



**Diseño de un modelo de negocio para La Curaduría: una guía cultural abierta
orientada a la sostenibilidad de las industrias culturales y creativas**

Juan Nicolás Pava Estrada

Universidad EAN

Facultad de humanidades

Maestría en Gestión de la Cultura

Bogotá, Colombia

24/04/2026

**Diseño de un modelo de negocio para La Curaduría: una guía cultural abierta
orientada a la sostenibilidad de las industrias culturales y creativas**

Juan Nicolás Pava

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

Magister en Gestión de la Cultura

Director:

Miguel Ángel Zúñiga Gutiérrez

Modalidad:

Creación de Empresa

Universidad EAN

Facultad de Humanidades

Maestría en Gestión de la Cultura

Bogotá, Colombia

24/04/2026

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Ciudad, día/mes/año

A quienes han creído en mí y me
han dado la confianza para emprender este
camino.

Agradecimientos

Este trabajo surge de la inquietud compartida por quienes promovemos el arte y la cultura en Colombia. Una inquietud que me transmitió mi papá, Fernando Pava Camelo, al darme la oportunidad de entrar a trabajar en su emisora, de la misma forma en que él comenzó en la cadena fundada por mi abuelo Jaime Pava Navarro: como jefe de servicios generales. Esa primera experiencia me abrió las puertas al mundo de la música, a las lógicas comerciales del arte y al negocio de las comunicaciones. Desde allí me involucré en diferentes escenas de música en Bogotá, me lancé a hacer eventos, a manejar bandas, a ser DJ y a recorrer distintos eslabones de la cadena de valor de la música que hoy me hacen quien soy.

Llegar hasta aquí solo ha sido posible gracias al criterio que me inculcó mi mamá, Marcela Estrada Londoño. Su atención y su esfuerzo en mi proceso educativo me han permitido entender el mundo, relacionarme con mis pares y crecer en mi vida profesional. Su apoyo me ha dado la confianza para llegar a este punto y soñar con aportar grandes cosas a mi país.

Ese criterio, sumado a las oportunidades de vida que he tenido, ha hecho posible este trabajo de grado y la empresa que hoy estoy construyendo.

Mis procesos educativos también han sido fundamentales para mi trayectoria. Mi pregrado en Antropología en la Pontificia Universidad Javeriana me brindó una alta capacidad de análisis sobre las situaciones sociales, políticas y económicas del país, junto con una vocación de servicio y de uso del conocimiento para la transformación de la sociedad. El posgrado en Gestión de la Cultura en la Universidad EAN me entregó herramientas avanzadas de gerencia, innovación y gestión que me impulsaron a emprender este camino y a crear una empresa orientada a la sostenibilidad de las industrias culturales y creativas.

A todas las personas que han hecho parte de este recorrido, gracias.

Resumen

Este trabajo de grado aborda el diseño de un modelo de negocio para una empresa de innovación tecnológica orientada a las industrias culturales. Su planteamiento surge a partir de la identificación de limitaciones en una de las principales plataformas utilizadas por el sector para la promoción, circulación y descubrimiento de la oferta cultural: Instagram.

En los últimos años, diversos medios culturales han cerrado o reducido sus operaciones, como Vice, Arcadia y Shock. La transformación de los formatos de contenido, la optimización de recursos en los grandes conglomerados mediáticos y el desplazamiento de la inversión publicitaria hacia las redes sociales han configurado un entorno poco favorable para la sostenibilidad del periodismo cultural.

El propósito del trabajo fue diseñar un modelo de negocio sostenible para la promoción y circulación del arte y la cultura a partir de la innovación tecnológica. Para ello, se utilizaron metodologías Lean Startup, con las cuales se desarrolló un producto mínimo viable (MVP) y se realizó un lanzamiento controlado a un grupo reducido de usuarios, conocido como *soft launch*. Con este lanzamiento, se recopiló información por medio de entrevistas y encuestas, con el fin de continuar el desarrollo del producto y de la empresa.

Los principales resultados evidencian la existencia de una oportunidad real para una plataforma cultural especializada que integre exploración, gestión y monetización. El modelo financiero proyectado sugiere viabilidad económica, con indicadores positivos de rentabilidad. Se concluye que es posible estructurar una empresa cultural tecnológica escalable, sostenible y alineada con las necesidades del sector.

Palabras clave: industrias culturales, innovación, Lean Startup, modelo de negocio, MVP, plataforma digital.

Abstract

This thesis addresses the design of a business model for a technological innovation company oriented toward the cultural industries. Its formulation arises from the identification of limitations in one of the main platforms used by the sector for the promotion, circulation, and discovery of cultural offerings: Instagram.

In recent years, several cultural media outlets have closed or reduced their operations, including Vice, Arcadia, and Shock. The transformation of content formats, the optimization of resources within large media conglomerates, and the shift of advertising investment toward social media have created an unfavorable environment for the sustainability of cultural journalism.

The purpose of this study was to design a sustainable business model for the promotion and circulation of art and culture through technological innovation. To achieve this, Lean Startup methodologies were used, through which a minimum viable product (MVP) was developed and a controlled launch to a small group of users, known as a soft launch, was carried out. This launch made it possible to collect information through interviews and surveys to continue developing both the product and the company.

The main results reveal the existence of a real opportunity for a specialized cultural platform that integrates exploration, management, and monetization. The projected financial model suggests economic viability, with positive profitability indicators. It is concluded that it is possible to structure a scalable, sustainable cultural technology company aligned with the needs of the sector.

Keywords: cultural industries, technological innovation, Lean Startup, business model, MVP, sustainability, digital platform.

Tabla de contenido

Lista de Figuras.....	10
Lista de Tablas	11
Introducción	13
Naturaleza del proyecto.....	31
Análisis del Sector	41
Validación e Investigación de Mercado	52
Estrategia y Plan de Introducción de Mercado.....	72
Aspectos Técnicos.....	84
Aspectos Organizacionales y Legales	91
Aspectos Financieros	99
Enfoque hacia la Sostenibilidad.....	118
Conclusiones	123
Referencias.....	110

Lista de Figuras

Figura 1. User persona – usuario explorador.....	19
Figura 2. Mapa de empatía – usuario explorador.....	20
Figura 3. User persona – gestor cultural.....	21
Figura 4. Mapa de empatía – gestor cultural.....	22
Figura 5. User persona – creador independiente.....	23
Figura 6. Mapa de empatía – creador.....	24
Figura 7. Lienzo de propuesta de valor – usuario explorador.....	27
Figura 8. Lienzo de propuesta de valor – gestor cultural.....	27
Figura 9. Lienzo de propuesta de valor – creador independiente.....	28
Figura 10. Lean Canvas.....	34
Figura 11. Canvas sostenible de La Curaduría.....	35
Figura 12. Mapa de posicionamiento competitivo.....	47
Figura 13. Satisfacción con plataformas culturales digitales.....	59
Figura 14. Medio principal de exploración cultural.....	63
Figura 15. Canales para descubrir información cultural.....	66
Figura 16. Necesidad percibida de app cultural centralizada.....	67

Lista de Tablas

Tabla 1. Líneas de ingreso del modelo de negocio.....	36
Tabla 2. Objetivos por horizonte de tiempo.....	37
Tabla 3. Líneas de monetización	38
Tabla 4. Estimaciones de TAM, SAM y SOM.....	39
Tabla 5. Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	45
Tabla 6. Matriz comparativa de la competencia.....	49
Tabla 7. Presupuesto del marketing mix inicial y gasto publicitario.....	73
Tabla 8. Distribución del presupuesto de marketing de la Fase 1 (MVP 1.0).....	75
Tabla 9. Esquema inicial de precios y condiciones de los productos y servicios.....	77
Tabla 10. Distribución del presupuesto de marketing de la Fase 2 (MVP 2.0).....	79
Tabla 11. Esquema de precios y notas de los productos y servicios en fase post-BETA.....	80
Tabla 12. Distribución del presupuesto de marketing de la Fase 3 (BETA).....	81
Tabla 13. Presupuesto consolidado de marketing por categoría de gasto y fase de desarrollo...	82
Tabla 14. Descripción sintética del producto y del modelo de negocio.....	85
Tabla 15. Estructura del equipo fundador y funciones principales por cargo.....	88
Tabla 16. Matriz de riesgos legales y operativos.....	96
Tabla 17. Proyección de ventas del escenario pesimista.....	106
Tabla 18. Proyección de gastos y balance operativo del escenario pesimista.....	107
Tabla 19. Proyección de ventas del escenario probable.....	109
Tabla 20. Proyección de gastos y balance operativo del escenario probable.....	110
Tabla 21. Proyección de ventas del escenario optimista.....	112
Tabla 22. Proyección de gastos y balance operativo del escenario optimista.....	113

Tabla 23. Estado financiero proyectado del escenario probable.....	115
Tabla 24. Objetivos SMART de la dimensión social.....	119
Tabla 25. Objetivos SMART de la dimensión ambiental.....	121
Tabla 26. Objetivos SMART de la dimensión económica.....	122

Introducción

Este trabajo de grado es el resultado de más de diez años de participación activa en el ecosistema de arte y cultura de Bogotá y Colombia. Esto dado en un contexto donde las industrias culturales y creativas se han consolidado como sector estratégico para el desarrollo urbano y la innovación social (UNCTAD, 2022, p.12). La investigación surge de la combinación entre la experiencia profesional del autor y los conocimientos adquiridos durante la Maestría en Gestión Cultural, entendiendo la gestión cultural como un campo interdisciplinar que articula conceptos, metodologías, elementos técnicos y financieros para el análisis e intervención de una organización social, a partir del diseño, implementación y evaluación de estrategias de acción cultural (Mariscal Orozco, 2019).

A lo largo de una década, el autor ha trabajado en distintos eslabones de la cadena de valor del sector cultural, incluyendo periodismo cultural, producción de eventos, promotoría, booking artístico y DJing. Actividades alineadas con lo que diversos estudios describen como “ecosistemas creativos” compuestos por redes de agentes, infraestructuras y circuitos de circulación cultural (CCCreativas, 2020, p. 14). Este recorrido permitió observar el funcionamiento del ecosistema desde múltiples perspectivas y comprender sus dinámicas internas, entendiendo la cultura como un sistema complejo de interacciones en el que los medios generan ambientes que afectan la percepción, la comprensión, las sensaciones y los valores de los sujetos (Scolari, 2010 p. 23).

Tema de la creación de empresa

El proyecto se inscribe en el campo de las ICC (industrias culturales y creativas), con un énfasis particular en la gestión cultural, la economía de la cultura y la innovación tecnológica

aplicada al sector creativo. Sectores donde se reconoce la necesidad de modelos de negocio sostenibles y socialmente responsables (UNESCO, 2022, p22).

Se abordan problemáticas relacionadas con la sostenibilidad del ecosistema cultural, la circulación de contenidos artísticos y la articulación entre los distintos agentes que participan en el sector. La literatura reciente ha identificado estos aspectos como desafíos fundamentales para las políticas culturales locales (Escudero Méndez, 2022, p. 12). Por eso, se integran enfoques propios del emprendimiento cultural con herramientas del desarrollo de plataformas digitales, siguiendo la tendencia de iniciativas que combinan “innovación tecnológica y valor cultural” como vía para fortalecer los ecosistemas creativos (Cobo & Parra, 2022, p. 41).

La propuesta se articula de manera directa con la líneas de investigación del programa de maestría en gestión de la cultura fortalecida con la innovación social, la transformación digital y los modelos de negocio en industrias creativas, que plantean la importancia de experimentar con prototipos y laboratorios de innovación cultural (Interacció, 2017, p. 89). De igual forma, dialoga con investigaciones sobre políticas culturales, ecosistemas creativos y tecnologías para la mediación cultural, las cuales señalan que las plataformas digitales pueden funcionar como “infraestructuras de acceso, visibilidad y participación cultural” cuando se diseñan desde una perspectiva de derechos (Kulesz, 2022, p. 12).

El proyecto es una investigación que combina diseño y desarrollo empresarial, situándose en la intersección entre teoría y práctica, tal como proponen los enfoques que articulan investigación y gestión cultural de manera dinámica, entendiendo la investigación como una herramienta para el diseño, la evaluación y la transformación de realidades del sector (Talellis et al., 2019).

Desde esta perspectiva, la creación de empresa se concibe como un ejercicio económico, y a la vez como una estrategia para fortalecer las dinámicas culturales, mejorar los procesos de gestión y generar valor para los distintos actores del sector, coherente con la noción de emprendimientos culturales de impacto territorial (UNESCO, 2022, p.28). El proyecto asume la cultura como un sistema complejo que requiere herramientas específicas para su desarrollo y sostenibilidad, en consonancia con los enfoques de “ecosistemas culturales digitales” que integran actores, contenidos, tecnologías y políticas en red (Cobo & Parra, 2022 p.35).

Antecedentes de la idea de negocio

En 2006, La Superestación (antes 88.9) inició su transición al entorno digital tras consolidarse como una de las emisoras musicales más influyentes de la radio FM en Colombia, en un contexto donde la radio era un agente clave en la difusión cultural juvenil (Ministerio de Cultura, 2010). Durante su etapa análoga, 88.9 impulsó la música anglo rock y pop y promovió grandes conciertos en Bogotá como el de Guns n’Roses, Def Leopard y El Concierto de Conciertos, consolidándose como plataforma de construcción de escenas urbanas.

Tras el arrendamiento de la frecuencia a RCN, el proyecto migró a un ecosistema digital caracterizado por limitaciones tecnológicas propias de la radio online latinoamericana (López, 2014 p.67). Aun así, evolucionó incorporando redes sociales, aplicaciones móviles y nuevos formatos en línea con la convergencia mediática que transformó la radio en un medio multiplataforma e interactivo (Rodero, 2011 p.112). Sin embargo, la visión de competir con grandes medios digitales no se materializó debido a brechas tecnológicas y limitaciones de infraestructura.

La experiencia acumulada motivó replantear esa visión desde una lógica distinta: no como medio digitalizado, sino como infraestructura tecnológica escalable. Así surgió La

Curaduría, que comenzó como un programa radial y paso a ser un colectivo de eventos y una emisora en línea, alineándose con modelos híbridos entre radio, eventos y plataformas.

Actualmente se plantea como una startup orientada a resolver problemáticas estructurales del ecosistema cultural mediante tecnología.

En 2026 convergen condiciones favorables para este tipo de iniciativas: madurez tecnológica, incentivos a la economía cultural, declive de medios tradicionales y saturación de redes sociales. Esto junto a unas oficinas y estudios disponibles con equipos y mobiliario que permiten una ventaja competitiva para entrar al mercado con una infraestructura adaptada para las necesidades del proyecto. En este contexto, se abre una oportunidad para desarrollar nuevas plataformas culturales digitales que fortalezcan la diversidad y la participación en las ICC (UNESCO, 2022; Newman et al., 2024).

Problemática

La problemática se identifica a partir de la experiencia empírica del autor, la revisión de literatura especializada y un proceso de investigación de mercado iniciado en el 2025. La participación en distintos eslabones del ecosistema cultural (como promotor, booker, dj y periodista), permitió reconocer tensiones persistentes entre públicos, gestores y creadores con las plataformas digitales disponibles. Tensiones que también se han observado en estudios sobre culturas digitales juveniles y desigualdades en el acceso a los circuitos culturales (Jenkins et al., 2020, p. 45).

La digitalización amplió el acceso al descubrimiento cultural pero también generó un entorno de saturación informativa y sobrecarga de contenidos, fenómeno descrito como *information overload* o infoxicación, asociado a experiencias de fatiga y agotamiento frente a los medios (Bawden & Robinson, 2020; Reinecke et al., 2022). En palabras de Bawden y Robinson

(2020), el exceso de información “no solo implica una abundancia de mensajes, sino la dificultad de seleccionar, evaluar y dar sentido a lo disponible” (p. 5).

Las redes sociales priorizan la atención y el *engagement*, relegando el contexto y la profundidad de la información, lo que contribuye a la sensación de cansancio y desconexión frente al flujo constante de contenidos (Islam et al., 2020; Dhir et al., 2024). Como resultado, la exploración cultural se volvió una experiencia agotadora diluida entre una saturación de información que suele distraer a los usuarios y relegarse a seguir consumiendo contenido efímero y sin valor. Como consecuencia los usuarios deben invertir tiempo y energía para filtrar información dispersa en múltiples canales que suelen distraer y retener. (Bawden & Robinson, 2020 p.156).

Encontrar información relevante sobre eventos, artistas o espacios implica recorrer múltiples plataformas no especializadas, sin criterios claros para comparar propuestas o tomar decisiones informadas, problemática cercana a lo que algunos autores describen como la dificultad de construir recorridos significativos en la “sociedad de plataformas” (van Dijck et al., 2018, p. 4).

Una encuesta propia aplicada a personas vinculadas al sector cultural en Bogotá indicó que el 62 % utiliza Instagram como principal canal de descubrimiento cultural y que el 57 % se siente poco o nada satisfecho con las plataformas disponibles (véase Anexo A). Estos datos comienzan a indicar una frustración frente a las plataformas disponibles.

Otras investigaciones, relacionan el uso intensivo de redes sociales con sensaciones de saturación, fatiga y sobrecarga (Islam et al., 2020; Dhir et al., 2024). Lo cual entra como un factor importante a tener en cuenta dentro del uso de plataformas que estamos investigando.

En Colombia, el estudio más relevante que se encontró frente a los hábitos de consumo cultural fue la Encuesta de Consumo Cultural 2020 del DANE. En este se indica que, entre las personas de 12 años y más, el 89,3 % vio televisión en la última semana, el 52,0 % escuchó radio y el 46,9 % consumió música grabada; además, en los últimos doce meses, el 33,0 % asistió a cine y el 20,6 % a conciertos. En lectura, el 50,2 % leyó libros durante el último año, con un promedio de 3,9 libros entre la población lectora; en contenidos digitales, el 77,6 % leyó redes sociales, el 59,0 % correos electrónicos y el 45,6 % blogs, foros o páginas web. A esto se suma que, entre quienes usaron internet, el 70,3 % lo hizo para buscar, descargar o escuchar música y el 70,0 % para ver películas o videos, mientras que solo el 1,9 % accedió a galerías de arte o salas de exposición y el 2,1 % a museos por esta vía (DANE, 2020, pp. 5-10 y 13).

Dando cuenta de estas tendencias, puede afirmarse que en Colombia el consumo cultural se concentra principalmente en formatos audiovisuales, musicales y digitales de alta frecuencia, mientras que la relación con espacios culturales especializados es mucho más baja. Esto refuerza la problemática planteada en esta investigación: la circulación cultural ocurre cada vez más en plataformas generalistas y entornos de consumo rápido, donde predominan la visibilidad algorítmica, la fragmentación de la atención y las lógicas de exposición antes que una navegación estructurada de la oferta cultural. En otras palabras, los datos muestran que las personas sí consumen cultura, pero lo hacen sobre todo a través de pantallas, redes y plataformas digitales, lo que evidencia la necesidad de diseñar herramientas especializadas que mejoren el descubrimiento, la organización y la articulación de contenidos, agentes y experiencias del sector cultural (DANE, 2020, pp. 5-6, 9-10 y 13).

Para profundizar en el problema de cada segmento de interés, se realizan ejercicios de *design thinking* como el perfil de persona y el mapa de empatía. De esta forma se comprende el impacto del panorama de exploración cultural en las redes sociales frente a cada segmento.

El usuario explorador se refiere al público general que asiste a eventos, exposiciones, consume arte y contenido cultural y está interesado en descubrir la oferta cultural. Este segmento es el que configura la sostenibilidad de las ICC. Es aquel que gasta en arte y cultura. Por tanto es un segmento fundamental para la sostenibilidad de las ICC. En la Figura 1 vemos un ejemplo.

