Realizar la limpieza y mantenimiento indicados por la Fundación para evitar un mayor deterioro del instrumento e implementos facilitados.*
6. *Asistir a mínimo e l 80% de los ensayos de la banda cada mes.*
7. *Mantener constancia y compromiso musical. Ensayando el repertorio y aprendiendo constantemente la música de la banda.*
8. *Realizar un aporte a la Fundación por valor de 50.000 (cincuenta mil pesos) para iniciar el periodo de prueba, equivalente a 4 ensayos.*
9. *En caso de ser aceptado o aceptada en la banda tras superar el periodo de prueba, realizar un aporte mensual a la Fundación por valor de 60.000 (sesenta mil pesos) dentro de los primeros cinco días hábiles de cada mes. Dado que la Fundación es una entidad sin ánimo de lucro, el monto del aporte será destinado a la compra de instrumentos y los gastos administrativos y técnicos de la Fundación y la banda.*
10. *Costear sus gastos de traslado, alojamiento y manutención para participar en eventos o presentaciones, cuando voluntariamente desee participar.*
11. *Abstenerse de usar el logo o nombre de la banda o actuar como representante de la misma sin la previa autorización de la Fundación.*
12. *Abstenerse de participar en los ensayos o presentaciones bajo el influjo del alcohol o efectos de sustancias psicoactivas.*

Tercero. Datos personales: *Autorizo a la Fundación Batalá Cali, a adicionar los datos que aquí consigne en sus bases de datos y los utilice para el envío de información institucional y especializada de acuerdo con su Política de privacidad y tratamiento de datos personales, la cual declaro conocer.*

Cuarto. Derechos de imagen: *Autorizo a la Fundación Batalá Cali al uso de mis derechos de imagen como mi representación corporal, rasgos físicos, voz y retrato, almacenados mediante fotografía o video, siempre y cuando dichos usos se limiten a actos sin ánimo de lucro, y en particular para la publicación de piezas de difusión relacionados con la banda.*

Quinto. Ausencia de relación laboral: *Entiendo que el pago que realizo*

El presente contrato es de naturaleza civil, en consecuencia, cada parte actuará con plena autonomía e independencia, y en desarrollo del mismo, no se generará vínculo laboral entre ENTREVIÑETAS y VIVEARTE o sus dependientes, subcontratistas o cualquier otro tipo de personal a su cargo directa o indirectamente.

Sexto. Término: *El presente acuerdo tendrá una duración indefinida, y estará vigente mientras yo sea integrante de la Banda. Perderé mi calidad de integrante si incumplo alguno de los deberes definidos en el presente acuerdo, y la junta directiva de la Fundación así lo señala en decisión consignada en acta.*

Firma:

C.C.

13.5 Anexo E - Estatutos Generales de la Fundación Batalá Cali

ESTATUTOS GENERALES DE LA FUNDACIÓN BATALÁ CALI

Por medio del presente documento se adoptan los estatutos generales de la Fundación **Batalá Cali**, los cuales se regirán por la normativa de la República de Colombia, y las siguientes disposiciones:

Artículo Primero. Naturaleza: Batalá Cali es una persona jurídica de derecho privado, con personería jurídica en la República de Colombia y plena capacidad para adquirir obligaciones y derechos, que se constituye dentro de las tipologías de las entidades sin ánimo de lucro como una fundación, de carácter permanente, independiente, autónomo y de utilidad común.

Artículo Segundo. Domicilio: El domicilio principal de Batalá Cali es la Carrera

60a #11b-31 de la Ciudad de Cali, Colombia, pero podrá realizar actividades en diferentes ciudades y municipios del país. Asimismo, tendrá como dirección de notificación electrónica el e-mail Batalacali@gmail.com.

Artículo Tercero. Objeto. Batalá Cali tendrá como objeto la creación y gestión de una banda de batucada, y en términos generales, el desarrollo de programas y proyectos que utilicen las expresiones sonoras e iniciativas musicales para el fortalecimiento del tejido social y el fomento de la diversidad, la paz y la convivencia, conjugando actividades de formación musical y artística, la realización de conciertos y muestras artísticas o culturales y la producción y difusión de información especializada en la materia. Así como la ejecución de estrategias de inclusión a través del arte y el fomento de buenos hábitos de vida, dando a las personas una nueva perspectiva de vida y mundo para ampliar su entendimiento del ser y la realidad local y global.

Esto se implementará a partir de la ejecución de actividades culturales, educativas, de desarrollo social, empresarial y de emprendimiento, así como de la promoción y apoyo a los derechos humanos y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

La banda participará en eventos de todo tipo, como carnavales, festivales, eventos deportivos o culturales, salones profesionales, bodas, despedidas de soltera/o, pre- estrenos, team building, seminarios, congresos, campañas de estimulación, road show u operaciones de Street Marketing.

Para desarrollar su objeto social Batalá Cali podrá realizar, entre otras, las siguientes actividades: Liderar iniciativas organizacionales y comunitarias que amplifiquen el impacto social de las artes. Desarrollar programas y estrategias de impacto sistémico enfocados en el mejoramiento del bienestar de las personas y las comunidades sobre las que el objeto social de la fundación produce una influencia significativa. Fomentar la creación, divulgación, circulación y apropiación global de

contenidos artísticos y culturales. Amplificar el impacto de las labores artísticas con un enfoque de sostenibilidad y renovación. Imaginar y llevar a cabo eventos, publicaciones, investigaciones, contenidos, producciones y todos aquellos materiales de difusión y circulación creativa en formatos conocidos o por conocer. Formular, diseñar, desarrollar y difundir estudios críticos o investigaciones sobre el estado patrimonial, presente o histórico, de las artes y las culturas. Establecer eficientes lazos de trabajo con organizaciones, colectivos, y personas en diferentes sectores sociales, artísticos y empresariales. Liderar iniciativas y proyectos dirigidos a identificar las necesidades de las personas y comunidades beneficiadas por el objeto social de la Fundación. Elaborar estrategias y desarrollar acciones de incidencia cívica, política y ciudadana que posibiliten el mejoramiento o creación de políticas públicas y privadas relacionadas con el objeto social de la fundación. Dichas estrategias y acciones tendrán un enfoque social-comunitario entendido en beneficio plural de las ciudadanías y tendrán absolutamente prohibida la participación o intervención proselitista en beneficio directo o indirecto de cualquier campaña política en nombre de (o en oposición a) cualquier candidata o candidato a cargos de elección popular. Gestionar, canalizar y administrar recursos de orden municipal, departamental, nacional e internacional ya sean estos del sector público gubernamental o de los sectores privados, los cuales serán utilizados para el cumplimiento del objeto social de Batalá Cali. Celebrar por cuenta propia o en asocio con otras entidades convenios o contratos y negocios jurídicos de toda índole con terceras partes para garantizar la adecuada ejecución del objeto social y los fines de Batalá Cali.