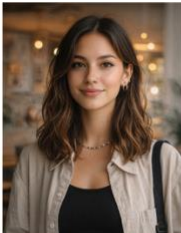
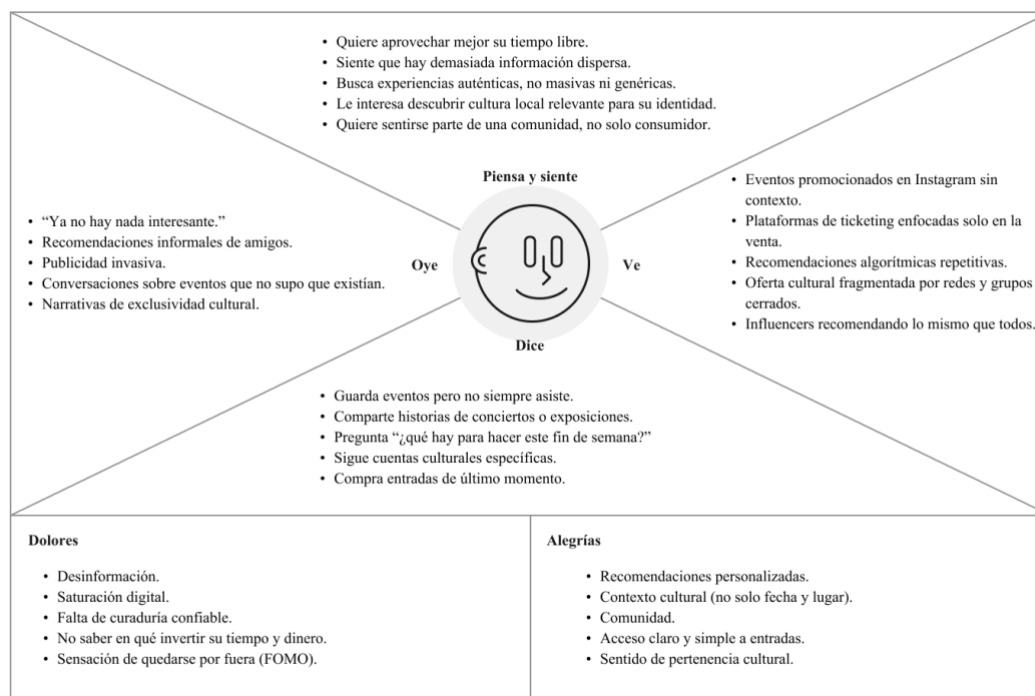
 Valentina Rojas Diseñadora gráfica - Freelance 28 años - Bogotá Bio: Valentina Rojas es diseñadora gráfica independiente en Bogotá. Tiene 28 años y combina su trabajo freelance con una vida cultural activa en la ciudad. Consume música, exposiciones y eventos alternativos como parte esencial de su identidad y red social. Descubre la mayoría de planes a través de redes sociales, pero suele sentirse saturada por la cantidad de información dispersa y la falta de contexto. Busca experiencias auténticas que conecten con sus intereses creativos y le permitan aprovechar mejor su tiempo libre. Valentina representa a un público urbano digitalmente activo que valora la curaduría especializada y la posibilidad de descubrir cultura de manera organizada y significativa.	Nombre: Valentina Rojas	Ocupación Diseñadora	Oportunidad • Ofrecerle una experiencia centralizada, curada y personalizada que combine descubrimiento, contexto y compra en un solo entorno.											
	Edad: 28 años	Ubicación: Bogotá												
	Comportamientos/Hábitos • Guarda eventos en Instagram. • Compra entradas a última hora. • Sigue cuentas culturales específicas. • Comparte historias desde conciertos y exposiciones.			frustraciones • Información cultural dispersa. • Eventos que parecen interesantes pero no tienen contexto. • Comprar entradas sin saber realmente qué esperar. • Enterarse tarde de eventos relevantes.										
	Objetivos • Descubrir eventos culturales relevantes cada semana. • Conectar con personas que compartan intereses creativos. • Aprovechar su tiempo libre con experiencias significativas. • Asistir a eventos con identidad, no masivos genéricos.			Plataformas que usa <table border="0"> <tr> <td>Internet</td> <td>LinkedIn</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td>Redes sociales</td> <td>Instagram</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td>Tik Tok</td> <td></td> </tr> <tr> <td> </td> <td></td> </tr> </table>	Internet	LinkedIn			Redes sociales	Instagram			Tik Tok	
Internet	LinkedIn													
Redes sociales	Instagram													
Tik Tok														
Motivaciones • Sentido de pertenencia. • Descubrimiento constante. • Identidad cultural. • Vivir experiencias memorables.														

Figura 1. User persona del usuario explorador de La Curaduría (público general que busca descubrir y decidir qué hacer en la ciudad). Fuente: elaboración propia a partir de la caracterización de perfiles de usuario del proyecto La Curaduría.

El perfil de persona sugiere que es alguien a quien le interesa saber que está pasando y que se suele guiar por plataformas generalistas o recomendaciones. Sin embargo, según nuestra encuesta, suele verse frente a la frustración de “no saber que hacer ni donde buscar” o de tener que buscar en varias plataformas para encontrar algo que le interese, sin tener herramientas como

mapas o filtros para encontrar algo más fácil y a fin a sus gustos y necesidades como lo podemos ver en la Figura 2.



Fuente: Figura 2. Mapa de empatía del usuario explorador de La Curaduría: necesidades, frustraciones, motivaciones y comportamientos digitales. Fuente: elaboración propia con base en la validación de mercado del proyecto.

Nuestro segundo segmento corresponde al gestor cultural. El mediador entre el público y la cultura. Es aquel que se hace de herramientas para organizar, promover, promocionar y monetizar la cultura. Puede ser un productor de eventos, un manager, un booker, un empresario de conciertos o ser parte del sector de varias formas y lo vemos en la Figura 3. Incluso, se podría argumentar que el periodista entra como un gestor de la cultura ya que es quien discute, quien visibiliza, quien critica y por tanto moviliza el sector.



Andrés Torres
Productor de eventos independiente
35 años, Bogotá

Bio: Andrés Torres es productor de eventos independiente en Bogotá. Tiene 35 años y lidera proyectos culturales enfocados en música y experiencias urbanas. Se encarga de la programación, la gestión logística y la estrategia de promoción, invirtiendo en pauta digital y alianzas para garantizar asistencia y sostenibilidad financiera. Aunque ha logrado consolidar una comunidad, enfrenta desafíos como la dependencia de redes sociales y la falta de métricas estratégicas que le permitan optimizar la conversión. Busca herramientas que integren visibilidad segmentada, venta de entradas y análisis de datos para profesionalizar su operación y escalar sus proyectos culturales.

Nombre: Andrés Torres	Ocupación Productor de eventos	Oportunidad Proveer una infraestructura que combine visibilidad segmentada, herramientas de gestión y venta integrada con datos accionables.
Edad: 35 años	Ubicación: Bogotá	

Comportamientos/Hábitos - Invierne en pauta. - Hace alianzas con otros colectivos. - Envía newsletters. - Ofrece descuentos para llenar cupos.	frustraciones - Dependencia excesiva de redes sociales. - Baja conversión pese a invertir en pauta. - Plataformas de ticketing que solo venden pero no generan audiencia. - Falta de métricas estratégicas.
--	---

Objetivos - Llenar el aforo de sus eventos. - Aumentar su base de datos. - Construir comunidad alrededor de su marca. - Profesionalizar su gestión cultural.	Plataformas que usa Internet Redes sociales Tik Tok LinkedIn Instagram
--	--

Motivaciones - Sostenibilidad financiera. - Reputación en el sector. - Independencia frente a algoritmos. - Datos reales sobre su audiencia.
--

Figura 3. User persona del gestor cultural y programador de eventos que utiliza La Curaduría para visibilizar y organizar su programación. Fuente: elaboración propia a partir del análisis de agentes profesionales del ecosistema cultural.

El gestor cultural es quien más depende de las plataformas para hacer su trabajo. Las plataformas son una fuente fundamental de investigación, de gestión, de promoción y de evaluación de su trabajo. Es mediante estas que se toman decisiones, se hacen campañas de mercadeo y se retroalimenta. Sus dolores están relacionados con la fragmentación de la información cultural para comprender el panorama del sector, la dependencia del algoritmo para la visibilidad de sus proyectos y la poca información disponible para una retroalimentación real de su trabajo como lo vemos en la figura 4.

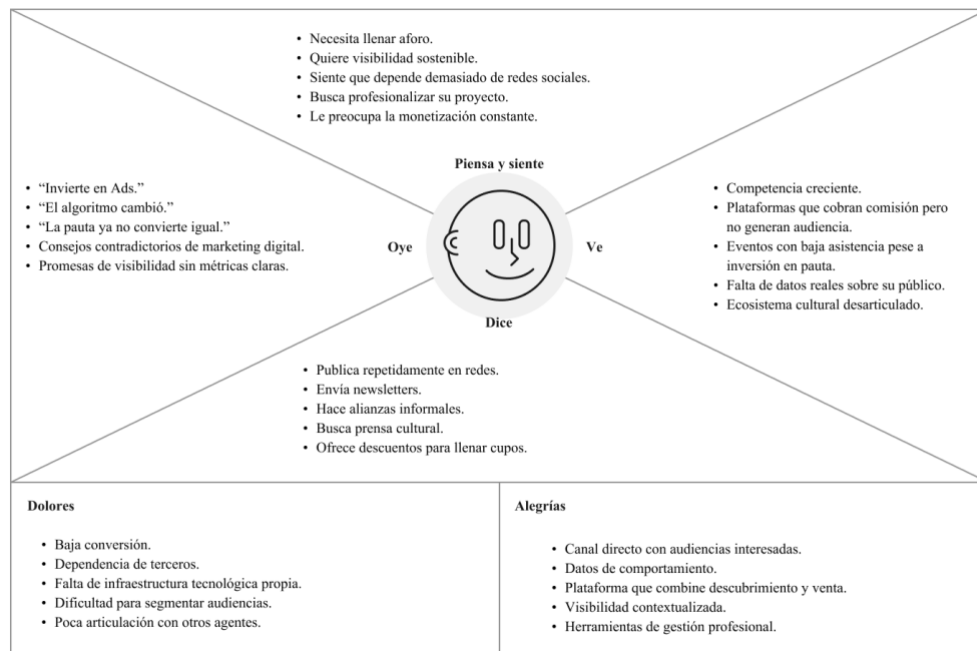


Figura 4. Mapa de empatía del gestor cultural: dolores operativos, barreras de visibilidad y expectativas frente a una infraestructura digital especializada. Fuente: elaboración propia con base en entrevistas y observación etnográfica.

Por ultimo tenemos al creador. Aquel que trabaja con su talento y con su obra y cuya profesión depende de tener puntos de contacto con usuarios y con gestores para lograr su desarrollo artístico y su sostenibilidad. Depende de las redes sociales para que lo descubran e incluso para que lo valoren según sus números. Lo podemos ver en la Figura 5.

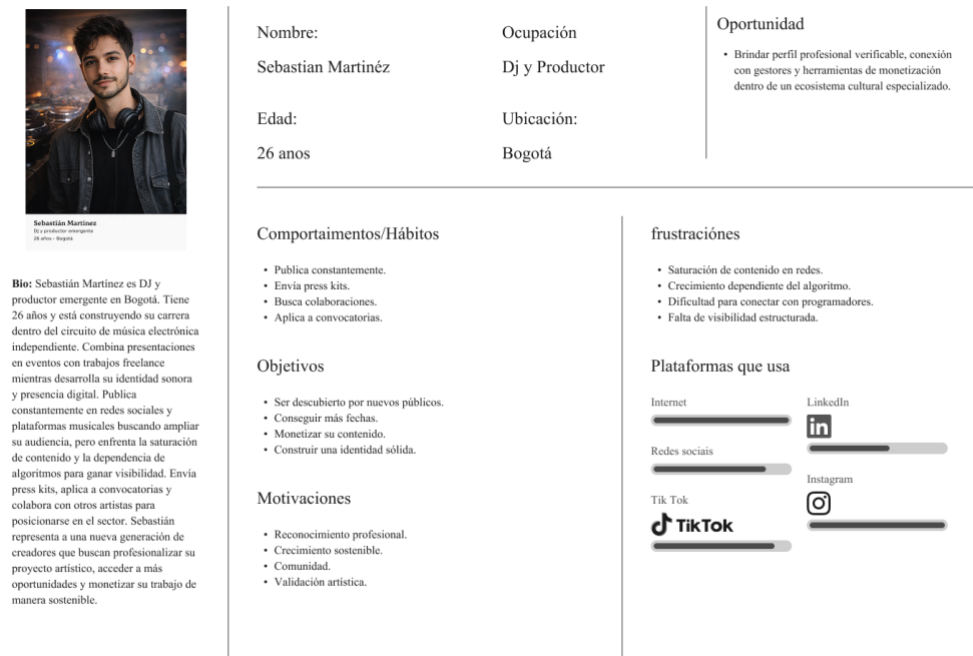


Figura 5. User persona del creador independiente (artista, DJ o colectivo) que busca profesionalizar su presencia y acceder a nuevas oportunidades mediante La Curaduría. Fuente: elaboración propia a partir de los perfiles de creadores identificados.

El creador se adapta a los medios para dar a conocer su trabajo. A las redes sociales y las formas de ser descubierto. La industria actual tiene un impacto no solo sobre los medios sino sobre el mismo contenido. Esto significa que los creadores están adaptando su creación para las redes sociales. Un fenómeno que afecta profundamente el sentido del arte. Sus preocupaciones las podemos ver en la Figura 6.

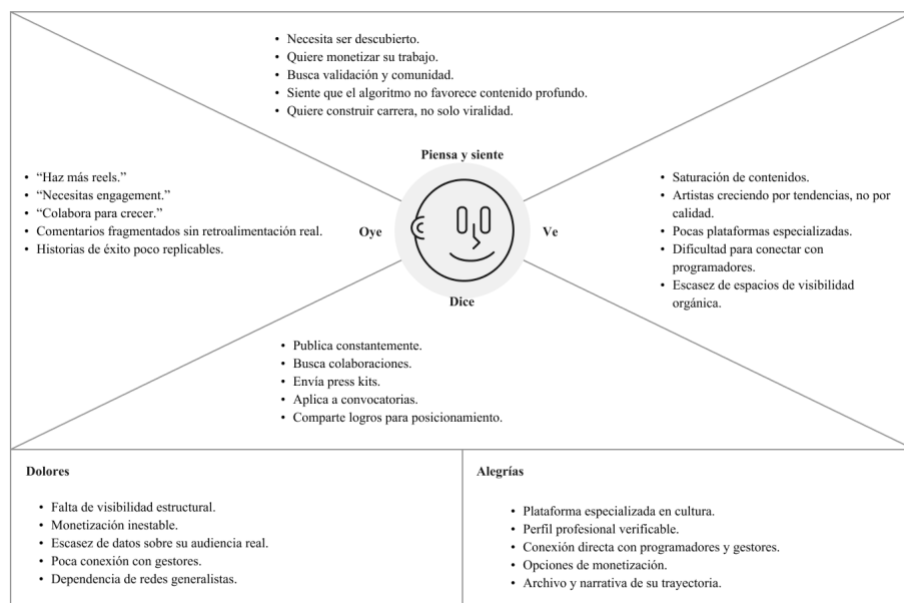


Figura 6. Mapa de empatía del creador independiente: miedos, deseos, tareas clave y oportunidades de apoyo tecnológico. Fuente: elaboración propia a partir de la investigación de mercado y el modelo de negocio de La Curaduría.

La situación actual de las redes sociales y la lógica de descubrimiento y consumo afecta de manera transversal al público, a los creadores y a los gestores culturales, pues la transformación digital no solo amplía el acceso a contenidos, sino que exige procesos de uso y apropiación que reconfiguran la relación entre públicos y plataformas (Méndez-Romero, 2025, p. 1).

Para todos, la oferta cultural se encuentra dispersa y mediada por plataformas que no fueron diseñadas para la exploración cultural ni para la gestión profesional del sector, lo que refuerza la necesidad de infraestructuras específicas que articulen la información cultural en bases de datos navegables que fortalezcan las posibilidades del sector por medio del conocimiento y la circulación efectiva.

Declaración del problema

Entre 2020 y 2026, la oferta cultural se ha concentrado de manera creciente en plataformas generalistas como Instagram. En este entorno, la saturación informativa, la fragmentación de formatos y las lógicas algorítmicas dificultan el descubrimiento, la organización y la visibilidad de la oferta cultural, afectando especialmente a gestores, creadores y públicos del circuito independiente.

Esta situación limita la articulación entre los agentes del sector y debilita las condiciones de sostenibilidad de los proyectos culturales. La fragmentación de la información y su disolución entre las redes generalistas afecta la visibilidad, la conexión y el crecimiento de un sector que requiere de medios efectivos para su sostenibilidad.

Para efectos de síntesis y como tronco del problema se plantea la declaración central como: En Bogotá, entre 2020 y 2026, la oferta de música, arte y eventos culturales independientes, en el contexto de la expansión de las redes sociales, se encuentra diluida en plataformas saturadas.

Para el pitch se decide usar la siguiente declaración: La oferta cultural está diluida en redes sociales saturadas.

Preguntas de investigación

1. ¿Cómo exploran y descubren hoy las personas la oferta cultural de Bogotá a través de las plataformas digitales disponibles?
2. ¿Qué carencias y limitaciones presentan estas plataformas para los distintos agentes del ecosistema cultural?
3. ¿Qué soluciones puede desarrollar una empresa cultural-tecnológica, teniendo en cuenta el contexto específico de Bogotá y su ecosistema creativo?

Propuesta de valor

La Curaduría es una guía abierta diseñada para responder a una problemática estructural del ecosistema cultural: la fragmentación de la información y la ausencia de una infraestructura digital que articule usuarios, creadores y gestores. Surge como respuesta a la falta de un sistema unificado que permita descubrir, organizar, gestionar y monetizar la actividad cultural de manera sostenible.

En un entorno dominado por redes sociales generalistas y plataformas enfocadas en la transacción puntual (tiqueteras), La Curaduría propone una experiencia articulada y navegable que integra exploración, contexto, gestión y compra. A diferencia de plataformas como *Dice* o *Resident Advisor*, centradas en el ticketing, la propuesta no se limita a la venta de entradas, sino que incorpora herramientas editoriales, sociales y operativas dentro de una misma plataforma.

Su propuesta de valor radica en ser una plataforma que integra un mapa cultural, un catálogo de eventos, arte y talento, un panel de gestión para profesionales de la cultura y un marketplace. De esta forma, se consolida un *one stop shop* que busca fortalecer las ICC por medio de la articulación del sector. Una guía abierta de música, arte y cultura.

Se plantea de esta forma por ser la música el sector cultural más grande pero con la intención de incluir otras artes y actividades culturales dentro de la plataforma.

Esta estructura permite organizar la información cultural, facilitar decisiones informadas y fortalecer los vínculos entre actores del ecosistema. Las figuras 7, 8 y 9 presentan el Lienzo de Propuesta de Valor de La Curaduría para los tres perfiles principales del ecosistema: usuario, gestor y creador, respectivamente

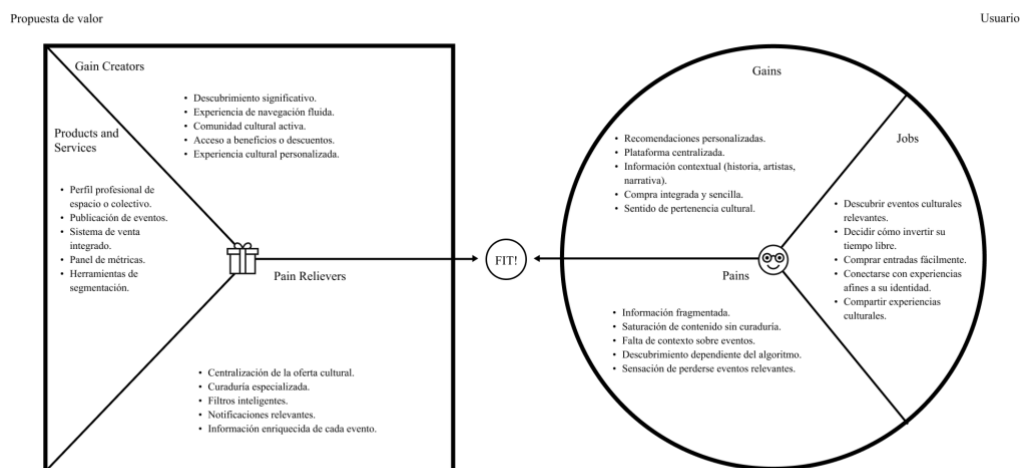


Figura 7. Lienzo de propuesta de valor de La Curaduría para el usuario explorador: trabajos por realizar, dolores, alegrías y productos/servicios asociados a la exploración cultural en Bogotá. Fuente: elaboración propia a partir del análisis de perfiles de público del proyecto.

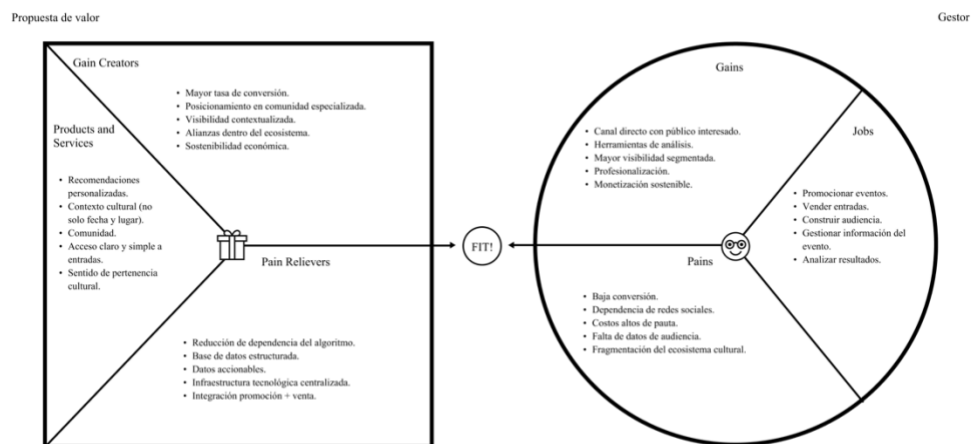


Figura 8. Lienzo de propuesta de valor de La Curaduría para el gestor y programador cultural: tareas de gestión, problemas de visibilidad y gestión operativa, beneficios esperados y soluciones ofrecidas por la plataforma. Fuente: elaboración propia con base en la caracterización de agentes profesionales.

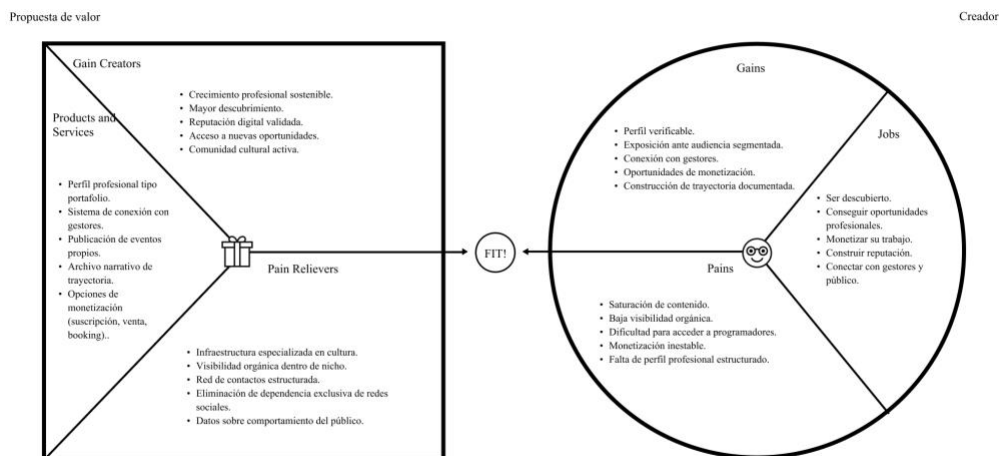


Figura 9. Lienzo de propuesta de valor de La Curaduría para el creador independiente: necesidades de legitimación, archivo y monetización, dolores actuales en redes generalistas y beneficios que aporta la infraestructura cultural digital propuesta. Fuente: elaboración propia a partir de la investigación de mercado y el modelo de negocio de La Curaduría.

Objetivos

Objetivo general

Diseñar un modelo de negocio para una empresa de innovación tecnológica orientada a la sostenibilidad de las industrias culturales y creativas (ICC), utilizando metodologías *Lean Startup*, para desarrollar un producto mínimo viable (MVP) que responda a las necesidades del ecosistema cultural y sienta las bases para su escalabilidad.

Objetivos específicos

1. Identificar las necesidades, problemáticas y oportunidades relacionadas con la comunicación, visibilidad, articulación y gestión que enfrentan los agentes culturales y los públicos dentro del ecosistema digital.

2. Desarrollar un producto mínimo viable (MVP 1.0) mediante un lanzamiento controlado (*soft launch*), con el fin de validar la hipótesis de negocio a través de entrevistas, encuestas y pruebas con actores del sector cultural.
3. Elaborar, a partir de la primera iteración del MVP y de la investigación de mercado, un plan de negocio y una ruta de desarrollo que orienten el diseño del prototipo del producto (MVP 2.0), la estrategia para una ronda de inversión pre-semilla.

Estructura del documento

El documento busca brindar un panorama de la situación actual de la infraestructura digital de las industrias culturales y creativas (ICC) y de los problemas que esta fragmentación supone para el acceso, la visibilidad y la articulación de la oferta cultural. A partir de este diagnóstico, se plantea la necesidad de imaginar una nueva infraestructura digital que responda a los intereses de los diferentes segmentos de usuarios del ecosistema cultural, con el propósito de aliviar sus principales dificultades y generar nuevas oportunidades de descubrimiento, conexión y participación. Para llegar a este producto se desarrolla un proceso de investigación de enfoque mixto que combina análisis del sector, entrevistas, encuestas y validación práctica mediante la iteración de un producto mínimo viable (MVP), presentado inicialmente durante el GoFest 2025 en Ágora Bogotá, Corferias, en articulación con la Cámara de Comercio de Bogotá. A partir de los aprendizajes obtenidos en esta iteración se formulan los componentes técnicos, legales y financieros necesarios para estructurar el modelo de negocio, así como el diseño organizacional y operativo requerido para la creación de la empresa. Finalmente, el documento propone unas fases de desarrollo que permita la implementación progresiva del MVP y su evolución hacia una plataforma escalable orientada a fortalecer la sostenibilidad del ecosistema cultural.

Consideraciones éticas sobre el uso de la IA

El uso de herramientas de inteligencia artificial en este trabajo de grado está alineado con el Reglamento de Inteligencia Artificial de la Universidad EAN (Acuerdo 006 de 2025), el cual permite utilizar estas tecnologías como apoyo en procesos académicos y de investigación, siempre que no sustituyan el trabajo intelectual del investigador, exista una contribución significativa del autor que permita diferenciar el trabajo intelectual del contenido asistido por IA y que su uso sea declarado de manera transparente. En este documento, el uso de estas herramientas corresponde principalmente a las categorías redactado con herramienta de IA y corregido con herramienta de IA (Universidad EAN, Reglamento de Inteligencia Artificial, Acuerdo 006 de 2025, p. 6).

Perplexity fue utilizada como asistente de investigación para la búsqueda y exploración de fuentes bibliográficas, mientras que ChatGPT fue utilizada como apoyo en tareas de redacción, organización del texto y corrección de estilo. En todos los casos se realizó revisión crítica del contenido y verificación de las fuentes por parte del investigador.

Naturaleza del proyecto

Fuente de la idea de negocio

La Curaduría comenzó siendo un proyecto de radio, producción editorial, booking y organización de eventos en Bogotá, en un contexto donde las iniciativas independientes son claves en la dinamización de ecosistemas creativos urbanos (UNESCO, 2022, p. 35). Este recorrido permitió identificar una problemática estructural del ecosistema cultural colombiano: la fragmentación de la información y la ausencia de una infraestructura digital capaz de organizar, conectar y dar continuidad a perfiles, eventos y contenidos culturales para agilizar procesos de gestión, conectar talento con compradores y visibilizar procesos para desarrollar audiencias. Esto en línea con diagnósticos que señalan debilidades en los sistemas de información cultural en la región (Cobo & Parra, 2022, p.52).

La migración desde plataformas textuales como Facebook hacia redes visuales y como Instagram profundizó la desarticulación. La literatura evidencia que la lógica de estas plataformas prioriza la visibilidad basada en métricas de interacción por encima de criterios culturales o de relevancia pública (van Dijck, Poell, & de Waal, 2018, p.68). Aunque ampliaron el alcance de los contenidos, redujeron la capacidad de descubrimiento, dificultaron la circulación cultural más allá del contenido efímero y debilitaron la construcción de memoria colectiva, fenómeno que Scolari (2015) describe como parte de una nueva ecología de medios caracterizada por flujos fragmentados y saturación informativa (p. 89). La información cultural quedó dispersa, sin archivo, sin contexto y sin herramientas de organización, reforzando procesos de infoxicación y fatiga digital. Estos hallazgos son coherentes con estudios que muestran las dificultades de los actores culturales para posicionarse en entornos dominados por algoritmos comerciales (Gillespie, 2018, p. 22).

Este diagnóstico se trianguló con otros instrumentos de investigación para contrastar los hallazgos y formular hipótesis con una base empírica más amplia. Los instrumentos complementarios fueron una encuesta estructurada realizada a 109 personas vinculadas a la participación en escenas de música, arte y cultura, con predominio de población residente en Bogotá, y una serie de entrevistas estructuradas realizadas a 10 profesionales del sector, entre ellos abogados, cineastas, usuarios, *managers*, *bookers* y artistas. Esta metodología de investigación permitió comparar perspectivas, identificar con mayor precisión los problemas de navegación cultural y orientar la construcción de posibles soluciones desde el diseño del proyecto.

Con base en estos resultados, se confirmó la necesidad de un sistema cultural más ordenado, navegable y funcional, orientado tanto a públicos como a agentes profesionales, en sintonía con la idea de “ecosistemas culturales digitales” que integran datos, mediación y participación (Cobo & Parra, 2022, p. 41).

En este contexto, La Curaduría se concibe no como un medio cultural tradicional ni como una red social generalista, sino como una infraestructura digital especializada para la cultura, alineada con los llamados de la UNESCO (2022) a diseñar plataformas culturales como infraestructuras de acceso y diversidad.

En este sentido, opera como un espacio digital donde se promocionan, descubren e intercambian bienes y servicios culturales, articulando la relación entre públicos, creadores, gestores y otros agentes del sector. Su propuesta de valor radica en aportar visibilidad, organización y oportunidades de transacción dentro del ecosistema cultural, consolidándose como un mercado cultural digital que integra un catálogo de oferta cultural con un marketplace especializado.

Descripción del modelo de negocio

La Curaduría se plantea como una plataforma cultural digital que articula exploración, visibilidad, gestión y monetización para el arte y la cultura. En este sentido, opera como un espacio donde los usuarios pueden descubrir eventos, contenidos, espacios y perfiles culturales, mientras que artistas, gestores, espacios y proyectos pueden organizar su información, promocionar su oferta y acceder a nuevas oportunidades de circulación económica.

El modelo de negocio combina una lógica de medio cultural, marketplace y plataforma de servicios digitales. Su propuesta de valor radica en aportar visibilidad, organización y herramientas de conexión dentro del ecosistema cultural, consolidándose como una infraestructura digital que integra un catálogo de oferta cultural, perfiles de agentes, contenidos editoriales y servicios de monetización.

La monetización del modelo se estructura en tres líneas principales. La primera corresponde a un sistema de suscripciones, mediante el cual usuarios y profesionales del sector pueden acceder a beneficios y funciones adicionales dentro de la plataforma. La segunda se basa en el cobro de comisiones sobre las transacciones realizadas en el marketplace, incluyendo la venta de entradas, la gestión de reservas, la contratación de talento y la comercialización de productos culturales. La tercera línea corresponde a la pauta publicitaria, orientada a marcas y organizaciones interesadas en promocionar productos o servicios ante una audiencia segmentada y afín al consumo cultural.

En conjunto, estas líneas configuran un modelo de negocio híbrido que combina promoción, intermediación y monetización digital, permitiendo que La Curaduría funcione como un medio de visibilidad para la oferta cultural y como una infraestructura de circulación económica para el sector.

Los elementos adicionales pueden verse en el *Business Model Canvas* a continuación en la figura 10.

PRODUCT			MARKET	
1. Problema • Información cultural fragmentada en múltiples redes y agendas. • Difícil decidir qué hacer: saturación de eventos y poca curaduría. • Salto multiplataforma que hace la experiencia de usuario tediosa y vulnerable a caer en el doomscrolling. • Promotores y espacios sin una herramienta unificada de visibilidad, datos y venta. • Fatiga mental por redes generalistas como instagram.	4. Solución • La Curaduría es una guía abierta diseñada para responder a una problemática estructural del ecosistema cultural: la fragmentación de la información y la ausencia de una infraestructura digital que articule usuarios, creadores y gestores.	3. Propuesta de valor. • Su valor diferencial radica en una arquitectura integrada que articula cartelera curada, archivo periodístico y audiovisual, directorio profesional, contenidos sonoros y un mapa interactivo. Esta estructura permite organizar la información cultural, facilitar decisiones informadas y fortalecer los vínculos entre actores del ecosistema.	9. Ventaja injusta • Estudio de Superestacion con equipos para realización de contenidos propios y en alianza con creadores, medios y gestores. • Oficinas ubicadas estratégicamente.	2. Clientes • Exploradores urbanos de cultura (18-40, Bogotá y otras ciudades). • Artistas, gestores, promotores y espacios culturales. • Marcas e instituciones que buscan audiencias culturales segmentadas.
5. Métrica clave • Número de usuarios activos mensuales. • Suscriptores anuales premium y pro que componen el MRR.			6. Canales • Web/app de la guía, redes sociales (Instagram, TikTok), newsletter. • Alianzas con espacios, festivales, medios e instituciones culturales.	
7. Estructura de costos • Tecnología no-code, hosting y herramientas digitales. • Equipo editorial/curaduría, diseño y soporte. • Marketing y actividades de comunidad.			8. Flujo de ingresos • Suscripciones Premium (usuarios) y Pro/Profesionales (agentes culturales). • Comisiones por venta de entradas y servicios. • Pauta nativa y proyectos/convocatorias con sector público y marcas.	

Figura 10. Lean Canvas del modelo de negocio de La Curaduría. Fuente: elaboración propia.

La Curaduría funciona como un sistema de mediación que facilita el descubrimiento de proyectos, la circulación de contenidos y la conexión entre públicos, creadores, espacios y medios, fortaleciendo la sostenibilidad del ecosistema cultural en línea con los enfoques de gestión de ecosistemas creativos (UNESCO, 2022, p. 35). Para expandir el modelo, se agrega el Business Model Canvas de La Universidad EAN.

PRODUCT		MARKET		
1. Aliados clave - Medios y radios culturales, promotores y espacios (clubs, salas, festivales, galerías). - Instituciones públicas de cultura y economía creativa. - Proveedores no-code, hosting, analítica y pasarela de pagos. - Comunidad de primeros usuarios y aliados creadores.	4. Actividades y procesos - Guía de eventos con mapa y reseñas. - Perfiles curados de artistas y espacios. - Venta de entradas y servicios, suscripciones Premium y Pro.	3. Propuesta de valor - Guía abierta digital para descubrir y entender qué hacer en la ciudad, con filtros y contexto curado. - Herramientas de visibilidad, datos básicos y monetización para agentes culturales. - Tiquetera con información expandida	9. Relacionamiento - Comunidad activa en la plataforma y redes. - Soporte ágil y acompañamiento editorial a proyectos.	2. Segmento de clientes - Exploradores urbanos de cultura. - Promotores, productores y espacios culturales. - Marcas e instituciones que buscan audiencias culturales.
	5. Recursos - Equipo con experiencia cultural y tecnológica. - Plataforma no-code y base de datos propia. - Red de aliados y datos de encuestas/entrevistas.		6. Canales - Web/app de la guía, redes sociales y newsletter. - Alianzas con espacios, festivales, medios e instituciones.	
7. Estructura de costos economicos, sociales y ambientales - Tecnología, contenido, marketing y soporte. - Trabajo de curaduría y acompañamiento a escenas emergentes. - Consumo energético de servidores y uso de nube.			8. Beneficios economicos, sociales y ambientales - Comisiones, suscripciones, pauta y proyectos con sector público. - Mayor visibilidad y articulación de escenas independientes. - Reducción de impresos y promoción de eventos con prácticas sostenibles.	

Figura 11. Canvas sostenible del modelo de negocio Prisma/La Curaduría, con identificación de beneficios y costos económicos, ambientales y sociales. Fuente: elaboración propia a partir del modelo de Canvas Sostenible de la Universidad EAN.

Los canales combinan una plataforma web , una app, redes sociales, eventos presenciales y alianzas estratégicas, articulando lo digital con la presencialidad, en consonancia con propuestas de mediación cultural híbrida.

Las actividades clave incluyen el desarrollo de la plataforma, el diseño de las piezas gráficas y de la interfaz, la creación de contenidos, el levantamiento de capital y la activación de alianzas.

En términos de sostenibilidad, el modelo integra fuentes de ingreso diversificadas como suscripciones premium y pro, patrocinios, comisiones en el *marketplace* y estímulos institucionales. Esta diversificación coincide con las recomendaciones para emprendimientos

culturales que deben combinar ingresos de mercado, apoyos públicos y cooperación para asegurar su viabilidad (UNESCO, 2022 p. 62). De este modo, La Curaduría se plantea como un modelo viable que genera valor económico, social y cultural, contribuyendo al fortalecimiento de la economía creativa local, alineado con la Cuenta Satélite de Cultura y Economía Naranja de Colombia (DANE, 2023 p.8)

Modelo de monetización y tipos de suscripción

A continuación se desglosan cada una de las líneas de negocio.

Tabla 1. Líneas de ingreso del modelo de negocio de La Curaduría.

Fuente	Descripción
Suscripción Premium	Acceso a preventas, descuentos, listas y otros beneficios propios de un marketplace cultural.
Suscripción Profesional	Herramientas avanzadas de gestión, visibilidad y analítica para agentes culturales.
SaaS	Licencias y servicios de software para gestión de booking, contratos y datos culturales.
Marketplace	Comisión sobre entradas, bookings, merch y servicios culturales.
Pauta nativa	Publicidad contextual y campañas editoriales para marcas e instituciones aliadas.

Fuente: elaboración propia a partir del modelo de monetización de La Curaduría.

Las suscripciones Pro están pensadas para creadores, espacios y proyectos que buscan mayor exposición y monetización, en un contexto donde la visibilidad depende cada vez más de la combinación entre estrategia de comunicación, captación de audiencias y uso de TICs, elementos que Bonet identifica como centrales en la gestión de festivales y proyectos culturales (Bonet, 2011, p. 145). Las suscripciones SaaS son más avanzadas y están orientadas a la gestión y el manejo de datos para gestores, programadores y espacios culturales, en línea con tendencias que promueven el uso de analítica y evidencia en la toma de decisiones en el sector cultural.

La combinación de suscripciones, *marketplace* y pauta nativa se inspira en modelos de plataformas culturales que integran capas de monetización sobre infraestructuras de descubrimiento y gestión, buscando equilibrar sostenibilidad económica propia y de las ICC.

Objetivos empresariales

La definición de objetivos se fundamenta en la metodología *Lean Startup*, que plantea ciclos de construir–medir–aprender para validar hipótesis de negocio (Ries, 2011 p.76). De esta forma se plantean plazos dentro de las metodologías ágiles que pueden cambiar fácilmente.

Tabla 2. Objetivos por horizonte de tiempo de La Curaduría.

Plazo	Objetivos principales
Corto (2025–2026-1)	Lanzar web app, validar la capa de exploración, activar suscripción Pro y cerrar ronda pre-semilla.
Mediano (2026-2–2027)	Implementar la capa SaaS, expandir el marketplace y ejecutar ronda semilla.
Largo (2028–2030)	Escalar en América Latina y consolidar una red cultural regional.

Fuente: elaboración propia a partir de la planificación estratégica del proyecto La Curaduría.

Estado actual del negocio

La Curaduría se encuentra en etapa pre-semilla, enfocada en el desarrollo del MVP, el registro de marca y la consolidación del equipo fundador. Esta fase corresponde a la validación temprana del problema-solución propuesta para startups culturales digitales (Blank & Dorf, 2012, p. 112). Para marzo de 2026 se han recaudado 20 millones de pesos de un objetivo de 100 millones. Este levantamiento se realiza por medio de una estrategia de nota convertible, complementados con una preventa de suscripciones Pro para *early adopters*. Aunque esta fase no genera ingresos operativos significativos, produce validación de mercado, aprendizaje de usuario y tracción temprana, indicadores clave en el progreso de una startup.

Productos y servicios

Los productos y servicios de La Curaduría corresponden a las suscripciones, el *marketplace* y la pauta.

Tabla 3. Líneas de monetización.

Línea	Descripción
Exploración cultural	Eventos, perfiles, contenidos y mapa georreferenciado.
Suscripción Pro	Visibilidad, presskit, estadísticas y herramientas de monetización.
SaaS cultural	Gestión, booking, contratos y analítica avanzada.
Marketplace	Entradas, servicios, merch y colaboraciones.
Pauta nativa	Anuncios integrados y campañas editoriales contextuales.

Fuente: elaboración propia a partir del portafolio de servicios proyectado para La Curaduría.