Realizar, patrocinar, organizar y sistematizar toda clase de eventos en el país o en el exterior que contribuyan al cumplimiento del objeto social. Invertir en el diseño, formulación, evaluación, aplicación o ejecución de proyectos de investigación que contribuyan al cumplimiento del objeto social. Invertir en el diseño, formulación, evaluación, aplicación o ejecución de proyectos que permitan el mejoramiento o creación de políticas públicas y privadas, a nivel nacional e internacional, sea con personas naturales o jurídicas de carácter privado, público, mixtas, nacionales o del extranjero.

Apoyar, patrocinar y facilitar la ejecución de ideas presentadas por personas o grupos cuyos propósitos y objetivos concuerden con los de la fundación. Desarrollar los mecanismos de financiación y cofinanciación con inversiones a nivel nacional e internacional necesarios para el sostenimiento de la fundación, sus actividades y proyectos. Desarrollar los mecanismos de adquisición de bienes muebles e inmuebles que garanticen el adecuado funcionamiento de la entidad. Esto también podrá suceder gravando o limitando el dominio de sus activos fijos y enajenándolos cuando, por cuestiones de conveniencia o necesidad, sea aconsejable su disposición. Realizar actividades que incentiven el desarrollo integral y gremial de los beneficiarios de la fundación. Ofrecer servicios de consultoría en áreas artísticas y culturales. Realizar, directa o indirectamente, por cuenta propia o ajena, sola o mediante consorcios, uniones

temporales o alianzas estratégicas con organizaciones no gubernamentales u organizaciones de la sociedad civil o entidades del sector privado, nacionales o extranjeras, todas aquellas actividades encaminadas a proyectar, ejecutar, administrar, coordinar, controlar o evaluar planes, programas o proyectos orientados a buscar el bienestar de las personas. Asociarse, fusionarse, participar en uniones temporales y consorcios, y elaborar convenios con otras personas naturales o jurídicas que desarrollen el mismo o similar objeto. Celebrar convenios de cualquier orden administrativo que le permitan contratar, adquirir, gravar, transformar y administrar toda clase de muebles e inmuebles, realizar operaciones comerciales con entidades bancarias, y realizar negocios jurídicos con carácter particular o estatal, nacional o internacional, siempre y cuando tengan relación con su objeto social y sus actividades.

Crear otras entidades que permitan desarrollar su objeto social. Recibir donaciones. Efectuar todas las otras actividades organizacionales y operaciones económicas relacionadas desde o directamente con el objeto social y para el desarrollo de éste. Participar en todo tipo de convocatorias y licitaciones.

Artículo Quinto. Duración. Batalá Cali tendrá una duración indefinida, en este sentido, podrá desplegar las acciones asociadas a su objeto social sin límite temporal.

Artículo Sexto. Patrimonio: El patrimonio de Batalá Cali estará constituido por:

- a. Aportes iniciales de las fundadoras;
- b. Rendimientos financieros provenientes de la inversión de los recursos de la fundación;
- c. Cuotas de suscripción mensual pagadas por los miembros de la banda internacional;
- d. Ingresos generados por actividades propias de la fundación, como la participación en eventos, desarrollo de estudios y desarrollo de proyectos.
- e. Subvenciones o apoyos otorgados por entidades internacionales, intergubernamentales, públicas nacionales o territoriales, ONGs, y sociedades comerciales.
- f. Auxilios donados por personas naturales o jurídicas;
- g. Bienes que a cualquier título adquiera, incluyendo donaciones de empresas nacionales o extranjeras; y
- h. Bienes que por cualquier concepto ingresen en la entidad.
- i. Las utilidades y rentas obtenidas de sus propios bienes.

Parágrafo: A la fecha de constitución, el patrimonio inicial asciende a la suma de SIETE MILLONES SEISCIENTOS CUARENTA Y NUEVE MIL SETECIENTOS VEINTE PESOS M/CTE (\$7.649.720). Suma que ha sido aportada en especie por las Fundadoras en igual proporción con los bienes y servicios descritos a continuación:

Bien o servicio aportado	Cantidad	Valor cuantificado en pesos colombianos
Caixa (Tambores)	1	\$370.000
Varillas	1	\$195,000
Cinturones	1	\$33,200
Asesoría legal	1	\$1,036,000
Surdo 1 (Tambores)	2	\$1,560,000
Surdo 2 (Tambores)	2	\$1,480,000
Dobra 20 (Tambores)	1	\$664,000
Dobra 18 (Tambores)	1	\$624,000
Repi (Tambores)	2	\$936,000
Practice Pads	1	\$91,960
Baquetas	1	\$79,560
Rodilleras	1	\$144,000
Protección Auditiva	1	\$36,000
Envío de tambores	1	\$400,000
Total		(\$7.649.720)

Artículo Séptimo. Administración del patrimonio. La administración del patrimonio estará a cargo de la Junta Directiva, la cual delegará en la Representante Legal la responsabilidad de su manejo. Sus fondos serán depositados en una cuenta corriente o de ahorros y solamente se destinarán al cumplimiento de sus objetivos.

Artículo Octavo. Destino del Patrimonio. Los bienes y fondos de Batalá Cali son indivisibles; ni las fundadoras, ni persona alguna derivan de Batalá Cali ventajas especiales, ni recibirán suma alguna por concepto de utilidades o reparto de excedentes.

Las personas naturales o jurídicas que donen bienes a Batalá Cali no tendrán dentro de ella preeminencia alguna por el solo hecho de la donación.

Ninguna parte de las utilidades de Batalá Cali, ni las valoraciones, provechos, rentas o beneficios que se obtengan ingresarán en ningún momento al patrimonio de los integrantes de la Fundación, ni aún por razón de liquidación; las utilidades serán aplicables, en cuanto no se capitalicen, a los fines de Batalá Cali y en caso de liquidación se observará lo previsto por las leyes y los estatutos.

Artículo Noveno. Libro Registro de Asociados: Batalá Cali cuenta con un libro de registro interno denominado "LIBRO DE ASOCIADOS", en el cual se inscribirán todos los datos y novedades, que permitan precisar de manera

actualizada la identificación, ubicación, calidad del asociado, así como la dirección reportada de su domicilio o lugar de trabajo, las cuales regirán para efectos de realizar todas las notificaciones y convocatorias relacionadas con la fundación.

Las Asociadas deberán suministrar dentro de los primeros quince días del año, información completa para actualizar las novedades. La Presidente de la Junta Directiva llevará y mantendrá actualizado el libro, bajo su dependencia y responsabilidad.

Artículo Décimo. Libro de actas: En un libro se llevarán las actas de la Junta Directiva y tendrán una numeración consecutiva.

Artículo Undécimo. Actas: De cada sesión se levantará un acta que se transcribirá por orden cronológico en el Libro de Actas, la cual será firmada por la Presidente y el Secretario de la respectiva sesión. Tales actas deberán contener, por lo menos, su número de orden, la fecha y hora de iniciación de la sesión, el lugar, su carácter de ordinaria o extraordinaria, la forma como se hizo la convocatoria (indicando quién convoca, cuándo y cómo), el nombre de los asistentes, la elección de Presidente de la sesión, el nombre de quien fue designado como Secretario, los temas tratados, las decisiones tomadas, con indicación de los votos a favor y en contra o en blanco, la relación sucinta de los informes rendidos, las constancias dejadas por los asistentes con sus nombres, la constancia de la aprobación por la propia autoridad de Batalá Cali en la respectiva sesión o la designación de una comisión entre los asistentes para tal efecto, en su caso, y la hora de clausura.

Artículo Decimotercero. Miembros: Son miembros de Batalá Cali las personas que figuran como constituyentes en el acta de constitución y las que posteriormente adhieran a ella, previo el lleno de los requisitos establecidos en los presentes estatutos o en los reglamentos internos.

Artículo Decimocuarto. Derechos: Son derechos de los asociados en general:

- a. Participar en las actividades de Batalá Cali conforme a las condiciones que para ellos se establezcan.
- b. Promover programas y proyectos para el logro de los objetivos de la entidad.
- c. Elegir y ser elegido integrante de la Junta Directiva o de los comités de trabajo cuando corresponda.
- d. Representar a Batalá Cali con previa autorización de la Junta Directiva, en cualquier evento o vocería institucional temporal o permanente.
- e. Recibir las publicaciones hechas por la fundación.
- f. Fiscalizar la gestión económica y administrativa de la Junta Directiva, examinar los libros o documentos y solicitar informes al Presidente o a cualquier integrante de la Junta Directiva.

- g. Retirarse voluntariamente de Batalá Cali según lo prescrito en estos estatutos. h. Proponer reformas de estatutos.
- h. Apelar las decisiones sancionatorias.

Artículo Decimoquinto. Deberes de las asociadas: Serán aquellas adoptadas por la Junta Directiva y especialmente:

- a. Comprometerse a efectuar los aportes en caso de que sean fijados por la Junta Directiva.
- b. Comprometerse a participar en las actividades de la fundación.
- c. Utilizar en publicaciones, hojas de vida, correspondencia oficial o de interés para Batalá Cali su condición de integrante de esta organización.
- d. Cumplir los Estatutos, reglamentos, resoluciones, comisiones o trabajos asignados por la Junta directiva o los comités de trabajo.
- e. Velar por la buena imagen de la fundación.
- f. Acatar las decisiones tomadas por la Junta Directiva.
- g. Comprometerse con los principios y fundamentos de la Fundación.
- h. Obrar en sus relaciones con Batalá Cali y la comunidad con ética y lealtad.
- i. Velar por el buen manejo del patrimonio, bienes de la Fundación.
- j. Representar con responsabilidad la participación de Batalá Cali en cualquier evento al que asista en su nombre.
- k. Las demás impuestas por las disposiciones legales, estatutarias, reglamentarias, y las resoluciones de la Junta Directiva.

Artículo Decimoquinto. Prohibiciones: Se prohíbe a los asociados de Batalá Cali:

- a. Intervenir en asuntos que comprometan el respeto debido a la autonomía de los asociados de Batalá Cali, su buen nombre, prestigio, o el de ésta.
- b. Discriminar, actuando como miembro de la fundación, a personas naturales o jurídicas, por circunstancia de credo político o religioso, sexo, raza, nacionalidad u origen geográfico, clase o capacidad económica.
- c. Usar el nombre y demás bienes de Batalá Cali con propósitos diferentes a los objetivos institucionales, en beneficio particular o en contravención a las disposiciones estatutarias o reglamentarias.
- d. Impedir la asistencia o intervención de los asociados activos en las reuniones, juntas y comités o alterar su normal desarrollo.

- e. Usar las sedes o lugares de ejercicio o desarrollo del objeto social como lugares de reuniones no autorizadas por la Junta Directiva o la Representante legal, o para fines distintos a los autorizados expresamente.

Parágrafo: Las conductas que se indican en este artículo, implican para los asociados obligaciones de no hacer. Estas conductas se consideran faltas graves y originan las sanciones pertinentes, por contrariar el ejercicio responsable de los derechos de los asociados, por afectar la buena marcha y por contravenir los principios y normas de la fundación.

Artículo Decimosexto. Sanciones: Batalá Cali podrá imponer a sus asociados las sanciones como la amonestación, suspensión temporal de la calidad de asociado, o expulsión, previa solicitud escrita de descargos, y observando el debido proceso en general en el marco del reglamento que adopte previamente la Junta Directiva para dicho efecto.

Artículo Decimoséptimo. Retiro de asociados: El retiro voluntario para los asociados lo autoriza la Junta Directiva, previa solicitud escrita del interesado.

En el momento de solicitud del retiro voluntario, cuando existan cuentas pendientes para con la entidad, este se podrá condicionar al pago de la deuda, de conformidad con lo establecido en el reglamento interno.

Artículo Decimoctavo. Expulsión de asociados: La expulsión de los asociados la aplicará la Junta Directiva por votación de las dos terceras (2/3) partes de sus integrantes. La expulsión sólo podrá realizarse previa comprobación de las irregularidades cometidas por el implicado en detrimento de la estabilidad y el prestigio de la fundación, con sujeción al debido proceso observando los principios del derecho a la defensa, doble instancia, publicidad y contradicción, legalidad de la prueba, respeto por la dignidad humana, etc.

Artículo Décimo noveno. Banda: La Fundación creará una banda de batucada, la cual se regirá por un reglamento aprobado por la Junta Directiva. La banda estará integrada por todas las personas que manifiesten su interés en hacer parte y sean aceptadas por la Directora Musical. La adhesión de una persona a la banda se perfeccionará con la firma de un acuerdo en el que se describan los derechos y obligaciones adquiridas conforme el reglamento aprobado, así como el monto de la cuota de suscripción mensual que deberá pagar.

Parágrafo primero: Los integrantes de la Banda no serán entendidos como asociados activos de la Fundación, ni tendrán derechos adicionales a aquellos aprobados en el reglamento y los presentes estatutos, sin perjuicio que los asociados activos puedan hacer parte de la banda si así lo desean y lo acepta la Directora Musical.