La tabla presenta las principales líneas del modelo de negocio de La Curaduría. La exploración cultural constituye la base de la plataforma, al integrar eventos, perfiles, contenidos y un mapa georreferenciado. A partir de esta infraestructura se desarrollan líneas de monetización como la suscripción Pro, el SaaS cultural, el *marketplace* y la pauta nativa, orientadas a ofrecer herramientas de visibilidad, gestión, comercialización y promoción para los distintos agentes del sector cultural.

Este portafolio responde a la necesidad de plataformas integrales que visibilicen el panorama cultural y dinamicen dicha economía.

Mercado y potencial

Los estudios sobre economía creativa indican que el mercado global de bienes y servicios creativos alcanza varios miles de millones de dólares, con fuerte crecimiento en segmentos digitales (UNCTAD, 2022 p.12).

Tabla 4. Estimaciones de TAM, SAM y SOM para servicios culturales digitales de La Curaduría.

Métrica	Estimación
TAM global	≈ USD 3.000 millones anuales en servicios digitales vinculados a cultura y entretenimiento.
SAM LATAM	≈ USD 150 millones anuales asociados a plataformas y servicios culturales digitales.
SOM Colombia	≈ USD 15 millones anuales en servicios culturales digitales.

Fuente: Estimaciones de TAM, SAM y SOM para el mercado de servicios culturales digitales de La Curaduría. Cálculos propios a partir de los datos de exportaciones de bienes y servicios creativos del Creative Economy Outlook 2022 de UNCTAD (2022) y de la Cuenta Satélite de Cultura y Economía Naranja del DANE (2022)

En Colombia, la Cuenta Satélite de Cultura y Economía Naranja evidencia un sector en expansión que requiere mayor articulación e infraestructura digital para alcanzar su potencial (DANE, 2023 p.8). Este contexto sugiere una oportunidad para plataformas especializadas como La Curaduría.

La política de economía naranja en Colombia se formaliza con la Ley 1834 de 2017, también conocida como Ley Naranja, cuyo objeto es desarrollar, fomentar, incentivar y proteger las industrias creativas basadas en bienes y servicios con valor cultural y propiedad intelectual.

Para el proyecto, esta ley implica reconocer a las industrias culturales y creativas como un sector estratégico, susceptible de apoyo institucional, medición económica, financiación, incentivos y políticas públicas orientadas a fortalecer su sostenibilidad.

Ventajas competitivas

La Curaduría usa como ventaja competitiva la estrategia del océano azul. Encontrando un espacio vacío del mercado donde puede responder a necesidades no resueltas. Llegar primero al mercado es una ventaja que no funciona por su misma. Sostenerse implica hacer uso de otras ventajas. En el caso de La Curaduría es una trayectoria de diez años en el medio que genera

confianza para el ecosistema y permite construir fácilmente la red. Este capital social es fundamental para ser el estándar del mercado.

Adicionalmente se cuenta con acceso a recursos, espacios y contactos de la emisora 88.9 La Superestación. Esta ventaja suma al capital social y a la infraestructura disponible.

Esta combinación de factores da pie a que La Curaduría pueda desarrollarse y sostenerse como líder de mercado.

Inversión requerida y viabilidad

La ronda pre-semilla busca 100 millones COP para desarrollo del MVP y adquisición de usuarios. La ronda semilla se plantea de USD 400.000 para escalar producto y equipo. Informes recientes señalan que los emprendimientos creativos digitales suelen requerir varios años para alcanzar el punto de equilibrio, pero pueden generar impactos significativos en empleo y valor agregado una vez consolidados. Las proyecciones financieras de La Curaduría estiman equilibrio hacia 2028 (Véase Anexo F) y crecimiento sostenido posterior, apoyado en ingresos diversificados y en la expansión regional (UNCTAD, 2022 p.12).

Equipo de trabajo

La Curaduría cuenta con dos socios fundadores con experiencia en periodismo cultural, gestión creativa y producción de contenidos, lo que responde a la recomendación de conformar equipos interdisciplinarios que integren capacidades culturales, tecnológicas y de negocio (Gómez Cabarcas, 2017). El proyecto está acompañado por *advisors* financieros de la Universidad EAN y busca incorporar perfiles en gestión, mercadeo, diseño y desarrollo.

Análisis del Sector

El sector cultural y creativo en Colombia ha experimentado un crecimiento sostenido durante la última década. Este ha estado impulsado por la convergencia digital, la consolidación de políticas públicas para la cultura y el posicionamiento del país como un referente artístico en América Latina. Así lo señalan los informes recientes del Ministerio de Cultura y de la Cuenta Satélite de Cultura y Economía Creativa, en el marco de la Política Integral de Economía Creativa o política de economía naranja, creada por la Ley 1834 de 2017 y desarrollada posteriormente mediante decretos y medidas de fomento para las industrias creativas.

Bogotá se ha consolidado como una metrópolis cultural, con una alta concentración de eventos, agentes culturales, espacios independientes y públicos especializados. La capital se articula con otras ciudades clave como Medellín, Cali, Barranquilla, Cartagena y Bucaramanga, que cuentan con escenas locales activas y circuitos culturales propios (DANE, 2023, p. 24). Este ecosistema ha ampliado la oferta cultural y los hábitos de consumo, pero también ha profundizado problemáticas relacionadas con la fragmentación de la información, la precarización laboral y la dependencia de redes sociales generalistas. Aspectos que han sido advertidos por estudios sobre ecologías mediáticas y trabajo cultural en entornos digitales (Scolari, 2015, p. 89; UNESCO, 2022, p. 42).

Análisis externo con modelo PESTEL

Para la descripción y análisis del entorno externo se hace uso del modelo PESTEL. Este divide el entorno en seis niveles: político, económico, social tecnológico, ecológico o sostenible y legal. A continuación la descripción y análisis de cada aspecto.

Desde el plano político, la democratización de los medios de comunicación y el acceso a la cultura ha ocupado un lugar central en el discurso de nación de los últimos años. Iniciativas

como la política de economía naranja y, posteriormente, el fortalecimiento del enfoque en economías creativas han generado un marco favorable para el sector mediante incentivos tributarios, estímulos, convocatorias públicas y programas de fortalecimiento institucional. Estas políticas han contribuido a legitimar la cultura como un sector estratégico para el desarrollo económico y social, creando un entorno propicio para el surgimiento de emprendimientos que integren tecnología, innovación y gestión cultural. Co-Crea es la iniciativa más reciente para incentivar la inversión en el sector por medio de beneficios tributarios muy favorables.

En el ámbito económico, aunque la situación fiscal del país presenta tensiones, el sector cultural ha demostrado resistencia. La Cuenta Satélite de Cultura reporta que el valor agregado cultural se ha mantenido en crecimiento y que actividades como espectáculos en vivo, servicios creativos y contenidos digitales se mantienen en crecimiento.

El gasto de los públicos en experiencias culturales, eventos y consumo artístico no se ha visto afectado y ha mostrado recuperación posterior a la pandemia, generando oportunidades para proyectos que articulen oferta cultural y servicios digitales (UNCTAD, 2022 p.32). Al mismo tiempo, la precarización del trabajo cultural y la alta informalidad evidencian la necesidad de soluciones que aporten formalización, profesionalización y sostenibilidad económica, lo que representa una oportunidad clara para el modelo de negocio en cuestión.

Desde una perspectiva social, Bogotá es uno de los principales nodos culturales de la región. Tiene altos índices de participación en actividades artísticas y culturales según las encuestas de cultura ciudadana (Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte, 2023). El crecimiento del público asistente a eventos, impulsado por grandes productoras y escenarios de alto aforo, ha consolidado a la ciudad como una plaza atractiva para circuitos artísticos nacionales e internacionales. También ha fortalecido un público interesado en propuestas

independientes, locales y de nicho, que requiere herramientas más efectivas para descubrir, comprender y decidir qué experiencias culturales consumir. Esta demanda se ve frente a una saturación informativa que dificulta la exploración cultural y fragmenta la experiencia del usuario.

En términos tecnológicos, el contexto de 2026 ofrece condiciones altamente favorables para el desarrollo de proyectos como La Curaduría. La expansión de la conectividad, el acceso a herramientas *no-code*, servicios de streaming de alta calidad y plataformas colaborativas ha permitido que pequeños equipos desarrollen infraestructuras digitales con estructuras ligeras y escalables, fenómeno descrito en diversos informes sobre transformación digital y cultura (UNESCO, 2025). Además, la postura del Estado frente al fortalecimiento de la infraestructura digital y la conectividad expresada en planes nacionales de transformación digital y en programas distritales de innovación, facilita el despliegue de proyectos tecnológicos culturales, reduciendo barreras de entrada y habilitando procesos de desarrollo (Ministerio de Cultura, 2024).

La sostenibilidad constituye un eje transversal del proyecto. En el plano social, existe una oportunidad significativa de impacto al contribuir a la sostenibilidad de las industrias culturales, tradicionalmente marcadas por informalidad, bajos ingresos y escasas oportunidades de crecimiento, tal como han documentado los informes sobre trabajo cultural en Colombia (DANE, 2023, p. 45). En el ámbito ambiental, una plataforma cultural digital puede actuar como aliada estratégica en la promoción de prácticas amigables con el medio ambiente, energías limpias y modelos responsables de organización de eventos, alineándose con las políticas culturales y ambientales impulsadas en Bogotá, donde la sostenibilidad y la inclusión social son prioritarias en la gestión cultural (Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte, 2023).

Desde el punto de vista legal, el sector cultural se encuentra regulado por marcos normativos asociados a la economía creativa, la propiedad intelectual, la protección de datos y los derechos de autor. Existen leyes específicas para el cine, la música y las salas concertadas que pueden favorecer el desarrollo del proyecto mediante estímulos y beneficios institucionales, como la Ley del Cine, la Ley de Espectáculos Públicos y los programas de apoyo a salas de teatro y música en vivo (Ministerio de Cultura, 2024). Si bien la gestión de derechos de autor, particularmente en relación con entidades como SAYCO, implica retos operativos, el marco legal es claro y ofrece oportunidades para la formalización y profesionalización de emprendimientos culturales digitales.

Análisis interno con modelo 5 fuerzas de Porter

El análisis de las fuerzas competitivas evidencia un entorno exigente pero con espacios estratégicos para ser competitivos. La amenaza de nuevos competidores es moderada: la digitalización y las herramientas tecnológicas facilitan la entrada de nuevos actores, pero la construcción de comunidad y la integración de servicios requieren conocimiento profundo del sector, legitimidad cultural y una inversión sostenida en contenidos y relaciones. Esto suele ser una barrera de entrada en las industrias culturales (Bonet, 2011, p. 17). El poder de negociación de los proveedores es igualmente moderado, dado que el mercado de software y servicios tecnológicos es amplio y competitivo, permitiendo negociar precios o establecer alianzas estratégicas, especialmente en áreas de comunicación y difusión cultural.

El poder de negociación de los usuarios finales es de moderado a alto, debido a la existencia de múltiples alternativas sustitutas para el descubrimiento cultural, como redes sociales, agendas institucionales y plataformas globales, en línea con los patrones identificados por los informes de consumo digital de noticias y contenidos (Newman et al., 2024 p.23). Esto

exige una propuesta de valor clara y diferenciada para generar un valor percibido suficiente que incentive la adopción. En contraste, para los agentes culturales, gestores y compradores profesionales, el poder de negociación es bajo a moderado, ya que no existen soluciones integrales equivalentes en el mercado local, configurando un escenario cercano a un océano azul para plataformas especializadas.

La amenaza de productos sustitutos es alta, especialmente por la presencia dominante de plataformas como Instagram, TikTok, WhatsApp, Eventbrite o Resident Advisor, que compiten por la atención del usuario. Sin embargo, estas plataformas presentan limitaciones estructurales asociadas a la saturación publicitaria, la priorización del engagement, la fatiga digital y la falta de contextualización local, factores que han sido ampliamente discutidos en estudios sobre ecologías mediáticas y cultura digital (Orozco, 2020; van Dijck et al., 2018). La rivalidad entre competidores existentes es elevada. La diferenciación por experiencia de usuario, curaduría editorial e integración de servicios resulta determinante para la sostenibilidad.

Tabla 5. Análisis de las cinco fuerzas de Porter para La Curaduría.

Fuerza	Nivel estimado	Descripción
Amenaza de nuevos competidores	Moderado	La tecnología facilita la entrada, pero la comunidad, la curaduría y la legitimidad cultural crean barreras.
Poder de negociación de proveedores	Moderado	Existe una oferta amplia de software y servicios tecnológicos, lo que permite negociar o crear alianzas.
Poder de negociación de usuarios finales	Moderado–alto	Los usuarios tienen varias alternativas, por lo que la propuesta de valor debe ser clara y diferenciada.
Poder de negociación de agentes culturales	Bajo–moderado	Hay pocas soluciones integrales para gestores y creadores, lo que abre una oportunidad para plataformas especializadas.
Amenaza de productos sustitutos	Alta	Redes sociales, plataformas de eventos y canales de mensajería compiten por la atención del usuario.
Rivalidad entre competidores existentes	Alta	El mercado es fragmentado y exige diferenciación por experiencia, curaduría e integración de servicios.

Fuente: Análisis de las cinco fuerzas de Porter para La Curaduría en el ecosistema cultural digital colombiano. Elaboración propia con base en Porter (2008), Comunian y England (2020), Orozco (2020), van Dijk et al. (2018) y en el diagnóstico sectorial de La Curaduría.

Análisis de la competencia

El análisis de competencia de La Curaduría parte del mercado de plataformas digitales para la promoción, exploración y circulación de bienes y servicios culturales. En este mercado no todos los actores compiten de la misma manera. Algunas plataformas se enfocan en vender entradas, otras en mostrar eventos, otras en producir contenido y otras funcionan como redes sociales o guías generales que los usuarios usan para descubrir planes.

Por eso, para hacer más claro el análisis, la competencia se organizó en tres grupos: competidores directos, competidores indirectos y sustitutos funcionales. Los competidores directos son plataformas que se acercan más a la propuesta de La Curaduría, porque combinan agenda, descubrimiento cultural, perfiles o comunidad. En este grupo se ubican Resident Advisor y Dice.

Los competidores indirectos son plataformas que resuelven una parte del problema, sobre todo la publicación de eventos y la venta de entradas. Aquí se encuentran Sympla, Eventbrite, Shotgun, Sonik y Rave Dates. Estas plataformas son relevantes porque ayudan a circular eventos, pero su foco principal está más en la transacción que en la construcción de una guía cultural amplia.

Finalmente, los sustitutos funcionales son plataformas que no fueron creadas específicamente para la exploración cultural, pero que los usuarios usan con ese fin. En este grupo están Instagram y Tripadvisor. Instagram funciona como una herramienta de descubrimiento informal, mientras que Tripadvisor opera como una guía general de lugares y

experiencias. Sin embargo, ninguna de estas plataformas organiza la oferta cultural local desde una lógica especializada.

A partir de esta clasificación, el mapa de posicionamiento se construye con los actores más cercanos a la propuesta de valor de La Curaduría, diferenciando el tipo de rivalidad que representa cada plataforma y evitando comparar de la misma manera modelos de negocio que funcionan bajo lógicas distintas.

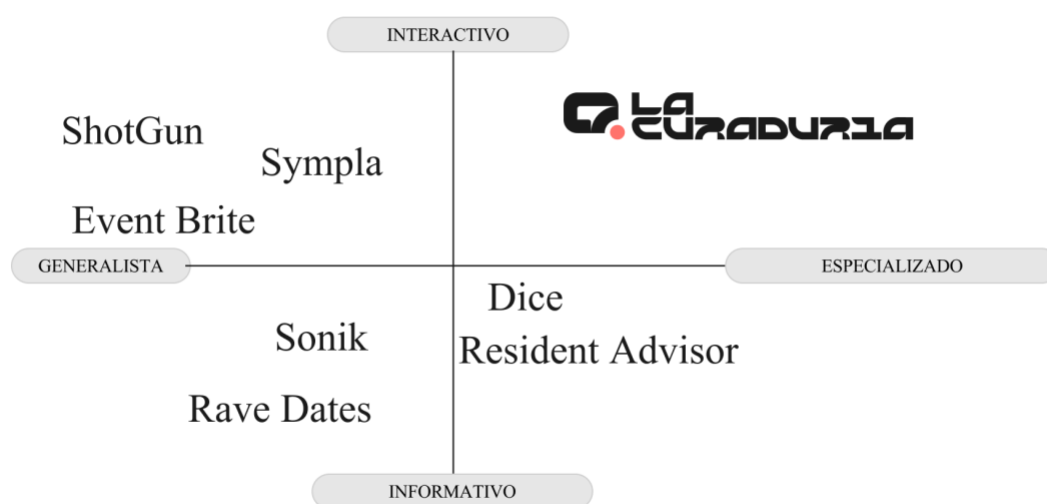


Figura 12. Mapa de posicionamiento competitivo de La Curaduría frente a plataformas de guías culturales, redes sociales y ticketing, según tipo de contenido (solo eventos vs. eventos, perfiles y contenidos) y alcance de escenas (nicho específico vs. nicho diverso).

Conclusiones del mapa de posicionamiento

El mapa de posicionamiento evidencia que las plataformas analizadas se distribuyen entre dos tensiones principales: por un lado, el nivel de especialización cultural, y por otro, el grado de interactividad que ofrecen a los usuarios y agentes del sector. En el cuadrante generalista e interactivo se ubican plataformas como Eventbrite, ShotGun y Sympla, que facilitan principalmente la publicación de eventos y la venta de entradas, pero no necesariamente

construyen una lectura curatorial o contextual del ecosistema cultural. Estas herramientas son funcionales para la transacción, aunque su propuesta no está centrada en organizar la cultura como red de eventos, perfiles, contenidos y comunidades.

En el extremo más especializado aparecen referentes como Dice y Resident Advisor, que se acercan más a escenas culturales específicas, especialmente musicales, y ofrecen mayores niveles de curaduría, comunidad o reconocimiento dentro de ciertos nichos. Sin embargo, en el mapa se observa que su alcance sigue estando concentrado en segmentos particulares y no necesariamente en una articulación amplia del ecosistema cultural local. Por su parte, plataformas como Sonik y Rave Dates se ubican en zonas más informativas o de menor integración funcional, lo que muestra que aún existe una separación entre quienes informan, quienes venden y quienes construyen comunidad.

En este contexto, La Curaduría se posiciona en el cuadrante especializado e interactivo, ocupando un espacio de oportunidad dentro del mercado. Su propuesta no se limita a publicar eventos o facilitar transacciones, sino que busca integrar cartelera, perfiles culturales, contenidos editoriales y herramientas de conexión en una misma plataforma. Esto permite diferenciarla de competidores que resuelven funciones parciales y plantea un modelo híbrido orientado a organizar, contextualizar y activar la oferta cultural.

En síntesis, el mapa muestra que la competencia actual se encuentra fragmentada entre plataformas generalistas de ticketing, agendas informativas y referentes especializados de nicho. Esta lectura permite identificar una oportunidad para una plataforma cultural más integrada, capaz de combinar descubrimiento, curaduría, comunidad, contenido y monetización. Para ampliar este análisis, se desarrolla posteriormente una matriz comparativa que permite observar con mayor detalle el valor diferencial de La Curaduría frente a sus competidores más directos.

Tabla 6. Matriz comparativa de la competencia

Funciones / plataformas	Resident Advisor	Dice	Eventbrite / Sympla	Shotgun / Sonik	La Curaduría
Listado de eventos	✓	✓	✓	✓	✓
Venta de entradas	✓	✓	✓	✓	✓ (previsto)
Perfiles de agentes	✓ (artistas, clubs)	✓ (limitado)	✗	✗	✓ (artistas, espacios, proyectos)
Contenidos editoriales	✓ (reviews, artículos)	✗	✗	✗	✓ (crónicas, reseñas, curaduría)
Comunidad / interacción	✓ (ratings, reviews)	✓ (usuarios)	✗	✗	✓ (UGC con filtro curatorial)
Diversidad de escenas	✗ (enfocado en electrónica)	△ (limitado)	✓ (eventos variados)	✓ (eventos específicos)	✓ (música, arte, espacios, proyectos)
Nivel de integración	Medio	Medio	Bajo	Bajo	Alto
Enfoque principal	Nicho + exploración	Eventos + ticketing	Transacción	Transacción	Exploración + conexión + conversión

Fuente: Elaboración propia a partir de la revisión de funcionalidades y modelos de uso de Instagram, Resident Advisor, Sympla, Eventbrite, Shotgun, Dice, Sonik, Rave Dates y Tripadvisor (consultas web 2024–2026).

Conclusión de la matriz comparativa

La matriz comparativa permite evidenciar que las plataformas analizadas se especializan en resolver funciones específicas dentro del ecosistema cultural, principalmente la publicación de eventos y la venta de entradas. Las tiqueteras como Eventbrite, Sympla, Shotgun y Sonik presentan un enfoque centrado en la transacción, con baja integración de contenidos, perfiles o herramientas de exploración cultural. Por su parte, Resident Advisor y Dice incorporan

elementos adicionales como comunidad o curaduría, pero su alcance está limitado a ciertos nichos o funcionalidades parciales.

En contraste, La Curaduría plantea un modelo de mayor integración, al combinar en una misma plataforma la exploración de eventos, la estructuración de perfiles de agentes culturales y la generación de contenidos editoriales. Esta integración permite no solo facilitar la transacción, sino también organizar, contextualizar y conectar la oferta cultural, respondiendo a las limitaciones identificadas en las plataformas existentes.

En síntesis, la matriz evidencia que el mercado actual se encuentra fragmentado entre soluciones transaccionales y soluciones de nicho, lo que abre una oportunidad para plataformas que articulen estas dimensiones y funcionen como infraestructuras completas de exploración y circulación cultural.

Conclusión general del análisis de competencia

En síntesis, el análisis del mapa de posicionamiento y de la matriz comparativa muestra que ninguna de las plataformas revisadas combina, en un mismo modelo, tres elementos: perfiles de agentes del sector, eventos y actividades y contenidos generados por usuarios. La Curaduría ocupa así un espacio estratégico donde puede articularse con tiqueteras y redes sociales existentes, pero ofreciendo un valor diferencial como mediadora cultural que organiza, filtra y conecta la información dispersa del ecosistema cultural.

Conclusión del análisis

El análisis del entorno permite concluir que La Curaduría se encuentra en un escenario con oportunidades amplias y riesgos gestionables. El respaldo institucional al sector cultural, el aumento del consumo de bienes y servicios culturales, la consolidación de infraestructuras digitales y la demanda insatisfecha de herramientas de mediación cultural configuran un contexto

propicio para el surgimiento de plataformas que integren agenda, perfiles y contenidos. En este marco, la propuesta de una guía cultural abierta se alinea con tendencias de profesionalización del ecosistema cultural y con la necesidad de ordenar la oferta dispersa en múltiples canales.

Al mismo tiempo, se identifican amenazas relevantes: saturación informativa, dependencia de algoritmos y plataformas globales, concentración del mercado en grandes actores de ticketing y entretenimiento, y volatilidad de la atención de las audiencias. No obstante, estas amenazas pueden ser afrontadas mediante un modelo que combine curaduría editorial, participación comunitaria, integración con servicios existentes (ticketing, redes sociales) y una narrativa de legitimidad cultural, coherente con las recomendaciones de organismos internacionales sobre plataformas culturales responsables, diversidad de contenidos y centralidad de los agentes locales. Bajo estas condiciones, el entorno ofrece más oportunidades que riesgos para la viabilidad económica, la diferenciación competitiva y la proyección de La Curaduría como mediadora del ecosistema cultural colombiano.

Investigación y Validación del Mercado

Diseño de la investigación

La investigación se diseñó como un estudio aplicado, orientado a resolver un problema concreto del ecosistema cultural. Se combinó el método hipotético-deductivo con procesos inductivos, en un proceso de iteraciones que comprende construcción, medición y aprendizaje, propio de la metodología *Lean Startup*.

Enfoque general

El estudio parte de una hipótesis sobre el potencial de una plataforma de mediación cultural. Se plantea un modelo de negocio a partir de evidencia empírica y se presenta a diferentes públicos para recibir retroalimentación y entender que tan acertada es la hipótesis. El objetivo es realizar estas iteraciones hasta lograr una correspondencia satisfactoria entre el producto y el público objetivo.

Etapas 1. Formulación del problema e hipótesis

A partir de la observación del ecosistema cultural local se identifican la fragmentación de la información, la baja articulación entre agentes y las limitaciones de las plataformas existentes. Con base en este diagnóstico se formula la hipótesis: una startup digital de mediación cultural puede mejorar la exploración y gestión cultural y aportar a la sostenibilidad de las ICC.

Etapas 2. Validación exploratoria del problema

Se realizan 10 entrevistas estructuradas para contrastar y precisar el problema detectado.
(Véase Anexo B)

Muestra intencional:

- 2 profesores de finanzas de la universidad
- 3 gestores culturales
- 3 usuarios culturales

- 2 creadores/artistas

Las entrevistas están enfocadas en la circulación de información, uso de plataformas y retos para la sostenibilidad económica de proyectos culturales.

Etapas 3. Diseño del MVP y validación cualitativa

Con la hipótesis afinada se desarrolla un Producto Mínimo Viable (MVP): una cartelera cultural. Se realizan entre 40 y 50 entrevistas semiestructuradas y desestructuradas en eventos y espacios culturales, para explorar:

- Comprensión del concepto de la app
- Relevancia percibida y casos de uso
- Funcionalidades consideradas prioritarias

Esta etapa introduce el componente inductivo, al ajustar la propuesta según los relatos y necesidades emergentes. (Véase Anexo C)

Etapas 4. Prototipo y validación cuantitativa

Se elabora un prototipo funcional conceptual y se diseña una encuesta estructurada aplicada a 109 personas vinculadas al sector cultural, con predominio del rango 25–39 años.

Distribución de la muestra según rol declarado:

- 64% usuarios culturales
- 24% gestores culturales
- 12% creadores/artistas

La encuesta mide hábitos, percepción de valor, relevancia de funcionalidades, intención de uso y disposición de pago, siguiendo el ciclo construir–medir–aprender propio de Lean Startup. Para la construcción del instrumento se utilizaron preguntas de percepción basadas en escalas tipo Likert, orientadas a medir niveles de satisfacción, acuerdo y valoración de la propuesta.

Asimismo, se incorporaron preguntas inspiradas en la metodología de sensibilidad de precio de Van Westendorp (1976), con el fin de identificar rangos de valor percibido a partir de categorías como barato, pagable, caro pero aceptable y demasiado caro. Esta aproximación permitió evaluar no solo la disposición de pago, sino también la relación entre precio, percepción de valor y viabilidad comercial de la solución.

Etapas 5. Consolidación y proyección

A partir de la evidencia cualitativa y cuantitativa se inicia el desarrollo de un prototipo, un modelo de negocio inicial y un *roadmap* de desarrollo ágil. Esto permite proyectar el paso a un MVP 2.0 funcional y la búsqueda de una ronda presemilla.

Instrumentos de investigación

Entrevista estructurada

Como parte inicial del proceso de investigación, se aplicó un instrumento de entrevistas semiestructuradas con el objetivo de validar el problema identificado y explorar la viabilidad de un modelo de negocio orientado a la circulación cultural en entornos digitales. Este instrumento fue diseñado a partir del formato trabajado en la fase de anteproyecto (véase Anexo B) y se enfocó en recoger percepciones sobre el uso de plataformas, la circulación de información cultural y los retos de sostenibilidad en el sector.

Se realizaron 10 entrevistas a una muestra intencional compuesta por diferentes perfiles del ecosistema cultural: 2 profesores de finanzas, 3 gestores culturales, 3 usuarios culturales y 2 creadores o artistas. Esta diversidad permitió contrastar el problema desde distintas posiciones dentro del sector, integrando visiones estratégicas, operativas y de consumo.

Estructura de la entrevista: Las entrevistas se desarrollaron bajo un formato semiestructurado, lo que permitió mantener una guía común de preguntas y, al mismo tiempo, profundizar en temas relevantes según el perfil del entrevistado. Entre las preguntas orientadoras se incluyeron:

- ¿Entiende la propuesta de valor y el modelo de negocio?
- ¿Qué fortalezas identifica?
- ¿Qué debilidades identifica?
- Desde su experiencia, ¿cuáles son los principales retos para nuevos modelos de negocio en medios digitales?
- ¿Qué estrategias recomendaría para adquirir y retener usuarios de manera sostenible?
- ¿Qué recomendaciones tiene sobre alianzas, financiamiento o crecimiento del proyecto?

El instrumento completo se presenta en el Anexo B.

Resultados principales de las entrevistas: Las entrevistas permitieron validar el problema identificado desde la experiencia directa de los actores del sector. De manera general, los participantes coinciden en que la información cultural se encuentra dispersa en múltiples plataformas, lo que dificulta su organización, acceso y aprovechamiento tanto para usuarios como para gestores.

Asimismo, se identificó que las plataformas actuales priorizan la visibilidad basada en algoritmos y métricas de interacción, lo que limita la circulación de propuestas culturales y genera barreras para el posicionamiento de proyectos, especialmente en escenas independientes.

En términos de modelo de negocio, los entrevistados reconocen la necesidad de desarrollar soluciones que no solo ofrezcan visibilidad, sino que también integren herramientas de monetización, articulación de servicios y conexión entre agentes del sector.

Análisis de entrevistas: El análisis de las entrevistas permitió confirmar la existencia de un problema estructural en la forma en que se organiza y circula la oferta cultural en entornos digitales. Más allá de la disponibilidad de plataformas, se evidencia una falta de integración entre contenidos, agentes y oportunidades económicas.

Estos resultados sirvieron como base para el diseño de los siguientes instrumentos de investigación, particularmente la encuesta, y para la formulación de hipótesis más precisas sobre las necesidades del sector y las características que debería tener la solución propuesta.

Encuesta

Con el fin de validar el problema de investigación y orientar el diseño de la solución, se aplicó una encuesta estructurada a 109 personas vinculadas a la participación en escenas de música, arte y cultura. La muestra presenta un predominio de población residente en Bogotá y se concentra principalmente en el rango de edad entre 25 y 39 años.

En cuanto al rol dentro del ecosistema cultural, el 64 % de los participantes se identifican como usuarios culturales, el 24 % como gestores culturales y el 12 % como creadores o artistas. Esta distribución permite abordar el problema desde distintas perspectivas del sector, integrando tanto la experiencia de consumo como la de producción y gestión cultural.

El instrumento fue diseñado para medir cinco variables principales: hábitos de consumo cultural, percepción de valor de las plataformas actuales, relevancia de funcionalidades para una plataforma cultural, intención de uso y disposición de pago. Para ello, se emplearon preguntas de selección múltiple y escalas tipo Likert, así como preguntas orientadas a identificar rangos de

precio percibido, basadas en la metodología de sensibilidad de precio de Van Westendorp (1976).

Estructura de la encuesta: La encuesta incluyó preguntas orientadas a identificar patrones de comportamiento y percepción frente a la exploración cultural. Entre las más relevantes se encuentran:

- ¿Con qué frecuencia asiste a eventos culturales?
- ¿A través de qué plataformas descubre eventos, lugares o artistas?
- ¿Qué tan satisfecho está con las plataformas actuales para explorar cultura?
- ¿Qué tan útil considera una plataforma que integre eventos, perfiles y contenidos culturales?
- ¿Qué funcionalidades considera más relevantes en una aplicación cultural?
- ¿Estaría dispuesto a usar una plataforma de este tipo?
- ¿Estaría dispuesto a pagar por beneficios adicionales?
- ¿En qué rango de precio consideraría que la plataforma es barata, pagable, cara o demasiado cara?

Resultados principales de la encuesta: Los resultados evidencian patrones consistentes con el problema planteado. En primer lugar, Instagram se posiciona como el principal medio de descubrimiento cultural, lo que confirma la dependencia de plataformas generalistas para la circulación de información cultural.

En términos de comportamiento, la mayoría de los participantes reporta una asistencia frecuente a eventos culturales, lo que indica que existe una demanda activa por este tipo de actividades.

Sin embargo, al evaluar la satisfacción con las plataformas actuales, una proporción significativa de los encuestados manifiesta niveles bajos o medios de satisfacción, lo que sugiere fricciones en la exploración, organización y acceso a la oferta cultural.

Asimismo, los resultados muestran una alta valoración de una plataforma que integre eventos, perfiles de agentes culturales y contenidos editoriales, lo que valida la relevancia de la propuesta de valor de La Curaduría. En relación con la disposición de pago, se identifican rangos de precio percibido que permiten establecer hipótesis sobre la viabilidad de modelos de suscripción, evidenciando que el valor de la solución está directamente relacionado con la claridad de sus beneficios.

Análisis del cliente frente a la propuesta de valor

La caracterización de los clientes permitió identificar tres grandes perfiles que interactúan de manera diferenciada con la plataforma: Usuarios, Creadores y Gestores. Estos perfiles representan roles funcionales dentro del ecosistema cultural y permiten precisar los *customer jobs*, la localización y las oportunidades de valor que el modelo de negocio busca brindar.

Los Usuarios corresponden a públicos interesados en el consumo cultural, principalmente jóvenes y adultos jóvenes urbanos con hábitos digitales y alta frecuencia de asistencia a conciertos, fiestas, exposiciones y otras experiencias artísticas. Su problema principal no es la falta de oferta, sino la dificultad para saber qué ocurre en la ciudad, dónde sucede y qué vale la pena atender, en medio de la saturación de información dispersa en redes sociales, grupos de WhatsApp y agendas incompletas.

La encuesta confirma este diagnóstico: la mayoría declara que encontrar planes culturales es de dificultad media o alta como se ve en la figura 12. Se mencionan frustraciones como “uno se suele enterar tarde”, “hay muchas páginas sueltas que no sigo” o “Instagram está saturado de

información, todo depende del algoritmo”. Para este segmento, el *customer job* central es decidir qué hacer con su tiempo libre de forma informada, confiable y contextualizada, reduciendo el tiempo de búsqueda, el FOMO (*fear of missing out*) y el riesgo de perder su tiempo.

¿Qué tan satisfecho(a) estás con la oferta de plataformas para explorar eventos, lugares, perfiles y contenidos culturales?

109 respuestas

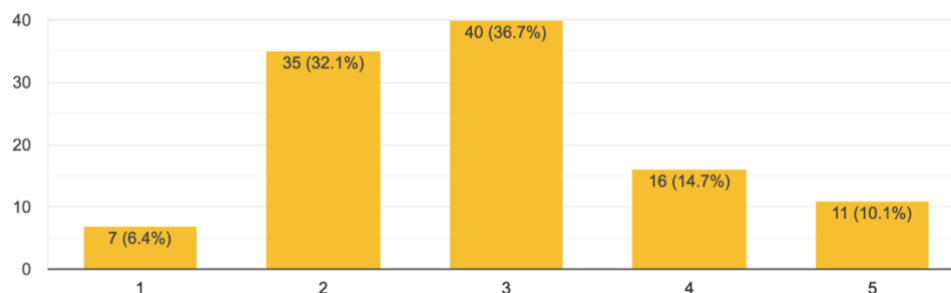


Figura 13. Nivel de satisfacción con la oferta de plataformas digitales para explorar eventos, lugares, perfiles y contenidos culturales (n = 109). Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta de mercado aplicada al público cultural en Bogotá.

Los Creadores incluyen artistas, DJs, colectivos y proyectos independientes que producen contenidos, eventos y propuestas artísticas. Enfrentan problemas de visibilidad, circulación y registro: su trabajo se diluye en el flujo efímero de las redes, carece de espacios de documentación y no siempre llega a audiencias afines. Sus *customer jobs* se relacionan con organizar un portafolio profesional, posicionar su trabajo en circuitos relevantes, monetizar a través de entradas, servicios, arte o merch. También acceder a datos que orienten sus decisiones de programación, precios y comunicación. La encuesta realizada muestra una alta valoración de funciones como el catálogo de artistas y espacios, las bases de datos de prensa, presskits descargables, botones de cotización, pasarelas de pago y estadísticas avanzadas, lo que respalda la oportunidad de una capa SaaS cultural integrada dirigida a este segmento y al de Gestores.

Los Gestores agrupan a promotores, programadores, salas y espacios culturales, festivales, marcas e instituciones que necesitan comunicar su programación, contratar talento y construir audiencias segmentadas. Sus *customer jobs* se centran en la búsqueda y circulación de artistas, servicios y públicos, y en contar con herramientas que faciliten procesos de booking, contratos, pagos y campañas de comunicación.

En las entrevistas, varios gestores insistieron en que “sí es cierto que uno debe entrar en 200 lugares para saber qué está pasando en Bogotá” y que no existe todavía una infraestructura que unifique información y datos del ecosistema. Al mismo tiempo, recomendaron “diversificar el modelo de negocio y no solo ser una plataforma tiquetera”, integrando servicios editoriales, funciones de automatización y capas de datos que le den valor a la plataforma.

En términos de localización, los tres perfiles se investigaron principalmente en Bogotá, ciudad con alta densidad de oferta cultural, políticas públicas de economía creativa y escenas diversas que hacen viable una plataforma de nicho con posibilidades de réplica a otras ciudades latinoamericanas. La muestra se enfoca en un segmento de entre 25 y 34 años que asiste a eventos dos o más veces al mes.

Casos de Uso por Segmento

Usuario Final (Público General). Perfil: Joven urbano de 25–35 años interesado en cultura, música y eventos, que actualmente usa Instagram y Facebook para buscar planes, pero pierde tiempo y confianza en información dispersa.

Job To Be Done: "Quiero encontrar opciones culturales relevantes y confiables esta semana sin tener que seguir 50 cuentas ni scrollear horas en redes."

Flujo en La Curaduría:

1. Entra a la Web App y decide si buscar algo específico o explorar.

2. Si busca: filtra por "conciertos electrónicos", "este fin de semana", "chapinero", "entrada gratis".
3. Si explora: navega el mapa georreferenciado o listas curadas ("Lo más esperado", "Eventos emergentes").
4. Llega a ficha curada que conecta evento + espacio + artistas + reseñas.
5. Guarda eventos en su agenda personal, compra entrada con un clic o contacta al organizador.

Resultado: Ahorra tiempo, reduce fricción, aumenta confianza, descubre escenas nuevas.

Artista/Creador. Perfil: DJ, músico o artista visual con trayectoria emergente que necesita organizar su portafolio, aumentar visibilidad y convertir alcance en oportunidades económicas.

Job To Be Done: "Quiero que mi trabajo sea fácil de encontrar, que se vea profesional y que me lleguen propuestas de espectáculos pagos sin tener que vender por DM todo el tiempo."

Flujo en La Curaduría:

1. Crea perfil profesional con portafolio, bio, links, calendario de disponibilidad.
2. Sube contenido (sets, fotos, videos) y lo vincula a eventos pasados.
3. La plataforma conecta automáticamente su perfil con eventos, espacios y categorías.
4. Activa suscripción Pro para visibilidad destacada, estadísticas y herramientas de presskit.
5. Recibe solicitudes de booking, guarda contactos en El SaaS y gestiona contratos digitales.

Resultado: Profesionaliza presencia, aumenta visibilidad, monetiza mejor su trabajo.

Espacio Cultural. Perfil: Club, galería, teatro o centro cultural que programa eventos recurrentes y necesita centralizar su agenda, vender entradas y medir resultados.

Job To Be Done: "Necesito una forma ordenada de publicar mi programación, que la gente la encuentre fácil y que yo pueda vender entradas sin depender solo de redes sociales."

Flujo en La Curaduría:

1. Crea perfil de espacio con ubicación, categorías, fotos, historia.
2. Publica eventos que se conectan automáticamente con artistas y categorías.
3. Activa módulo de ticketing: la plataforma cobra 8% de comisión, el espacio recibe 92%.
4. Monitorea analíticas: guardados, clics, ventas, perfiles de asistentes.
5. Usa El SaaS para gestionar contratos con artistas y proveedores.

Resultado: Centraliza operación, aumenta ventas, reduce costos de marketing.

Gestor y B2B. Perfil: Agencia de booking, marca cultural o institución que busca talento o servicios para eventos corporativos, festivales o campañas.

Job To Be Done: "Necesito encontrar artistas confiables rápido, comparar opciones, ver trayectoria real y contratar sin fricción."

Flujo en La Curaduría:

1. Busca por tipo de proyecto, ciudad, categoría, rango de precio.
2. Compara perfiles estructurados con portafolios, reseñas, calendario de disponibilidad.
3. Contacta directamente o solicita cotización mediante El SaaS.
4. Gestiona contrato, pagos y seguimiento en la plataforma.
5. Accede a reportes post-evento y analíticas de impacto.

Resultado: Reduce incertidumbre, acelera contratación, profesionaliza relación comercial.

A partir de estos hallazgos, la propuesta de valor de La Curaduría se reformula alrededor de un problema claro y transversal: la dificultad de “saber qué hay y saber qué hacer” en la ciudad. Esto ante el evidente problema de búsqueda y gestión de *Instagram*, producto sustituto que lidera el mercado como plataforma de exploración cultural como se ve en la figura 13.