Parágrafo segundo: Si un asociado activo desea hacer parte de la banda deberá firmar el acuerdo de adhesión y pagar la cuota de suscripción mensual como los demás miembros.

Parágrafo tercero: El o la tesorera tendrá a su cargo el envío de cuentas de cobro y seguimiento al pago de las cuotas de suscripción mensual de los integrantes de la banda, así como el envío de los correspondientes informes a la Directora. Los integrantes de la Banda deberán notificar a la tesorera cuando realicen cada pago, remitiendo el correspondiente soporte de pago.

Artículo Vigésimo. Junta Directiva: La Junta Directiva será el máximo órgano de Administración de Batalá Cali, y estará conformada por los asociados activos, un vicepresidente, una tesorera, un vocal y la Directora Musical.

Parágrafo primero: La Vicepresidenta, tesorera y vocal serán seleccionados entre los o las integrantes de la banda que voluntariamente se postulen y sean elegidos por mayoría de votos entre los actuales miembros de la Junta Directiva por un periodo de dos años sin reelección consecutiva. Su participación en la Junta se entenderá ad honorem y no percibirán remuneración alguna por este concepto, aunque la Junta Directiva podrá aprobar la exoneración del pago de la cuota de suscripción mensual por el periodo en el que fujan en el cargo, para lo cual deberá aclararlo en el acta de nombramiento.

Parágrafo segundo: Los asociados activos, la vicepresidenta, la tesorera, la vocal y Directora Musical tendrán voz y voto en todas las reuniones de la Junta Directiva.

Parágrafo tercero: La Presidente de la Junta Directiva podrá vetar el derecho a voto de la Directora Musical en las votaciones que tengan estrecha relación con la banda de batucada.

Artículo Vigésimo Primero. Funciones de la Junta Directiva: Son funciones de la Junta Directiva las siguientes:

- a. Aprobar su propio reglamento.
- b. Ejercer la suprema dirección de Batalá Cali y velar por el cumplimiento de su objeto social, interpretar los estatutos, fijar la orientación y política generales de sus actividades.
- c. Reformar los estatutos de acuerdo con las previsiones de estos estatutos con una mayoría de votos.
- d. Aprobar los planes y programas a desarrollar por la Fundación propuestos para el cumplimiento de su objeto social.
- e. Estudiar, aprobar o improbar, con carácter definitivo, los estados financieros e informes de gestión presentados a su consideración.

- f. Expedir los reglamentos y las disposiciones estatutarias necesarias para el buen funcionamiento de la Fundación.
- g. Aprobar el reglamento de la banda de batucada y sus modificaciones.
- h. Aprobar la expulsión de un integrante de la banda de batucada conforme el reglamento aprobado.
- i. Decretar la disolución y liquidación de Batalá Cali.
- j. Elegir el liquidador o los liquidadores y señalar la entidad o entidades que hayan de recibir el remanente que resulte al hacerse la liquidación.
- k. Señalar, si lo estima conveniente, los aportes extraordinarios que deben hacer los asociados y establecer las sanciones diferentes de las previstas en estos estatutos, sin que las mismas impliquen reforma estatutaria.
- l. Ordenar las acciones administrativas y judiciales que correspondan contra los directivos y administradores y reconocer, estimular y premiar las acciones de los administradores dignas de reconocimiento.
- m. Reglamentar el ejercicio del derecho de inspección por parte de los asociados.
- n. Reglamentar la participación de los asociados en las actividades de planeación de actividades de la Fundación.
- o. Brindar a los asociados mecanismos de vigilancia y control sobre los dineros recaudados.
- p. Dictar las decisiones y resoluciones, dándolas a conocer a los integrantes de Batalá Cali mediante circulares u otro medio de información.
- q. Conceptuar acerca de la admisión y/o exclusión de integrantes, teniendo en cuenta los siguientes estatutos y las solicitudes a la Junta directiva.
- r. Crear los organismos y áreas que sean necesarios para el adecuado funcionamiento de la fundación.
- s. Adoptar el sistema contable interno de la fundación.
- t. Examinar cuando considere necesario los archivos y estados financieros de la fundación.
- u. Las demás que le correspondan por naturaleza como máximo órgano de dirección de Batalá Cali.

Artículo Vigésimo Segundo. Reuniones de la junta directiva: La Junta Directiva sesionará ordinariamente por lo menos una vez al mes mediando citación escrita del Presidente de la Junta Directiva, con tres (3) días comunes de anticipación y extraordinariamente para atender las situaciones urgentes y que requieran atención

inmediata, mediando citación escrita del Presidente de la Junta Directiva, con un día común de antelación.

Parágrafo. La Junta Directiva podrá realizar las reuniones ordinarias y extraordinarias, de manera no presencial, siempre que se encuentre participando la totalidad de los miembros. Tales reuniones pueden desarrollarse con comunicaciones simultáneas y sucesivas, es decir por un medio que los reúna a todos a la vez, como la tele-conferencia, etc., o mediante comunicaciones escritas dirigidas al Representante Legal en las cuales se manifieste la intención del voto sobre un aspecto concreto, siempre que no pase más de un mes, desde el recibo de la primera comunicación y la última.

Artículo Vigésimo Tercero. Quorum. El quórum deliberativo lo constituye la asistencia de por lo menos la mitad más uno de sus integrantes y el decisorio, el voto favorable de la mitad más uno de sus asistentes. Transcurridos los 15 minutos siguientes a la hora a la cual fue citada la sesión, la Junta Directiva podrá deliberar y tomar decisiones si hay el quórum decisorio.

Artículo Vigésimo Cuarto. La Presidente: La Presidente de la Junta Directiva no tendrá voto pero liderará las reuniones ordinarias y extraordinarias de ésta, y en particular tendrá dentro de sus funciones convocar y presidir todas las reuniones de la Junta Directiva y actos sociales de la entidad.

Artículo Vigésimo Quinto. Funciones de la Secretaria: La Secretaria de la Junta Directiva será la responsable de las actas de Batalá Cali y tendrá las siguientes funciones:

- a. Asistir a las reuniones, elaborar las actas correspondientes, firmarlas conjuntamente con la Presidente y ponerlas a disposición de los integrantes.
- b. Levantar un libro donde se registren las sanciones.
- c. Refrendar la firma de la Presidente en los actos que lo requieran y firmar en ausencia de ella la correspondencia especial.
- d. Notificar, comunicar y publicar, según el procedimiento que deba seguirse en cada caso, los acuerdos, resoluciones, programaciones, boletines y en general divulgar las actividades de la Fundación.
- e. Comunicar la convocatoria para las reuniones ordinarias y extraordinarias de la Junta directiva.
- f. Llevar en orden alfabético una lista actualizada de los integrantes con su respectiva dirección y teléfono, en el libro de integrantes.
- g. Realizar un inventario general de Batalá Cali.