¿Cual es el medio principal que usas para esto?

109 respuestas

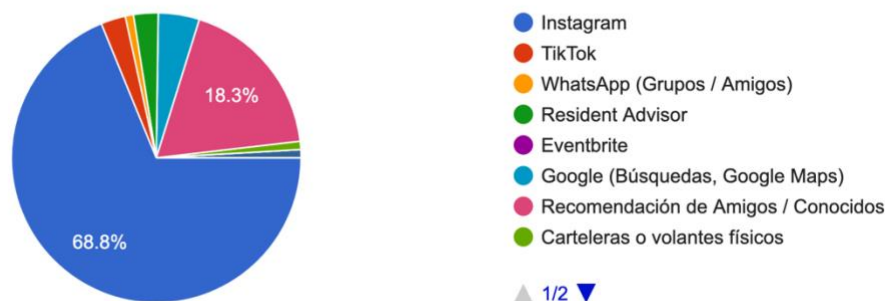


Figura 14. Medio principal utilizado para explorar eventos, lugares, perfiles y contenidos culturales (n = 109). Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta de mercado aplicada al público cultural en Bogotá.

La plataforma se define como un ecosistema digital permanente que integra mapa, contenidos, directorio profesional, recomendaciones y herramientas de gestión, generando valor simultáneo para Usuarios (exploración confiable y personalizada), Creadores (visibilidad y profesionalización) y Gestores (acceso a datos, talento y servicios de gestión).

Estudio piloto de mercado

El objetivo del estudio piloto fue evaluar la pertinencia de La Curaduría como guía cultural centralizada, medir la disposición de los tres perfiles a interactuar con la plataforma y detectar fricciones de uso que orientaran la reformulación del MVP.

En una primera fase se desarrolló un modelo de negocio que fue presentado a alrededor de diez agentes del sector cultural —artistas, gestores, curadores y promotores— mediante entrevistas semiestructuradas y sesiones de retroalimentación. Esta etapa buscó explorar la recepción de la idea, el lenguaje más efectivo para comunicarla y la percepción de vacíos en las herramientas digitales existentes.

Los entrevistados coincidieron en que el diagnóstico de fragmentación era acertado “Instagram está saturado de información”, “es cierto que uno debe navegar entre diversos portales para saber qué hay”, pero señalaron que el problema, tal como estaba formulado, “se sentía lejano” y demasiado abstracto. También enfatizaron la necesidad de diversificar el modelo de negocio para no convertirse simplemente en “otra plataforma de entradas”, insistiendo en que el valor debía estar en la información, los servicios y los datos.

A partir de estos insumos se construyó un MVP 1.0 funcional: una cartelera digital de eventos culturales que invitaba a Creadores y Gestores a subir directamente sus actividades (Véase Anexo D).

Para esta fase se contactaron agentes activos del sector y usuarios frecuentes de eventos captados a través de redes sociales, comunidades culturales y difusión orgánica. Las herramientas de investigación utilizaron observación del uso de la plataforma (eventos publicados, visitas, clics), entrevistas cualitativas sobre la experiencia de carga de información y percepción de valor, y un formulario de registro para medir la disposición a seguir utilizando el servicio.

Posteriormente se sentaron las bases para hacer una encuesta a una muestra más amplia y con una idea más consolidada de la propuesta de valor. Esta se aplicó a más de cien personas, con preguntas sobre frecuencia de asistencia a eventos, facilidad para encontrar planes, canales de descubrimiento, satisfacción con las plataformas actuales, percepción de necesidad de una app centralizada y disposición a pagar por suscripciones Premium y profesionales.

Esta encuesta permitió cruzar datos de comportamiento del consumidor con investigaciones cualitativas que enriquecen la comprensión sobre los dolores y alegrías junto a la manera efectiva de aliviarlos y generarlas respectivamente.

Resultados, demanda potencial y oportunidades de mercado

Los resultados del MVP 1.0 mostraron que, aunque la cartelera digital resolvía parcialmente el acceso a información dispersa, no generaba suficiente valor para los gestores en ausencia de una base de usuarios consolidada. En las entrevistas sobre el prototipo, se destacó que el diseño y la propuesta gustan mucho, pero que el formulario para subir eventos se veía tedioso y no se entendía bien la función final del producto, más allá de ofrecer una agenda unificada similar a lo que ya se hacía en Instagram.

Esta falta de claridad sobre el valor diferencial, sumada a la baja masa crítica, hizo que la plataforma no despegara. Para los promotores no es tan atractivo ponerse a subir eventos si todavía no hay muchos usuarios.

La experiencia empírica confirmó que el trabajo de subir eventos uno a uno, que luego pasaban rápidamente y eran olvidados, generaba una dinámica ineficaz. El esfuerzo requerido no se traducía en valor ni en conocimiento del ecosistema, lo que reforzó la necesidad de reorientar el modelo.

Los eventos pasan rápidamente. En cambio, los espacios culturales son más permanentes. Es por eso que el proyecto de La Circulander, una cuenta de Instagram que hace un mapa cultural de Cali es tan exitoso. Ella sube a un mapa los lugares y hace reseñas, lo que consolida una base de datos con una editorial adicional que no es tan finita como los eventos. Basado en esto, se realiza el segundo prototipo del proyecto. Este, junto al modelo de negocio, el simulador financiero y el pitch, son los resultados de este trabajo.

Análisis competitivo según la encuesta

La encuesta realizada permite dimensionar la oportunidad. En primer lugar, se confirma que Instagram es la plataforma más utilizada como canal principal para descubrir eventos y

contenidos culturales, seguida a distancia por WhatsApp, Resident Advisor, TikTok y carteleras físicas, lo que muestra una fuerte dependencia de una infraestructura que no fue diseñada para la exploración cultural ni para la gestión profesional como se puede ver en la figura 14.

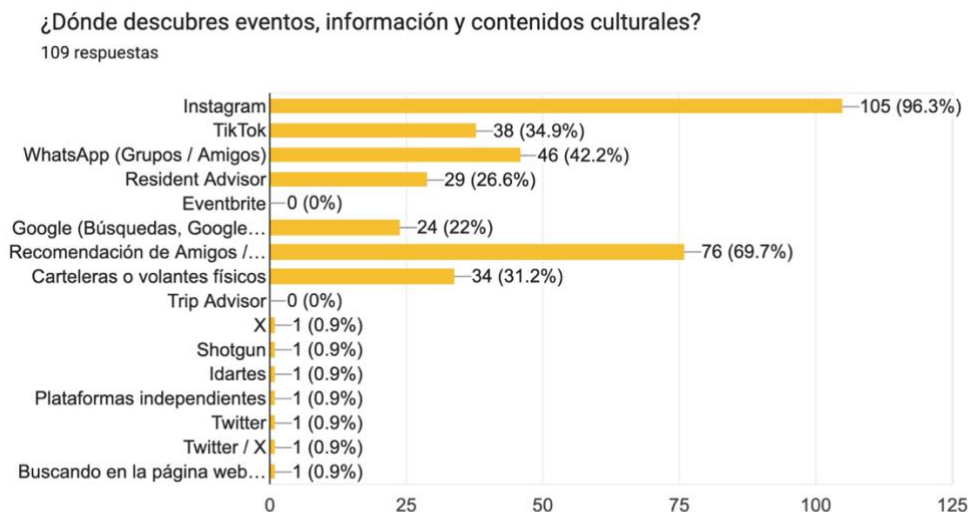


Figura 15. Canales utilizados para descubrir eventos, información y contenidos culturales en Bogotá (n = 109, respuesta múltiple). Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta de mercado aplicada al público cultural.

En segundo lugar, la calificación promedio de satisfacción con las plataformas actuales se sitúa en un rango medio. Lo que implica que estas plataformas no resuelven plenamente las necesidades de los usuarios.

En cuanto a la percepción de necesidad, la mayoría de los encuestados considera “muy necesaria” o “necesaria” una aplicación que centralice la información sobre música, arte y cultura en su ciudad. Lo que confirma la existencia de una oportunidad de negocio clara como se ve en la figura 15. Comentarios como “no existe una plataforma donde se puedan ver todos los eventos tanto mega comerciales como alternos” o “sería mejor que todo esté publicado en un solo lugar” sugieren la demanda.

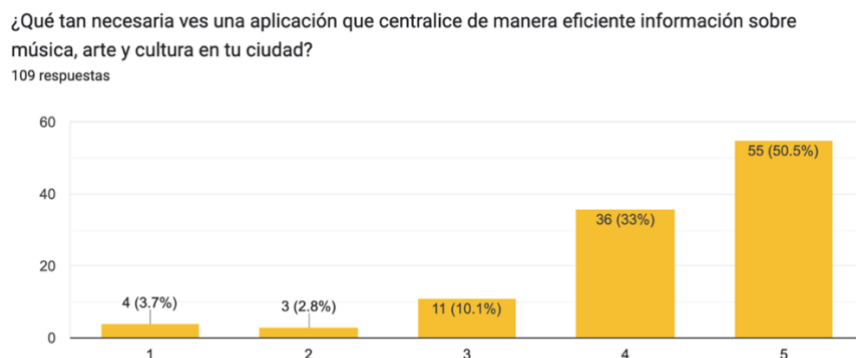


Figura 16. Percepción de necesidad de una aplicación que centralice la información sobre música, arte y cultura en una sola plataforma (escala de 1 a 5, n = 109). Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta de mercado aplicada al público cultural en Bogotá.

Para el cálculo de demanda potencial y proyección de ventas, se propone comenzar con un modelo freemium. El acceso básico a la exploración será gratuito para Usuarios, mientras que Creadores y Gestores podrán acceder a una suscripción Pro con beneficios de visibilidad, herramientas de gestión y datos. Los resultados de la encuesta indican que el rango de precio percibido como “barato sensato” para una suscripción mensual se sitúa alrededor de 19.000 COP, mientras que el rango de “caro pagable” se aproxima a los 29.000 COP, con variaciones entre 15.000 y 40.000 COP según intensidad de uso y capacidad de pago. Sobre esta base, se proyecta una suscripción anual Pro de entre 250.000–320.000 COP con descuento para creyentes y *early adopters*, coherente con las expectativas de precio de la encuesta.

Sí en la fase de lanzamiento se logra convertir al menos a 100 Creadores y Gestores en suscriptores Pro dentro del mercado objetivo de Bogotá, esto implica una demanda potencial inicial de entre 25 y 32 millones de pesos anuales solo por suscripciones, a lo que se sumarían ingresos por comisiones de ticketing y servicios B2B por el panel de gestión y el marketplace.

Dado que la muestra de la encuesta se compone mayoritariamente de personas con alta asistencia a eventos y fuerte dependencia de canales digitales, se puede inferir que el mercado ampliado de agentes culturales en Bogotá permite proyectar un crecimiento progresivo de la base de clientes y la participación de mercado en los próximos años.

Conclusiones de la investigación y validación del mercado

- Instagram es hoy el principal canal para descubrir eventos, artistas y espacios culturales en Bogotá. La mayoría de usuarios se entera de la oferta cultural a través de cuentas de venues, promotores, artistas y medios culturales.

- El proceso de descubrimiento ocurre principalmente por publicaciones, historias y recomendaciones dentro de la red. Este proceso depende del algoritmo y de las cuentas que cada persona sigue.

- Aunque Instagram funciona como canal de difusión, no cuenta con herramientas para organizar la información cultural. No permite filtrar eventos, verlos en un mapa, comparar opciones ni construir una agenda personal.

- Esto genera una experiencia fragmentada. Los usuarios deben navegar entre múltiples perfiles y plataformas para encontrar información completa sobre eventos, artistas o espacios.

- Las plataformas existentes suelen estar enfocadas en escenas o géneros específicos. Ninguna integra de forma amplia y estructurada el panorama cultural completo de la ciudad.

Usuarios

- Los usuarios utilizan principalmente redes sociales para descubrir planes culturales, pero el proceso es desordenado y poco eficiente.

- Existe interés en herramientas que permitan ver eventos cercanos, organizar planes y acceder a información clara sobre artistas, espacios y actividades.

- Funciones como mapas de eventos, agendas personales, recomendaciones y beneficios como preventas o descuentos son altamente valoradas.

Gestores culturales

- Los gestores dependen principalmente de redes sociales para promocionar sus eventos.
- La visibilidad de sus actividades depende del algoritmo y del alcance de sus publicaciones.
- No existen herramientas centralizadas que les permitan registrar, organizar y difundir su programación de manera estructurada.

Creadores y artistas

- Los creadores utilizan redes sociales como principal vitrina para mostrar su trabajo.
- Sin embargo, estas plataformas no ofrecen perfiles profesionales estructurados ni facilitan la conexión directa con programadores, espacios o gestores.
- La visibilidad depende principalmente de la actividad en redes y de las conexiones personales dentro del sector.

En conjunto, la investigación confirma la oportunidad de desarrollar una plataforma que organice la información cultural y mejore los procesos de descubrimiento y conexión dentro del ecosistema. Estos resultados orientan la siguiente iteración del proyecto hacia el desarrollo de un sistema que integre mapa de eventos, catálogo cultural interconectado y herramientas de gestión para los distintos actores del sector. Esto permitiría articular mejor la oferta cultural de la ciudad y facilitar el acceso a la cultura tanto para el público como para los agentes que la producen.

La ronda presemilla ya logró un levantamiento de 20 millones de pesos destinado al branding y al desarrollo del primer MVP. El siguiente levantamiento buscará llevar a cabo las funciones valoradas por los usuarios como el mapa cultural y el catálogo articulado de eventos, agentes y contenidos (Véase Anexo E).

En conclusión, la combinación de encuesta, entrevistas y experimentación con el MVP permite confirmar que existe una oportunidad real para una infraestructura cultural digital que articule exploración, registro y gestión. Al mismo tiempo, evidencia riesgos asociados a la necesidad de masa crítica, la dependencia de dinámicas de red y el esfuerzo contraproducente de trabajar con contenidos efímeros, lo que justifica el giro hacia un modelo centrado en contenidos permanentes y servicios de valor para Usuarios, Creadores y Gestores. Este proceso de investigación sustenta la coherencia del modelo de negocio de La Curaduría y ofrece una base sólida para su proyección dentro de la economía creativa de Bogotá y de la región.

Validación del tamaño de mercado

En conjunto, los procesos de investigación y validación desarrollados permiten sostener la hipótesis inicial sobre el tamaño del mercado potencial de La Curaduría. La percepción de valor del servicio y la disposición de pago observada en la muestra son coherentes con un escenario en el que los usuarios culturales están acostumbrados a destinar recursos a suscripciones y servicios digitales vinculados a música, entretenimiento y plataformas culturales.

Este resultado se alinea con las tendencias regionales: en América Latina, el mercado de suscripciones digitales supera los USD 20.000 millones y sigue creciendo, impulsado por el consumo de streaming, contenidos culturales y servicios basados en plataformas. A su vez, cerca de un 29% de la población latinoamericana usa de forma habitual servicios de música y cultura

digitales, lo que indica una base amplia de usuarios, creadores y gestores familiarizados con modelos de pago recurrente.

Estrategia y Plan de Introducción de Mercado

La estrategia de introducción al mercado de La Curaduría se estructura en tres fases consecutivas: Fase 1 (MVP 1.0), Fase 2 (MVP 2.0) y Fase 3 (BETA). Cada fase se asocia a un hito de desarrollo del producto y a un nivel diferente de inversión en mercadeo, así como a una fuente de financiación específica: la Fase 1 se financia con ronda FFF (Friends, Family and Fools), la Fase 2 con ronda presemilla y la Fase 3 con ronda semilla. En conjunto, estas fases permiten pasar de la validación de problema–solución con bajo riesgo a la operación de una beta pública extendida con mayor capacidad de producto y marketing, orientada a alcanzar una cuota de mercado sostenible hacia 2027.

Este documento presenta los objetivos de mercadeo, las estrategias de producto y servicio, las estrategias de distribución, las estrategias de precio y modelo de ingreso, las estrategias de comunicación y promoción, y el presupuesto de la mezcla de mercadeo para cada una de las tres fases. La estrategia se alinea con el ciclo de vida de la *startup*: primero se valida el ajuste problema–solución, luego se consolida tracción y se activa el modelo de ingresos, y finalmente se escala la adquisición y la retención para avanzar hacia el *product–market fit*.

Estado actual del proyecto

La Curaduría se encuentra cerrando la Fase 1, habiendo lanzado el MVP 1.0, realizando investigación en eventos sectoriales clave y desarrollado aprendizajes fundamentales. Actualmente se está construyendo el prototipo 2.0 y planeando la ronda presemilla para financiar el desarrollo y lanzamiento del MVP 2.0.

Objetivos y Estrategia General de Mercadeo

Objetivos Generales

La estrategia de mercadeo busca responder a las necesidades específicas de cada momento del desarrollo de la *startup*, con objetivos diferenciados por fase:

1. Lograr validación temprana de la propuesta de valor y de la narrativa del proyecto ante usuarios y potenciales inversionistas.
2. Alcanzar tracción inicial en Bogotá con usuarios finales y agentes culturales clave (artistas, espacios, promotores).
3. Activar y optimizar el modelo de ingresos mediante suscripciones Pro, servicios SaaS y *marketplace* cultural.
4. Posicionar a La Curaduría como infraestructura cultural digital de referencia en Bogotá, con capacidad demostrada de expansión regional.

Estrategia por Fases

La introducción al mercado sigue una lógica de escalamiento, donde cada fase añade complejidad operativa, canales de distribución y recursos de marketing solo después de haber validado supuestos críticos en la etapa anterior. Este enfoque reduce el riesgo financiero y aumenta la probabilidad de product–market fit al basar las decisiones en evidencia empírica.

Tabla 7. Presupuesto del marketing mix inicial y gasto publicitario proyectado para La Curaduría (2026-2027).

Fase	Producto	Financiación	Objetivo central	Marketing (COP)
Fase 1	MVP 1.0	FFF	Validar problema–solución	2.000.000 COP
Fase 2	MVP 2.0	Presemilla	Generar tracción e ingresos	20.000.000 COP
Fase 3	BETA	Semilla	Escalar y market fit	58.000.000 COP
Total	-	-	-	80.000.000 COP

Fuente: Elaboración propia a partir del simulador financiero y la planeación de marketing de La Curaduría.

Fase 1 – Ronda FFF (MVP 1.0)

Objetivos de Mercadeo

En la Fase 1 el objetivo central es validar el problema–solución sin compromisos formales de pago. Los objetivos específicos incluyen:

1. Validar que existe una necesidad clara de una guía cultural estructurada frente a la fragmentación actual en redes sociales.
2. Identificar *early adopters* y aliados estratégicos en el ecosistema cultural de Bogotá.
3. Construir un relato coherente y evidencias iniciales para la ronda presemilla.

Estrategia de Producto y Servicio

En esta fase se trabaja con un prototipo funcional y un MVP 1.0 enfocado en una agenda básica de eventos, fichas culturales y primeros perfiles profesionales. El énfasis está en:

1. Demostrar el concepto de "guía abierta interconectada".
2. Comprender mejor los dolores de los usuarios (pérdida de tiempo en búsqueda, falta de confianza en información dispersa).
3. Ajustar la propuesta de valor y la experiencia de uso mediante feedback directo.

Estrategia de Distribución

El acceso al producto es directo y controlado, priorizando calidad de feedback sobre volumen:

- Invitaciones personales a usuarios clave: promotores, artistas, asistentes intensivos a eventos culturales.
- Pruebas guiadas y talleres de co-diseño en espacios culturales aliados.
- Uso de redes personales y comunidades culturales específicas (colectivos de música electrónica, escuelas de arte, crews de DJs).

Estrategia de Precio y Modelo de Ingreso

En la Fase 1 no se define una estrategia de precios formal. El objetivo es validar el concepto y medir disposición de pago de manera cualitativa, sin compromisos de suscripción. La monetización formal se introduce en la Fase 2 con el lanzamiento del MVP 2.0.

Estrategias de Comunicación y Promoción

La comunicación de la Fase 1 es de bajo costo y alta credibilidad:

- Presencia BTL en eventos sectoriales clave: BIME (Bilbao), BOMM (Bogotá) y GoFest (festival local), combinando observación etnográfica, conversaciones directas y demostraciones del prototipo.
- Contenido educativo en canales propios (newsletter, blog, Instagram) para explicar el problema cultural, mostrar avances del prototipo y recoger retroalimentación.
- Networking dirigido con curadores, periodistas culturales, gestores institucionales y agentes de financiación.