- h. Las demás que estos estatutos o la Junta Directiva le asignen.

Artículo Vigésimo sexto. Funciones de la Directora: La Directora de Batalá Cali fungirá como representante legal de la Fundación, y también como Presidente de la Junta Directiva. En su rol de representante legal, la Directora tendrá las siguientes funciones:

- a. Actuar como representante legal de la Fundación sin límite de cuantía.
- b. Velar por los intereses de Batalá Cali debiendo firmar contratos, convenios, correspondencia especial, memorias y negocios jurídicos en general celebrados por la Fundación.
- c. Otorgar poder para el inicio de acciones jurídicas que se requieran para proteger los intereses de la Fundación.
- d. Actuar como ordenadora del gasto y autorización de pagos sin límite de cuantía.
- e. Aprobar los actos y contratos que comprometan a Batalá Cali y los que señalen los estatutos, reglamentos, acuerdos o la Junta Directiva.
- f. Presentar informes de ejecución técnica y financiera a la Junta Directiva.
- g. Hacer cumplir la Ley, los estatutos, los reglamentos internos, las resoluciones de la Junta Directiva, y los principios de la Fundación.
- h. Nombrar los funcionarios y cargos que sean necesarios para el funcionamiento de Batalá Cali.
- i. Celebrar los actos, convenios, actas de donación y los contratos para el desarrollo del objeto social de la Fundación sin límite de cuantía.
- j. Colocar a consideración y aprobación de la Junta Directiva los planes, programas y proyectos de la Fundación.
- k. Verificar el cumplimiento de los procesos determinados por la Junta Directiva en la formulación y presentación de los proyectos.
- l. Velar porque los proyectos se presenten de manera oportuna y con adecuada calidad.
- m. Velar por que se lleven regularmente la contabilidad de Batalá Cali y las actas de los órganos de dirección y administración, y porque se conserve debidamente la correspondencia de Batalá Cali y los comprobantes de las cuentas, impartiendo las instrucciones necesarias para tales fines.
- n. Dar oportuna cuenta, por escrito, a la Junta Directiva, de las irregularidades que ocurran en el funcionamiento de Batalá Cali y en el desarrollo de su actividad.
- o. Autorizar con su firma cualquier balance que se haga, con su dictamen o informe correspondiente.
- p. Informar a la Junta Directiva sobre la gestión administrativa de la Fundación.

- q. Colaborar con las entidades gubernamentales que ejerzan la inspección y vigilancia, además de rendir los informes que le sean solicitados.
- r. Inspeccionar asiduamente los bienes de Batalá Cali y procurar que se tomen oportunamente las medidas de conservación o seguridad de los mismos y de los que ella tenga en custodia a cualquier otro título.
- s. Las demás que correspondan a la naturaleza de su cargo.

Artículo Vigésimo Séptimo. Periodo de la representante legal: El nombramiento de la representante legal tendrá una duración de dos años contados a partir de la creación de la Fundación para el caso del primer mandato o a partir de la firma del correspondiente contrato, para los siguientes. Este periodo podrá prorrogarse por periodos iguales si así lo decide la Junta Directiva.

Artículo Vigésimo Octavo. Revisor Fiscal: Atendiendo el monto de los activos de Batalá Cali, no se tendrá la figura de revisor fiscal.

Artículo Vigésimo Noveno. Directora Musical: La Fundación tendrá una Directora Musical, quien tendrá dentro de sus funciones:

- a. La selección de repertorios, siempre que las melodías utilizadas sean del dominio público o cuenten con licencias abiertas o hayan sido licenciadas a la Fundación.
- b. Seleccionar y solicitar a la Directora la gestión de licencias de derecho de autor para el uso de melodías, cuando se requiera. La gestión estará sujeta a la disponibilidad de recursos conforme el presupuesto anual.
- c. Coordinar los ensayos de la banda.
- d. Aprobar el ingreso de los integrantes de la banda y suspenderlos de acuerdo con el reglamento aprobado por la Junta Directiva.
- e. Someter a consideración de la Junta Directiva la expulsión de integrantes de la banda.
- f. Definir las necesidades de compra y solicitar a la Directora la adquisición de instrumentos. La compra estará sujeta a la disponibilidad de recursos conforme el presupuesto anual.
- g. Remitir información a la Directora para la preparación de los planes y presupuestos anuales, así como los informes de gestión.
- h. Seleccionar coreografías, vestuario y todas las decisiones artísticas concernientes a la banda.
- i. Velar por el cumplimiento del reglamento de la Banda.

Parágrafo Primero: La Directora Musical tendrá plena autonomía en la toma de decisiones artísticas concernientes a la banda, sin perjuicio que se deba ceñir a los presupuestos aprobados y reglamentos aprobados por la Junta Directiva.

Parágrafo Segundo: La Directora Musical será elegida por la Junta Directiva por periodos de un año, prorrogables por periodos iguales si así lo decide la Junta.

Artículo Trigésimo. Causales de Disolución. Batalá Cali se disolverá ante la ocurrencia de cualquiera de las siguientes causales:

- a. Por la extinción de su patrimonio o la destrucción de los bienes destinados a su manutención.
- b. Cuando pasados 2 años desde el reconocimiento de su personería jurídica no hubiere iniciado actividades.
- c. Por decisión de autoridad competente.
- d. Por decisión de su Junta Directiva.
- e. Por las demás causales señaladas en la Ley.

Artículo Trigésimo Primero. Liquidador: Decretada la disolución, la Junta Directiva procederá a nombrar liquidador. Mientras no se hagan dichos nombramientos actuará como liquidador el representante legal.

Artículo Trigésimo. Segundo. Liquidación: Con cargo al patrimonio de la Fundación, el liquidador publicará aviso en un periódico de amplia circulación nacional, en el que informará a la ciudadanía sobre el proceso de liquidación, para que los acreedores hagan valer sus derechos.

Pasados 15 días se iniciará el proceso de liquidación realizando los pagos correspondientes a las obligaciones contraídas con terceros.

Terminado el trabajo de liquidación y cubierto el pasivo, el remanente, si lo hubiere, pasará en calidad de donación a una entidad de beneficencia, o cualquier otra sin ánimo de lucro que determine la Junta Directiva.