Presupuesto de la Mezcla de Mercadeo – Fase 1

El presupuesto estimado de mercadeo para esta fase es de \$2.000.000 COP:

Tabla 8. Distribución del presupuesto de marketing de la Fase 1 (MVP 1.0) de La Curaduría.

Rubro	Valor (COP)	% del total
Activaciones BTL y participación en eventos (BIME, BOMM, GoFest)	1.200.000 COP	60%
Producción básica de contenido (diseño, video, materiales)	500.000 COP	25%
Herramientas digitales y logística	300.000 COP	15%
Total Fase 1	2.000.000 COP	100%

Fuente: Elaboración propia a partir del simulador financiero y la estrategia de marketing de lanzamiento de La Curaduría.

Fase 2 – Ronda Presemilla (MVP 2.0)

Objetivos de Mercadeo

En la Fase 2 el objetivo general es desarrollar y lanzar el MVP 2.0 en condiciones reales de mercado, generar tracción medible y activar el modelo de ingresos como base para levantar una ronda semilla.

- Alcanzar al menos 1.000 usuarios registrados con uso recurrente.
- Conseguir las primeras 100 suscripciones proactivas (creyentes iniciales).
- Construir métricas iniciales de CAC (costo de adquisición de clientes), retención mensual y LTV (valor de vida del cliente) para inversionistas semilla.

Estrategia de Producto y Servicio

El producto evoluciona a un MVP 2.0 operativo con:

- Filtros avanzados de búsqueda (fecha, tipo, lugar, precio).
- Perfiles profesionales completos con portafolios, trayectoria y reseñas.
- Funcionalidades proactivas: visibilidad destacada, estadísticas básicas, contenido editorial exclusivo.
- Primeros módulos del SaaS: gestión de portafolios, calendarios de disponibilidad, procesos de *booking*.
- Marketplace básico con *ticketing* y servicios creativos bajo comisión del 8%. [7][8]

Estrategia de Distribución

La distribución pasa a ser digital abierta, pero focalizada geográficamente en Bogotá:

- Lanzamiento de la Web App optimizada para SEO local y mobile-first.

- Campañas segmentadas en Meta Ads (Instagram, Facebook) y Google Ads dirigidas a jóvenes urbanos interesados en cultura, música, arte y vida nocturna.
- Alianzas formales con espacios culturales, festivales y colectivos que integran La Curaduría como agenda oficial y canal de *ticketing* (B2B).
- Pruebas A/B de mensajes, creatividades y públicos objetivo para optimizar conversión.

Estrategia de Precio y Modelo de Ingreso

El modelo de ingresos se activa formalmente en la Fase 2 con una estructura de precios progresiva que reconoce y recompensa la adopción temprana:

Tabla 9. Esquema inicial de precios y condiciones de los productos y servicios de La Curaduría.

Producto/Servicio	Precio (COP)	Condiciones
Suscripción Pro anual (Creyentes)	249.000	Solo 100 cupos, ~25% descuento
Suscripción Pro anual (Early Adopters)	269.000	Después de 100 cupos, 20% descuento
Servicios B2B piloto (SaaS)	Desde 599.000	Paquetes personalizados
Comisión marketplace	8%	Por transacción (entradas, servicios)

Fuente: Elaboración propia con base en el simulador financiero y la propuesta de modelo de negocio de La Curaduría

Estrategia de descuentos progresivos: El precio de referencia proyectado para la Fase 3 (post semilla) es de COP 320.000 anuales. Durante la Fase 2 se ofrecen dos niveles de descuento temporal:

- Creyentes iniciales (100 cupos): COP 249.000/año, aproximadamente 22% de descuento frente al precio final, comunicado como beneficio cercano al 30% para los primeros en confiar en el proyecto.

- *Early adopters* (hasta cierre de ronda semilla): COP 269.000/año, aproximadamente 19% de descuento, comunicado como beneficio del 20% para quienes se suman antes de la fase BETA.
- Fase 3 en adelante: COP 319.000/año, precio completo una vez consolidado el *product-market fit*.

Esta estructura permite medir ticket promedio, recurrencia y construir proyecciones de LTV/CAC para inversionistas, al tiempo que incentiva la adopción temprana y construye una base inicial de usuarios comprometidos.

Estrategias de Comunicación y Promoción

La comunicación añade nuevos canales sobre la base de la Fase 1:

- Campañas digitales con creatividades centradas en casos de uso específicos: "Encuentra planes sin perderte en Instagram", "Profesionaliza tu presencia cultural", "Vende más comuna SaaS cultural".
- Producción de contenido audiovisual propio: entrevistas a artistas, DJ sets en vivo, cápsulas de eventos que vinculan la plataforma con escenas reales.
- Activaciones BTL en festivales y eventos aliados con registro in situ (QR codes), beneficios exclusivos y demostraciones en tiempo real.
- PR en medios culturales, universitarios y de tecnología (Sudakas, 070, El Enemigo, radios y medios universitarios) para ganar legitimidad y alcance orgánico.

Presupuesto de la Mezcla de Mercadeo – Fase 2

El presupuesto de mercadeo para la Fase 2 es de \$20.000.000 COP:

Tabla 10. Distribución del presupuesto de marketing de la Fase 2 (MVP 2.0) de La Curaduría

Rubro	Valor (COP)	% del total
Publicidad digital (Meta Ads, Google Ads, remarketing)	7.000.000 COP	35%
Producción de contenido audiovisual (entrevistas, DJ sets, cápsulas)	5.000.000 COP	25%
Eventos y activaciones BTL (lanzamiento, festivales, showcases)	4.000.000 COP	20%
Branding, diseño y materiales gráficos	2.000.000 COP	10%
PR y relaciones con medios culturales	2.000.000 COP	10%
Total Fase 2	20.000.000 COP	100%

Fuente: Elaboración propia a partir del simulador financiero y la estrategia de marketing de La Curaduría.

Fase 3 – Ronda Semilla (BETA)

Objetivos de Mercadeo

Tras el cierre de la ronda semilla la Fase 3 se plantea como una beta pública extendida con objetivos ambiciosos:

- Escalar la adquisición y la retención de usuarios para acercarse al *product-market fit*.
- Penetrar el SOM (*Serviceable Obtainable Market*) definido en Bogotá y comenzar exploración en nuevas ciudades (Medellín, Cali, Barranquilla).
- Consolidar a La Curaduría como infraestructura cultural digital estándar para agentes B2B (espacios, festivales, marcas, instituciones).

Estrategia de Producto y Servicio

La plataforma entra en fase BETA madura con:

- SaaS robusto: contratos digitales, analítica avanzada, reporte personalizado para agentes culturales.
- Marketplace ampliado con mayor diversidad de categorías (talleres, *merchandising*, consultorías, experiencias).

- Funcionalidades de recomendación y personalización basadas en *machine learning* y datos de comportamiento.
- *Dashboards* para espacios e instituciones que integran datos de programación, audiencias y ventas.

Estrategia de Distribución

En la Fase BETA se suman nuevos canales sobre la infraestructura de las fases anteriores:

- Performance digital intensivo con campañas *always-on* y optimización continua de embudos en múltiples ciudades.
- Programas de alianzas estratégicas con instituciones culturales, secretarías de cultura, marcas e iniciativas públicas que adopten La Curaduría como "infraestructura oficial".
- Exploración de integraciones con plataformas complementarias: apps de movilidad (Uber, Beat), turismo (Despegar, Airbnb), entretenimiento (Rappi, Taquilla).

Estrategia de Precio y Modelo de Ingreso

Con datos consolidados de las fases anteriores, se consolida la estructura de precios:

Tabla 11. Esquema de precios y notas de los productos y servicios de La Curaduría en fase post-BETA

Producto/Servicio	Precio (COP)	Notas
Suscripción Pro anual	349.000	Precio completo
Suscripción premium anual	229.000	
SaaS (planes empresariales)	Variable	B2B personalizado
Comisión marketplace	8% base	Diferenciado por categoría
Proyectos B2B a medida	Variable	Campañas, reportes, consultoría

Fuente: Elaboración propia con base en el simulador financiero y la propuesta de modelo de negocio de La Curaduría.

En esta fase se refinan las tarifas Pro y el SaaS por segmentos y volumen de uso, se amplía el *marketplace* a nuevas categorías con modelos de comisión diferenciados y se incrementa el peso de proyectos B2B a medida (campanas integrales, reportes de datos culturales, consultorías, programas de formación).

Estrategias de Comunicación y Promoción

La Fase BETA combina pauta digital, BTL de gran escala y PR estratégica:

- Campañas de marca que posicionan a La Curaduría como la forma de vivir y gestionar la cultura urbana en Colombia.
- Producción de contenidos premium: dj sets, entrevistas, magazines, reportes y colaboraciones con medios e instituciones.
- BTL en festivales y eventos de gran escala con experiencias inmersivas, espacios propios, laboratorios de datos culturales.
- PR internacional y participación en foros de cultura y tecnología (SXSW, Elevate Festival, congresos IBERCULTURA Viva) para consolidar reputación regional.

Presupuesto de la Mezcla de Mercadeo – Fase 3

El *marketing mix* de la Fase BETA contempla una inversión de \$80.000.000 COP:

Tabla 12. Distribución del presupuesto de marketing de la Fase 3 (BETA) de La Curaduría.

Rubro	Valor (COP)	% del total
Performance digital y growth (paid media, automatización y herramientas)	\$24.000.000	40 %
BTL, festivales y eventos de gran escala (experiencias y activaciones)	\$18.000.000	30 %
PR, branding y contenidos premium (series, reportes y colaboraciones)	\$9.000.000	15 %

Rubro	Valor (COP)	% del total
Investigación de mercado, analítica avanzada y optimización de producto	\$9.000.000	15 %
Total fase 3 (BETA)	\$60.000.000	100 %

Fuente: Elaboración propia a partir del simulador financiero y la estrategia de marketing de La Curaduría.

En esta fase ya se opera con lógica de compañía instalada, con equipo completo (CEO, COO, CMO, CUXO, CTO, director musical) y capacidad instalada para penetrar el SOM definido, consolidar *product–market fit* en Bogotá y establecer bases para expansión regional.

Tabla 13. Presupuesto consolidado de marketing por categoría de gasto y fase de desarrollo de La Curaduría

Categoría de gasto	Fase 1 (COP)	Fase 2 (COP)	Fase 3 (COP)
Performance digital	\$0	\$14.000.000	\$192.000.000
Contenido audiovisual	\$1.000.000	\$10.000.000	Incluido en PR
BTL y eventos	\$2.400.000	\$8.000.000	\$144.000.000
Branding y diseño	Incluido	\$4.000.000	Incluido en PR
PR y relaciones públicas	\$0	\$4.000.000	\$72.000.000
Investigación y analítica	\$600.000	Incluido	\$72.000.000
Total	\$2.000.000	\$20.000.000	\$58.000.000

Fuente: Elaboración propia a partir del simulador financiero y la estrategia de marketing de La Curaduría.

Conclusiones

La estrategia de introducción al mercado de La Curaduría combina disciplina financiera, enfoque experimental y visión de escalamiento para una plataforma cultural digital. Las tres fases —MVP 1.0 (FFF), MVP 2.0 (Presemilla) y BETA (Semilla)— permiten avanzar desde la validación de hipótesis fundamentales hasta la operación como infraestructura cultural de

referencia, siempre basando las decisiones en evidencia empírica y ajustando la inversión en marketing según el nivel de madurez del producto y la confianza en las métricas clave.

En la Fase 1, actualmente en cierre, la estrategia prioriza aprendizaje de bajo costo mediante BTL de investigación en eventos como BIME, BOMM y GoFest, construyendo las bases narrativas y relacionales para la ronda presemilla sin compromisos formales de precio. En la Fase 2, próxima a iniciar, se activa un *marketing mix* estructurado que combina campañas digitales, producción de contenido, activaciones BTL y PR para generar tracción real e ingresos iniciales mediante una estrategia de descuentos progresivos que recompensa a creyentes y *early adopters*. En la Fase 3 BETA, con capital semilla y equipo ampliado, se despliega un esfuerzo de marketing robusto orientado a penetrar el SOM, consolidar *product–market fit* en Bogotá y sentar bases para expansión regional.

Los canales se suman progresivamente —primero *networking* y BTL de investigación, luego campañas digitales y alianzas B2B, finalmente performance intensivo y PR internacional— reduciendo el riesgo de sobreinversión temprana y aumentando la probabilidad de alcanzar una posición sostenible en el mercado cultural digital de América Latina.

Aspectos Técnicos

Los aspectos técnicos de La Curaduría se organizan alrededor de cuatro ejes: los objetivos de producción y prestación del servicio, la ficha técnica del producto, la descripción sintética del proceso productivo y el modelo de gestión integral del sistema digital y del equipo. Este enfoque busca demostrar que el proyecto no solo es conceptualmente sólido, sino también técnicamente viable, escalable y coherente con las capacidades del ecosistema cultural y tecnológico local.

Objetivos de producción y prestación del servicio

Los objetivos técnicos de producción se orientan a garantizar que La Curaduría funcione como una infraestructura cultural digital estable, usable y preparada para escalar en fases posteriores. En esta etapa se plantean los siguientes objetivos de producción y/o prestación de servicio:

1. Desarrollar y poner en funcionamiento una Web App que integre perfiles, eventos y contenidos culturales en una estructura interconectada y navegable.
2. Diseñar e integrar un sistema de perfiles profesionales con funcionalidades Pro orientadas a visibilidad y monetización.
3. Implementar una primera capa de exploración cultural con sistema de búsqueda, filtros y navegación georreferenciada.
4. Implementar una capa SaaS con herramientas de gestión cultural, incluyendo organización de portafolios, calendario de disponibilidad, registro de actividad y módulos de booking.
5. Habilitar un marketplace cultural con sistema de comisiones sobre transacciones de entradas, servicios y productos creativos.

6. Garantizar estabilidad técnica, almacenamiento seguro de datos y disponibilidad continua del servicio mediante infraestructura en la nube, copias de seguridad y monitoreo básico.

Estos objetivos se articulan con la lógica de desarrollo iterativo recomendada para productos digitales en etapa de MVP, en la que cada capa funcional se valida progresivamente con usuarios reales antes de escalar.

Ficha técnica del producto

La Curaduría se concibe como una plataforma cultural digital con modelo híbrido (exploración + gestión SaaS + marketplace), construida sobre un stack tecnológico contemporáneo compuesto por Supabase, Vercel, GitHub, Google Cloud, Google Workspace, Google Maps API, Figma y Notion. Además se proyecta el uso complementario de otras plataformas y servicios —como pasarelas de pago y herramientas de analítica y SEO—, siguiendo la recomendación de apoyarse en servicios gestionados para reducir la carga de DevOps en etapas tempranas.

Ficha técnica

Tabla 14. Descripción sintética del producto y del modelo de negocio de La Curaduría.

Ítem	Descripción sintética
Nombre del producto	La Curaduría: plataforma cultural digital con modelo híbrido de exploración, gestión SaaS y marketplace.
Tipo de producto	Aplicación web progresiva orientada a la exploración cultural, la gestión profesional y las transacciones dentro del ecosistema cultural.
Descripción general	Sistema digital que organiza perfiles, eventos y contenidos culturales en una estructura interconectada tipo atlas o wiki cultural, con dos capas: exploración cultural abierta y gestión profesional mediante suscripciones Pro y SaaS.
Segmentos de usuario	Público general que explora y decide qué hacer; artistas y creadores que organizan su portafolio; espacios culturales que publican su programación; bookers, marcas y compradores que buscan talento y servicios confiables.

Ítem	Descripción sintética
Componentes funcionales principales	Cartelera cultural con filtros; perfiles profesionales con fichas curatoriales; sistema de contenidos editorial y audiovisual; mapa georreferenciado; suscripción Pro; módulo SaaS para portafolios, booking y analítica; marketplace con comisión del 8%.
Características técnicas	Web App responsive con arquitectura modular escalable; base de datos relacional interconectada; autenticación gestionada; encriptación; hosting en la nube; integraciones con pasarelas de pago, analítica, SEO y Google Maps API.
Modelo de acceso	Nivel gratuito para exploración básica y perfiles estándar; nivel Pro con visibilidad avanzada y herramientas adicionales; nivel SaaS para gestión profesional, datos y procesos de contratación.
Modelo de ingresos	Suscripciones Pro; suscripciones SaaS; comisión del 8% en marketplace por entradas, servicios y productos; pauta nativa segmentada para marcas y agentes culturales.
Estado del producto	Prototipo 1.0 validado con usuarios; MVP 1.0 probado en condiciones controladas; prototipo 2.0 en fase de optimización; MVP 2.0 proyectado tras ronda presemilla.
Nivel de escalabilidad	Arquitectura cloud preparada para expansión regional y modelo replicable en otras ciudades de América Latina, con énfasis en capitales c

Fuente: Elaboración propia a partir del documento de avance de tesis y la definición del modelo de producto-servicio de La Curaduría.

Descripción sintética del proceso productivo

El proceso de prestación del servicio se organiza en torno a un flujo de descubrimiento, evaluación y acción, diferenciado por tipo de usuario pero sustentado en la misma base de datos interconectada. Para el público general, el Job To Be Done se resume en encontrar opciones culturales relevantes y confiables sin perder tiempo navegando plataformas dispersas; la experiencia comienza con la decisión entre búsqueda dirigida (filtros, buscador) o exploración abierta (listas, mapa), y en ambos casos conduce a fichas curatoriales que combinan evento, perfil y contexto, desde las cuales el usuario puede guardar, contactar o comprar entradas.

Para artistas y creadores, La Curaduría responde a la necesidad de organizar y profesionalizar su presencia digital mediante un flujo que incluye registro, carga de portafolio y

contenidos, vinculación automática a categorías y escenas, y recepción de señales de demanda (guardados, contactos, bookings, compras). En niveles Pro y SaaS se añaden herramientas de gestión como presskits, calendarios, métricas y contratos, orientadas a transformar visibilidad en oportunidades económicas medibles.

Los espacios culturales utilizan la plataforma para centralizar programación y facilitar reservas o ventas, mientras que bookers, marcas y compradores la emplean para reducir incertidumbre al comparar perfiles estructurados y gestionar contrataciones a través del SaaS. En síntesis, el proceso se articula en tres momentos transversales: exploración (mapa, lista, buscador), evaluación (fichas curatoriales conectadas a contenidos y trayectoria) y acción (guardar, contactar, comprar). Cada interacción retroalimenta la base de datos y mejora la visibilidad de los agentes, transformando una experiencia fragmentada en redes sociales en una navegación estructurada y accionable.

Necesidades y requerimientos técnicos

El proyecto requiere cumplir ciertos criterios mínimos para operar de forma confiable y crecer de manera sostenible:

- Usabilidad y experiencia de usuario, con interfaces claras, consistentes y adaptadas a dispositivos móviles, diseñadas en Figma y validadas mediante pruebas de usabilidad con usuarios reales.
- Infraestructura digital confiable mediante servicios gestionados como Supabase y Vercel, que proporcionan hosting, base de datos, autenticación y escalado automático, reduciendo el riesgo de fallos graves en etapas tempranas.
- Seguridad y respaldo de información, a través de encriptación de datos sensibles, autenticación robusta, copias de seguridad periódicas y planes básicos de contingencia.

- Analítica y toma de decisiones basada en datos, integrando herramientas que permitan medir comportamiento de usuarios, efectividad de contenidos y desempeño del marketplace.
- Requerimientos financieros para cubrir desarrollo, licencias de software, infraestructura física y producción de contenidos durante el despliegue del MVP 2.0.
- Gobernanza de datos culturales, mediante criterios claros de curaduría, moderación y actualización de información que aseguren calidad y confiabilidad.

Infraestructura, personal y plan de producción

La Curaduría se apoya en un estudio de desarrollo, diseño y producción de radio y contenido que integra oficina, showroom de merch y museo vivo del archivo histórico de La Superestación 88.9, lo que permite producir entrevistas, DJ sets y sesiones audiovisuales que alimentan la plataforma y, al mismo tiempo, mantener un vínculo con la memoria cultural de la ciudad.

Tabla 15. Estructura del equipo fundador de La Curaduría y funciones principales por cargo.

Cargo	Funciones principales
Director general (CEO)	Define la visión del proyecto, lidera las ventas estratégicas y articula la estrategia de mercadeo y alianzas.
Project Manager (COO)	Diseña el funcionamiento operativo, coordina el equipo y asegura la ejecución del plan de producción digital y editorial.
Community Manager / Director de mercadeo (CMO)	Implementa la estrategia de marketing, gestiona la comunidad y lidera la producción de contenidos para canales propios.
Diseñador(a) de experiencia y comunicación (CUXO)	Desarrolla UX/UI y diseño gráfico, y coordina comisiones de diseño vinculadas a artistas y marcas.
Desarrollador(a) (CTO)	Construye, integra y mantiene el producto digital sobre el stack Supabase–Vercel–GitHub.
Director musical	Define la curaduría sonora, coordina relaciones con DJs, músicos y escenas, y supervisa contenidos musicales y sesiones.