Artículo Trigésimo. Tercero. Cláusula Compromisoria: Todas las diferencias surgidas entre los miembros, sus directivos y/o representantes legales, así como entre éstos y la entidad, serán resueltas en primera instancia, a través de una conciliación extrajudicial en derecho que será tramitada ante la Cámara de Comercio de Cali. Si fracasa la conciliación, las diferencias serán dirimidas ante la jurisdicción ordinaria. Los presentes estatutos se firman en la ciudad de Cali, el día 20 de septiembre de 2024.

Actuando en calidad de Presidente,

Isabel Cristina Correa

C.C. 1.143.853.581 de Cali

Actuando en calidad de Secretaria,

Justine Velásquez Martínez

C.C. 1.143.840.418 de Cali

13.6 Anexo F - Documento Acta Constitución Fundación Batalá Cali

Documento Acta Constitución Fundación Batalá Cali

ACTA DE CONSTITUCIÓN DE LA FUNDACIÓN “BATALÁ CALI”

En la ciudad de Cali, Colombia, siendo las 11:00 am del día 20 de septiembre de 2024, **Justine Velásquez Martínez**, identificada con cédula de ciudadanía No.

1.143.840.418 de la ciudad de Cali, domiciliada en la ciudad de Cali y actuando en nombre propio, e **Isabel Cristina Correa** identificada con cédula de ciudadanía No. 1.143.853.581 de Cali, domiciliada en la ciudad de Cali y actuando en nombre propio, celebraron una reunión con el propósito de constituir la Fundación Batalá Cali, tal y como se recoge en la presente acta y en los siguientes términos:

Orden del Día:

1. Designación de Presidente y Secretario de la reunión.
2. Manifestación de voluntad de constituir una Entidad Sin Ánimo de Lucro.
3. Aprobación de los Estatutos.
4. Nombramiento de Representante Legal y Junta Directiva.
5. Lectura y aprobación del texto integral del acta.

1. DESIGNACIÓN DE PRESIDENTE Y SECRETARIA DE LA REUNIÓN.

Se nombran para estos cargos a:

Presidente:	Isabel Cristina Correa , identificada con la C.C. No. 1.143.853.581 de Cali
Secretaria:	Justine Velásquez Martínez , identificada con la C.C. No. 1.143.840.418 de Cali.

2. MANIFESTACIÓN DE VOLUNTAD DE CONSTITUIR UNA ENTIDAD SIN ÁNIMO DE LUCRO.

Las fundadoras relacionadas en la presente acta, manifiestan su voluntad de constituir una entidad sin ánimo de lucro, del tipo Fundación, persona jurídica de derecho privado, de las reguladas, en lo pertinente, por el Decreto 2150 de 1995, el Decreto 427 de 1996 y demás disposiciones especiales, que se denominará “Batalá Cali”.

3. APROBACION DE LOS ESTATUTOS

La Presidente de la reunión señala que para la constitución de la entidad sin ánimo de lucro se han observado todas las disposiciones legales vigentes y se han conformado los estatutos según lo indicado en las normas especiales que la regulan, y procede a dar lectura en voz alta de los mismos.

Una vez analizados los estatutos de la fundación, las fundadoras dieron su **APROBACIÓN** por unanimidad. Los estatutos se adjuntan a la presente acta y forman parte integral de la misma.

4. NOMBRAMIENTO DE DIRECTIVOS, REPRESENTANTE LEGAL y DIRECTORA MUSICAL

De conformidad con lo previsto en los estatutos que rigen a la entidad, se **APROBÓ** por unanimidad la designación de las siguientes personas para integrar sus órganos de administración y fiscalización:

a. **Representante Legal: Isabel Cristina Correa**, identificada con la C.C. No.

1.143.853.581 de Cali, quien actuará en calidad de Directora de la fundación. La Sra. Correa, presente en la reunión, procedió a aceptar la designación.

b. **Junta Directiva:**

La Junta directiva estará conformada por las fundadoras, a saber:

Nombre	Documento de identificación	Cargo
Isabel Cristina Correa	C.C. No. 1.143.853.581 de Cali	Presidente

Justine Velásquez Martínez	C.C. No. 1.143.840.418 de Cali	Secretaría
---------------------------------------	-----------------------------------	------------

Las personas que conformarán la junta directiva, estando presentes en la reunión, procedieron a aceptar la designación.

Dado el número de fundadoras, se acuerda que no serán nombrados suplentes para la junta directiva.

Se acuerda que dado el tamaño y activos de la Fundación, y como consta en los estatutos, las actividades de fiscalización estarán a cargo de la Junta Directiva.**5.**

LECTURA Y APROBACIÓN DEL ACTA

Sometida a consideración de los constituyentes, la presente acta fue leída y aprobada y en constancia de todo lo anterior se firma por el presidente y secretario de la reunión.

Actuando en calidad de Presidente,

Isabel Cristina Correa

C.C. 1.143.853.581 de Cali

Actuando en calidad de Secretaria,

Justine Velásquez Martínez

C.C. 1.143.840.418 de Cali

13.7 Anexo G - Registro Libros de Comercio Físicos

Figura 40

Registro Libros de Comercio Físicos



Registro de Libros de Comercio Físicos
Registros Públicos

F-RP-0018
Version 25
Vigencia: 12/02/2024

En los registros públicos que llevan las cámaras de comercio se inscriben únicamente los actos, libros y documentos respecto de los cuales la ley exige esa formalidad, con lo cual se concluye que el registro es taxativo y rogado, de tal manera que siempre debe mediar la solicitud del interesado y en ella estipular qué actos se solicitan registrar de los documentos presentados.

DATOS DE LA EMPRESA O ENTIDAD PARA LA QUE SOLICITAN LA INSCRIPCIÓN DE LIBROS

Nombre propietario o Razón Social Batalá Cali
NIT _____

DATOS DE LA PERSONA QUE PRESENTA LA DOCUMENTACIÓN - SIPREF

Nombres y apellidos (persona natural) Isabel Cristina Correa
Número de identificación 1.143.853.581 CC PPT _____ PEP _____ NIT _____ CE _____ TI _____ PASAPORTE _____
Lugar y fecha de expedición del documento de identificación 23 de marzo de 2012 en la ciudad de Cali
Correo electrónico batalacali@gmail.com Celular 3163073314

DATOS PARA LA FACTURA ELECTRÓNICA

A nombre de quien se elabora la factura Isabel Cristina Correa
Número de identificación 1.143.853.581 CC PPT _____ PEP _____ NIT _____ CE _____ TI _____ PASAPORTE _____
Correo electrónico batalacali@gmail.com Celular 3163073314

INFORMACIÓN EN CASO DE DEVOLUCIÓN

Si transcurridos 45 días a partir de la devolución o desistimiento de este trámite, los documentos no han sido reclamados, la Cámara de Comercio de Cali los remitirá a la dirección comercial reportada y de no ser posible se aplicará la disposición final que esté definida en las Tablas de retención documental publicadas en el sitio WEB de la Cámara de Comercio. La devolución del dinero se realizará por el medio aquí indicado.


Autorizo que el valor correspondiente sea devuelto a través de:

Nota. El grafico Muestra el Registro de Libros de Comercio Físicos ante la Cámara de Comercio de Cali.

13.8 Anexo H - Registro único Empresarial y Social RUES

Figura 41

Registro único Empresarial y Social RUES.

		FORMULARIO DEL REGISTRO ÚNICO EMPRESARIAL Y SOCIAL RUES HOJA 1		Para uso exclusivo de la Cámara de Comercio Código Cámara y Fecha Radicación			
<small>Diligencia e imprime o haga imprimir los datos. No se admiten tachones ni enmendaduras. En los términos del artículo 106 del Decreto 019 de 2012 y 23 del Código de Comercio, cualquier modificación de la información reportada debe ser actualizada. En los términos del artículo 36 del Código de Comercio, la Cámara de Comercio podrá solicitar información adicional. Autorizo el uso y divulgación de toda la información contenida en este formulario y sus anexos, para los fines propios de los registros públicos y su publicación.</small>							
INFORMACIÓN DEL REGISTRO							
REGISTRO MERCANTIL / VENEDORES DE BIENES DE SUJETA Y AJAR / SOCIEDAD CIVIL MATRÍCULA / INSCRIPCIÓN <input type="checkbox"/> RENOVACIÓN <input type="checkbox"/> TRASLADO DE DOMICILIO <input type="checkbox"/> AJUSTE DE INFORMACIÓN FINANCIERA <input type="checkbox"/> No. MATRÍCULA / INSCRIPCIÓN <input type="text"/> AÑO QUE RENUEVA <input type="text"/> TIPO GENERAL DE ORGANIZACIÓN <small>(Revisar las instrucciones del formulario RUES)</small> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> TIPO ESPECÍFICO DE ORGANIZACIÓN <small>(Revisar las instrucciones del formulario RUES)</small> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> CONDICIÓN SOCIEDAD SIC <small>(Marque X sólo si la persona jurídica cumple esta condición)</small> <input type="checkbox"/>		REGISTRO ENTIDADES SIN AÑO CUBIAS INSCRIPCIÓN <input checked="" type="checkbox"/> RENOVACIÓN <input type="checkbox"/> TRASLADO DE DOMICILIO <input type="checkbox"/> AJUSTE DE INFORMACIÓN FINANCIERA <input type="checkbox"/> No. INSCRIPCIÓN <input type="text"/> AÑO QUE RENUEVA <input type="text"/>		ECONOMÍA SÓLIDARIA / VENDEDORAS EXTRANJERAS INSCRIPCIÓN <input type="checkbox"/> ACTUALIZACIÓN <input type="checkbox"/> RENOVACIÓN <input type="checkbox"/> CANCELACIÓN <input type="checkbox"/> ACTUALIZACIÓN POR TRASLADO DE DOMICILIO, INDIQUE LA CÁMARA DE COMERCIO ANTERIOR <input type="text"/> No. INSCRIPCIÓN <input type="text"/>		REGISTRO ÚNICO DE PROPOSITOS INSCRIPCIÓN <input type="checkbox"/> ACTUALIZACIÓN <input type="checkbox"/> RENOVACIÓN <input type="checkbox"/> CANCELACIÓN <input type="checkbox"/> ACTUALIZACIÓN POR TRASLADO DE DOMICILIO, INDIQUE LA CÁMARA DE COMERCIO ANTERIOR <input type="text"/> No. INSCRIPCIÓN <input type="text"/>	
IDENTIFICACIÓN							
Persona Jurídica Batalá Cali RAZÓN SOCIAL Primer Apellido <input type="text"/> Segundo Apellido <input type="text"/> Primer Nombre <input type="text"/> Segundo Nombre <input type="text"/> NIT <input type="text"/> DV <input type="text"/>				SIGLA <input type="text"/>			
IDENTIFICACIÓN No. <input type="text"/>		FECHA DE EXPEDICIÓN <input type="text"/>		LUGAR DE EXPEDICIÓN <input type="text"/>			
TIPO <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		PAÍS <input type="text"/>		CC <input type="checkbox"/> CE <input type="checkbox"/> TI <input type="checkbox"/> PASAPORTE <input type="checkbox"/>			
No. IDENTIFICACIÓN TRIBUTARIA EN EL PAÍS DE ORIGEN <input type="text"/>		PAÍS ORIGEN <input type="text"/>		No. IDENTIFICACIÓN TRIBUTARIA SOCIEDAD O P. NATURAL DEL EXTRANJERO CON EP (Establecimiento Permanente) <input type="text"/>			
UBICACIÓN Y DATOS GENERALES							
INFORMACIÓN GENERAL							
DIRECCIÓN DE DOMICILIO PRINCIPAL Carrera 60a #11b-31				ZONA: URBANA <input checked="" type="checkbox"/> RURAL <input type="checkbox"/> CÓDIGO POSTAL <input type="text"/>			
UBICACIÓN: LOCAL <input type="text"/> OFICINA <input type="text"/>		LOCAL Y OFICINA <input type="text"/> FÁBRICA <input type="text"/>		VIVIENDA <input type="text"/> FINCA <input type="text"/>			
MUNICIPIO Cali <input type="text"/>		DEPARTAMENTO Valle del Cauca <input type="text"/>		LOCALIDAD - BARRIO - VEREDA - CORREGIMIENTO Santa Anita <input type="text"/>			
TELÉFONO 1 (Igual al reportado en el formulario del Registro Único Tributario DDM cañella 44) <input type="text"/>		TELÉFONO 2 <input type="text"/>		TELÉFONO 3 <input type="text"/>			
CORREO ELECTRÓNICO (Obligatorio) Batalacali@gmail.com							
INFORMACIÓN PARA NOTIFICACIÓN JUDICIAL Y ADMINISTRATIVA							
DIRECCIÓN PARA NOTIFICACIÓN JUDICIAL Carrera 60a #11b-31				ZONA: URBANA <input checked="" type="checkbox"/> RURAL <input type="checkbox"/> CÓDIGO POSTAL <input type="text"/>			
MUNICIPIO Cali <input type="text"/>		DEPARTAMENTO Valle del Cauca <input type="text"/>		LOCALIDAD - BARRIO - VEREDA - CORREGIMIENTO Santa Anita <input type="text"/>			
TELÉFONO 1 <input type="text"/>		TELÉFONO 2 <input type="text"/>		TELÉFONO 3 <input type="text"/>			
CORREO ELECTRÓNICO (Obligatorio) Batalacali@gmail.com							

Nota. El grafico Muestra el Registro único Empresarial y Social RUES ante la Cámara de Comercio de Cali.

13.9 Anexo I - Matricula Responsabilidad Tributaria

Figura 42

Matricula Responsabilidad Tributaria



**Responsabilidad tributaria
matrícula – Persona Jurídica**
Registros Públicos

F-RP-0185
Versión 1
Vigencia: 07/04/2022

Código Único de Formulario:

Fecha: 16 de octubre de 2024

Señores
CÁMARA DE COMERCIO DE CALI
Ciudad,

Referencia: Información suministrada con destino a la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN – para el Registro Único Tributario (RUT) y expedición del Número de Identificación Tributaria (NIT)

Isabel Cristina Correa actuando en calidad de representante legal de la Fundación Batalá Cali, y en cumplimiento de la Resolución 000110 del 11 de octubre 2021 de la DIAN, solicito que la información suministrada sea remitida electrónicamente a la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN –¹ con el fin de inscribir a esta persona jurídica en el Registro Único Tributario (RUT) y, en consecuencia, le sea expedido el Número de Identificación Tributaria (NIT):

Responsabilidades Tributarias de la persona jurídica

Una vez verificada la información del Registro Único Tributario (RUT), manifiesto que la persona jurídica que represento tiene las siguientes responsabilidades, calidades y atributos tributarios:

Código	Responsabilidades, Calidades y Atributos
05	Impuesto Sobre la Renta y Complementarios Régimen Ordinario


¹ Los datos electrónicos enviados a la DIAN, y que no hacen parte de los Registros Públicos, no serán almacenados por la Cámara de Comercio. Su recopilación tiene como finalidad exclusiva la remisión a la DIAN para la inscripción en el RUT. Lo anterior en virtud de lo señalado en la Resolución 000110 del 11 de octubre de 2021 de la DIAN.

Nota. El grafico Muestra la Matricula Responsabilidad Tributaria ante la Cámara de Comercio de Cali.

13.10 Anexo J - Registro Único Empresarial -Entidades sin Ánimo de Lucro

Figura 43

Registro Único Empresarial -Entidades sin Ánimo de Lucro

FORMULARIO DEL REGISTRO ÚNICO EMPRESARIAL Y SOCIAL RUES		ENTIDADES DE ECONOMÍA SOLIDARIA Y ENTIDADES SIN ÁNIMO DE LUCRO	
ANEXO 5		 Red de Cámaras de Comercio	
Diligencie a máquina o letra impresa los datos. No se admiten tachones ni emendaduras. En los términos del artículo 166 del Decreto 019 de 2012 y 33 del Código de Comercio, cualquier modificación de la información reportada debe ser actualizada. En los términos del artículo 36 del Código de Comercio, la Cámara de Comercio podrá solicitar información adicional. Autorizo el uso y divulgación de toda la información contenida en este formulario y sus anexos, para los fines propios de los registros públicos y su publicidad.		Para uso exclusivo de la Cámara de Comercio Código Cámara y Fecha Radicación	
INFORMACIÓN GENERAL			
NÚMERO DE ASOCIADOS (OBLIGATORIO): 2 0 0 0 0 0		NÚMERO DE MUJERES: 2 0 0 0 0 0	
NÚMERO DE HOMBRES: 0 0 0 0 0 0		ENTIDAD ACREDITADA QUE IMPARTIÓ EL CURSO BÁSICO DE ECONOMÍA SOLIDARIA:	
PERTENECE A UN GREMO: SI <input type="checkbox"/> NO <input checked="" type="checkbox"/> CUAL:		ENTIDAD QUE EJERCE INSPECCIÓN, VIGILANCIA Y CONTROL:	
GOBERNACIÓN DEL VALLE DEL CAUCA		REQUIERE AUTORIZACIÓN DE REGISTRO: (Aplica para las organizaciones especializadas de la economía solidaria) SI <input type="checkbox"/> NO <input checked="" type="checkbox"/>	
HA REMITIDO LA DOCUMENTACIÓN AL ENTE DE INSPECCIÓN, VIGILANCIA Y CONTROL: SI <input type="checkbox"/> NO <input checked="" type="checkbox"/>		ENTIDAD QUE AUTORIZA:	
CLASE DE LA ENTIDAD SIN ÁNIMO DE LUCRO			
ASOCIACIÓN <input type="checkbox"/> CORPORACIÓN <input type="checkbox"/> FUNDACIÓN <input checked="" type="checkbox"/> ENTIDAD DE LA ECONOMÍA SOLIDARIA <input type="checkbox"/> OTRO <input type="checkbox"/> CUAL?		TIPO ESPECÍFICO DE ENTIDAD SIN ÁNIMO DE LUCRO O ENTIDAD DE ECONOMÍA SOLIDARIA (Revisar las instrucciones del formulario RUES) 3 2	
INFORMACIÓN ADICIONAL			
¿PERSONAS VINCULADAS A SU ENTIDAD PRESENTAN ALGUNA DISCAPACIDAD? SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		¿PERSONAS VINCULADAS A SU ENTIDAD PERTENECEN A UNA ETNIA? SI <input type="checkbox"/> NO <input checked="" type="checkbox"/> CUAL:	
¿PERSONAS VINCULADAS A SU ENTIDAD PERTENECEN A UN GRUPO LGBTI? SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		¿CUENTA CON INDICADORES DE GESTIÓN? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	
¿PERSONAS VINCULADAS A SU ENTIDAD, TIENEN UNA CONDICIÓN DE DESPLAZADOS, VÍCTIMAS O REINSERTADOS? SI <input type="checkbox"/> NO <input checked="" type="checkbox"/> CUAL:			
REPRESENTANTE LEGAL		PARA USO EXCLUSIVO DE LA CÁMARA DE COMERCIO	
El suscrito declara bajo la gravedad del juramento que la información presentada en este formulario y la documentación anexa al mismo, es confiable, veraz, completa, exacta.			
Nombre del Representante Legal de la Persona Jurídica:			
Isabel Cristina Correa			
Documento de identificación N° 1.143.853.581			
CC <input checked="" type="checkbox"/> CE <input type="checkbox"/> TI <input type="checkbox"/> PASAPORTE <input type="checkbox"/> PAÍS Colombia			
Cualquier falsedad en que se incurra podrá ser sancionada de acuerdo con la Ley (artículo 36 del Código de Comercio y normas concordantes y complementarias)			

Nota. El gráfico Muestra el Registro Único Empresarial -Entidades sin Ánimo de Lucro ante Confecámaras.