Fuente: Elaboración propia a partir del modelo organizacional y operativo de La Curaduría.

En la fase presemilla estos roles pueden operar mediante esquemas de comisión y participación accionaria ligados a entregables; con la ronda semilla se prevé su contratación formal junto con los equipos de apoyo necesarios, en línea con prácticas habituales en startups culturales que buscan limitar costos fijos en etapas de alto riesgo.

El plan de producción describe cómo se “fabrica” el servicio digital a partir de tres líneas: producción tecnológica iterativa (desarrollo de software), producción editorial continua (curaduría y contenidos) y producción de base de datos cultural (estructuración y validación de información). En términos de fases, el proceso se organiza en: diseño y planificación del MVP 2.0 (requerimientos, UX/UI, arquitectura de datos), desarrollo tecnológico por sprints con entregables incrementales en front-end, back-end e integraciones, producción y carga de contenidos curatoriales, lanzamiento y validación con usuarios beta, y operación continua con actualización de eventos, moderación de contenido, mantenimiento, SEO y análisis de métricas.

La capacidad instalada inicial contempla una plataforma en la nube capaz de atender varios miles de usuarios registrados con escalado progresivo; entre 500 y 1.000 perfiles activos iniciales; entre 200 y 400 eventos cargados mensualmente; y una producción de entre 4 y 8 contenidos editoriales por semana, ampliables conforme crezca el equipo y se ajusten los planes de infraestructura cloud.

Modelo de gestión integral, investigación y desarrollo

El modelo de gestión integral de La Curaduría se basa en cuatro pilares interdependientes: gestión tecnológica, gestión editorial y comunitaria, gestión comercial y gestión financiera. La gestión tecnológica se apoya en desarrollo ágil, *roadmaps* trimestrales e iteraciones sobre una arquitectura cloud escalable; la dimensión editorial y comunitaria ordena el

ecosistema mediante curaduría, validación de perfiles, moderación de contenido generado por usuarios y activación de comunidad; la gestión comercial articula suscripciones, marketplace y pauta nativa con métricas como CAC, LTV y tasas de renovación; y la gestión financiera aborda la planeación presupuestal, el control de costos tecnológicos y las rondas de inversión escalonadas.

Los procesos de investigación y desarrollo se alimentan de la analítica de la plataforma, de la observación del comportamiento de los usuarios y del seguimiento a informes sobre crecimiento del sector cultural y creativo, lo que permite ajustar la propuesta de valor y priorizar nuevas funcionalidades. La Curaduría utiliza los datos recolectados en la operación del servicio para producir investigación aplicada sobre consumo cultural, tendencias de programación y dinámicas de contratación, y a partir de ello propone mejoras tecnológicas y curatoriales orientadas a transformar positivamente el ecosistema. En este sentido, la plataforma se gestiona no solo como una app de eventos, sino como una infraestructura cultural digital que coordina información, comunidad, mercado y tecnología en un sistema articulado, con vocación de contribuir a un mundo cultural más conectado, equitativo y sostenible.

Aspectos Organizacionales y Legales

Análisis estratégico

El análisis estratégico de los aspectos organizacionales y legales se apoya en el diagnóstico PESTEL desarrollado para el proyecto y sitúa a La Curaduría en el contexto colombiano y latinoamericano. En el plano político y legal, se reconoce un entorno favorable por las políticas de economía creativa y los marcos normativos de comercio electrónico, protección de datos, derechos de autor y espectáculos públicos que regulan la operación de la plataforma y sus líneas de negocio. En el ámbito económico, el crecimiento de la economía naranja y de los servicios culturales digitales exige estructuras organizacionales ligeras, eficientes y capaces de demostrar sostenibilidad financiera ante inversionistas.

Desde la dimensión social, la alta participación cultural en Bogotá y otras ciudades refuerza la necesidad de un gobierno corporativo claro, una gestión del talento humano profesionalizada y esquemas laborales que reconozcan la precariedad histórica del trabajo cultural. En el componente tecnológico, la disponibilidad de herramientas cloud y no-code permite diseñar una organización escalable apoyada en infraestructura digital robusta y segura.

Misión

Conectar a las personas con la cultura mediante soluciones tecnológicas que impulsen el desarrollo de las industrias culturales y creativas (ICC).

Visión

Ser una plataforma de referencia en América Latina para potenciar el crecimiento regional del sector cultural y creativo.

Estructura organizacional

La estructura organizacional se diseña bajo un modelo escalable y flexible, coherente con una empresa tecnológica cultural en etapa temprana, donde durante 2026–2027 el equipo fundador concentra varias responsabilidades operativas y estratégicas. Las áreas principales son dirección general, producto y tecnología, editorial y contenidos, comercial y marketing, y administración y finanzas, lo que permite separar funciones estratégicas, operativas y comerciales. Esta configuración facilita la toma de decisiones, la rendición de cuentas y la adaptación progresiva a nuevas líneas de negocio como el SaaS y el marketplace de servicios culturales.

Perfiles y funciones

La dirección general asume la visión estratégica, las alianzas institucionales, el levantamiento de capital y la definición del *roadmap* de crecimiento, supervisando el desempeño de todas las áreas. La dirección de producto y tecnología se encarga del desarrollo de la web app, el mantenimiento de la arquitectura basada en servicios en la nube y la experiencia de usuario, coordinando a desarrolladores y diseñadores UX/UI. La dirección editorial gestiona la curaduría cultural, la línea narrativa, los contenidos audiovisuales y la relación con artistas, colectivos y agentes culturales. La dirección comercial y de marketing lidera la adquisición de usuarios, las ventas B2B, las campañas de pauta y el despliegue del marketing mix definido en el simulador financiero. Finalmente, el área administrativa y financiera gestiona contabilidad, presupuestos, obligaciones tributarias, contratos y control financiero, asegurando coherencia con las proyecciones de flujo de caja y punto de equilibrio.

Organigrama

El organigrama proyectado para la etapa inicial responde a un modelo funcional y relativamente horizontal en el que el director general se ubica como cabeza del proyecto y coordina cuatro líneas principales: producto y tecnología, editorial y contenidos, comercial y marketing, y administración y finanzas. Cada dirección cuenta con al menos una persona responsable en la fase de MVP 1.0 y 2.0, con la posibilidad de incorporar coordinaciones específicas de desarrollo, contenidos, ventas corporativas y soporte a medida que aumentan los ingresos y la carga operativa. Este diseño favorece ciclos de validación rápidos y comunicación directa entre las áreas clave, lo que es fundamental en proyectos de base tecnológica y cultural en crecimiento.

Factores clave de la gestión del talento humano

La gestión del talento humano se apoya en una cultura organizacional orientada a la innovación, la colaboración y la comprensión profunda del ecosistema cultural local. Se privilegia la flexibilidad laboral y el trabajo por objetivos, integrando metodologías ágiles como lean startup y marcos scrumban para desarrollo y despliegue continuo del producto. La formación continua en tecnología, datos y gestión cultural se concibe como un eje estratégico para mantener la pertinencia de la plataforma frente a cambios en hábitos de consumo cultural.

Se contemplan esquemas de compensación competitivos, complementados con posibles incentivos de participación accionaria para reforzar la permanencia del talento clave en tecnología y curaduría. La evaluación del desempeño se estructura mediante indicadores de resultado (OKR) asociados a crecimiento de usuarios, retención, satisfacción y cumplimiento de hitos de producto e ingresos.

Esquema de gobierno corporativo

El esquema de gobierno corporativo considera una asamblea de accionistas como máximo órgano de decisión, un representante legal, una junta directiva que se activa en fase de expansión e inversión semilla y la figura de revisor fiscal o contador público según los umbrales establecidos en la normativa colombiana. En la etapa temprana, las decisiones estratégicas se concentran en el fundador y los socios principales, con actas de decisiones y reportes financieros periódicos como mecanismos de transparencia. Con la entrada de inversionistas, se prevé la formalización de una junta directiva que acompañe la planificación de escalabilidad regional, el control de riesgos y la supervisión del cumplimiento de las proyecciones financieras. El gobierno corporativo prioriza canales claros de reporte, políticas de conflicto de intereses y documentación de acuerdos con aliados estratégicos y clientes B2B.

Aspectos legales

La operación de la plataforma se enmarca en la legislación colombiana de comercio electrónico, particularmente la Ley 527 de 1999 sobre validez jurídica de mensajes de datos y la Ley 1480 de 2011 (Estatuto del Consumidor), que exige información clara sobre precios, condiciones y derechos de los usuarios. En materia de protección de datos, aplica la Ley 1581 de 2012 y su reglamentación, que obligan a contar con políticas de tratamiento, autorización de los titulares y registro de bases de datos ante la Superintendencia de Industria y Comercio. El manejo de contenidos culturales y derechos de autor se rige por la Ley 23 de 1982, la Decisión Andina 351 de 1993 y la gestión de derechos mediante sociedades como SAYCO y ACINPRO cuando se trate de música en eventos o contenidos audiovisuales. Para actividades de ticketing y producción de eventos, se consideran permisos municipales de uso del espacio, normas de

seguridad, aforo y reglamentos locales aplicables en Bogotá y otras ciudades donde opere la plataforma.

Implicaciones operativas y matriz de riesgos

El marco normativo descrito define las condiciones legales de operación y contiene que las implicaciones directas sobre la estructura de costos y los riesgos del modelo de negocio. En particular, el uso de contenidos culturales, la intermediación en la comercialización de eventos y la gestión de datos de usuarios generan obligaciones que deben ser gestionadas desde una perspectiva operativa y financiera.

En términos de costos, el licenciamiento de contenidos musicales y audiovisuales puede implicar pagos a entidades de gestión colectiva como SAYCO y ACINPRO, especialmente en escenarios donde la plataforma integre reproducción, transmisión o promoción directa de contenidos protegidos. Asimismo, el modelo de *marketplace* y *ticketing* introduce costos asociados a pasarelas de pago, comisiones financieras, seguros de responsabilidad y posibles gastos legales derivados de la intermediación en la venta de entradas o servicios culturales. En el caso de protección de datos, se deben considerar costos operativos relacionados con almacenamiento seguro, cumplimiento normativo, asesoría legal y gestión de incidentes.

Desde la perspectiva de riesgos, se identifican posibles contingencias asociadas al uso indebido de contenidos protegidos por derechos de autor, incumplimientos en la protección de datos personales, conflictos en la intermediación comercial entre usuarios y oferentes, y responsabilidades derivadas de la organización o promoción de eventos. Estos riesgos pueden impactar la reputación de la plataforma, generar sanciones económicas o afectar la continuidad del servicio si no se gestionan adecuadamente.

Para tener un panorama completo de las implicaciones legales, se desarrolla una matriz de riesgos legales y operativos.

Tabla 16. Matriz de riesgos legales y operativos

Riesgo	Probabilidad	Severidad	Nivel de riesgo	Medida de mitigación
Uso no autorizado de contenidos protegidos por derechos de autor	Media	Alta	Alto	Definir políticas de contenido, solicitar autorizaciones y revisar acuerdos con SAYCO/ACINPRO cuando aplique.
Incumplimiento en protección de datos personales	Media	Alta	Alto	Implementar política de tratamiento de datos, autorización de usuarios, almacenamiento seguro y cumplimiento de la Ley 1581 de 2012.
Conflictos en transacciones de ticketing, reservas o servicios	Alta	Media	Alto	Establecer términos y condiciones claros, políticas de reembolso y delimitación del rol de intermediación de la plataforma.
Responsabilidad asociada a eventos, aforos o seguridad	Media	Alta	Alto	Delegar obligaciones operativas en organizadores, exigir información clara del evento y verificar requisitos básicos de cumplimiento local.
Dependencia de plataformas externas de pago, redes sociales o proveedores tecnológicos	Alta	Media	Alto	Diversificar proveedores, mantener respaldos de información y evitar depender de un solo canal de adquisición o pago.
Sanciones regulatorias por incumplimientos legales	Baja	Alta	Medio	Contar con asesoría legal periódica y revisión de contratos, datos, contenidos y condiciones comerciales.

Fuente: Elaboración propia a partir del modelo organizacional y operativo de La Curaduría, el análisis del entorno legal aplicable y metodologías de gestión de riesgos basadas en ISO 31000 (ISO, 2018).

Estructura jurídica y tipo de sociedad

El proyecto se desarrolla a través de una sociedad por acciones simplificada (S.A.S.) regulada por la Ley 1258 de 2008, figura que limita la responsabilidad de los socios al aporte realizado y ofrece flexibilidad para pactar estatutos a la medida. Bajo la razón social Loki Corp S.A.S. se integran las distintas líneas de negocio de La Curaduría, incluyendo la guía cultural, las suscripciones Pro, el módulo SaaS y el marketplace de servicios y entradas. Esta forma jurídica facilita la incorporación de nuevos accionistas, la emisión de participaciones para colaboradores clave y la eventual preparación de rondas de inversión pre-semilla y semilla, coherentes con las proyecciones del simulador financiero.

Regímenes especiales

Por su naturaleza cultural y creativa, el proyecto puede aplicar a incentivos de la denominada economía naranja, que contemplan beneficios tributarios para empresas de industrias culturales y creativas que cumplan requisitos de inversión, empleo y focalización sectorial. Adicionalmente, su componente tecnológico permite explorar convocatorias de fomento a empresas de base tecnológica, así como programas de innovación y emprendimiento de entidades públicas y privadas. La decisión de acogerse a estos regímenes dependerá del análisis costo–beneficio y del acompañamiento jurídico y contable para asegurar el cumplimiento de los requisitos y plazos establecidos.

Presupuesto de personal administrativo

El presupuesto de personal administrativo se proyecta de forma gradual y coherente con el flujo de caja estimado en el simulador financiero, priorizando la sostenibilidad sobre el crecimiento acelerado de la nómina. Para el primer año de operación posterior a la inversión presemilla (2027), se estima una nómina administrativa de 144.000.000 COP, que incluye los

cargos de dirección general, coordinación tecnológica, coordinación comercial y apoyo administrativo–contable.

Los gastos fijos asociados al funcionamiento de la empresa se calculan en 103.000.000 COP para el mismo periodo, desglosados en arriendo (42.000.000 COP), servicios públicos (6.000.000 COP), telefonía celular (3.000.000 COP), internet (3.000.000 COP), papelería (4.000.000 COP), servicios de seguridad (10.000.000 COP), servicios de aseo (20.000.000 COP), pólizas de seguro (3.000.000 COP) y outsourcing (12.000.000 COP) como se puede ver en el Anexo G. Estos rubros, sumados a las obligaciones laborales y honorarios de contador o revisor fiscal, representan una proporción controlada de los gastos operativos totales durante el MVP 1.0 y 2.0.

A medida que aumenten los ingresos por suscripciones, comisiones de marketplace y servicios B2B, se proyecta la ampliación del equipo en desarrollo tecnológico, ventas corporativas y soporte a usuarios, manteniendo una relación saludable entre ingresos recurrentes y gastos fijos y asegurando el uso eficiente de los recursos provenientes de la ronda presemilla.

Consideraciones finales

En conjunto, la estructura organizacional, el modelo de gobierno corporativo y la definición jurídica del proyecto se articulan para soportar la escalabilidad tecnológica, atraer inversión y garantizar el cumplimiento normativo de las diferentes líneas de negocio de La Curaduría. Este enfoque integral permite que el crecimiento en usuarios, ciudades y servicios vaya acompañado de mecanismos claros de gestión del talento, control financiero y responsabilidad legal, fortaleciendo la sostenibilidad del proyecto en el mediano plazo.

Aspectos Financieros

Introducción a los aspectos financieros

Para desarrollar los aspectos financieros del proyecto es preciso ubicar a La Curaduría dentro de un mercado de referencia. Por su naturaleza híbrida, la compañía se sitúa en el cruce entre medios digitales, servicios editoriales, plataformas culturales y servicios tecnológicos. No se trata únicamente de un medio de comunicación tradicional, ni solamente de una aplicación tecnológica, sino de una plataforma que integra contenidos, comunidad, suscripciones, marketplace, pauta nativa y servicios digitales para el ecosistema cultural.

Según el reporte *Colombia Telecommunications and Technology Sector Report H2 2025* de EMIS Insights (2025), el sector de información y comunicaciones en Colombia presenta un comportamiento de crecimiento moderado, pero con una transformación importante hacia servicios digitales, software, datos, infraestructura tecnológica y soluciones especializadas. El informe señala que en 2025 el valor agregado de “información y comunicaciones” creció 1,0 %, mientras que el PIB nacional creció 2,6 %, lo que evidencia un mercado maduro, pero todavía relevante dentro de la economía digital. Además, el reporte proyecta que los próximos años estarán impulsados por inversión en infraestructura digital, servicios en la nube, software, analítica, ciberseguridad y soluciones tecnológicas adaptadas a necesidades locales.

Dentro de este marco, La Curaduría se relaciona especialmente con el segmento de medios digitales y servicios editoriales, donde la base de datos EMIS registra un grupo de compañías comparables. En la consulta realizada, este grupo presenta una mediana de ingresos de \$3.191,80 millones COP y un promedio de ingresos de \$31.129,24 millones COP. La mediana resulta especialmente relevante para este análisis, porque reduce el efecto de compañías atípicas de mayor tamaño y permite construir una referencia más realista para una empresa emergente del sector.

Entre las compañías comparables se encuentra Diario AS Colombia, medio digital que reporta ingresos operativos de \$3.184,62 millones COP en 2025, una cifra muy cercana a la mediana del grupo de medios digitales y servicios editoriales consultado en EMIS (2026). Sin embargo, en ese mismo año la compañía registra una utilidad negativa de -\$1.471,71 millones COP y activos totales por \$2.098,57 millones COP. Esto indica que alcanzar ingresos relevantes dentro del mercado no garantiza por sí solo la rentabilidad, especialmente en modelos editoriales y digitales que requieren inversión constante en contenido, tecnología, equipo, distribución y adquisición de audiencia.

Este dato es fundamental para el análisis financiero de La Curaduría porque permite establecer una referencia de escala. La mediana de ingresos del sector y el caso de Diario AS Colombia muestran que una compañía digital/editorial puede ubicarse alrededor de los \$3.000 millones COP anuales en ingresos, pero también que la sostenibilidad depende de la estructura de costos, la diversificación de fuentes de ingreso y la capacidad de convertir audiencia en monetización recurrente.

Con esto en cuenta, las proyecciones financieras de La Curaduría se construyen de manera ajustada al mercado, tomando como referencia el comportamiento de compañías comparables en EMIS, los ingresos medianos del segmento de medios digitales y servicios editoriales, y las tendencias del sector tecnológico descritas en el informe. Este enfoque permite evitar una proyección aislada o excesivamente especulativa, y sentar las bases para analizar el negocio a partir de tres escenarios: pesimista, probable y optimista.

Objetivos financieros

Los objetivos financieros del proyecto buscan medir la sostenibilidad del modelo frente al mercado de referencia. En concreto, se plantean los siguientes objetivos:

- Alcanzar sostenibilidad operativa en menos de tres años, llegando a balance positivo a partir de 2029.
- Lograr un margen operativo positivo desde el tercer año de operación, con una meta aproximada de 42,3 % en 2029.
- Alcanzar un margen operativo cercano al 64 % en 2031, una vez consolidada la base de usuarios pagos y estabilizada la estructura de costos.
- Llegar a ingresos anuales cercanos o superiores a la mediana del mercado de medios digitales y servicios editoriales identificada en EMIS, ubicada alrededor de \$3.191,8 millones COP.
- Proyectar ventas por aproximadamente \$3.925 millones COP en 2031 dentro del escenario probable.
- Construir un modelo de ingresos diversificado, compuesto por suscripciones, marketplace, pauta nativa y alianzas comerciales.
- Mantener las suscripciones como principal fuente de ingreso recurrente, complementadas por ingresos transaccionales y comerciales.
- Controlar el crecimiento de los gastos operativos para que no aumenten en la misma proporción que las ventas.
- Validar que el modelo pueda escalar progresivamente sin depender únicamente de pauta o inversión externa.

Supuestos económicos para la simulación

La simulación financiera se construye sobre supuestos macroeconómicos y operativos básicos, utilizados como referencia para proyectar el comportamiento del modelo en los tres escenarios.

- Tasa de evaluación del proyecto: 20 %.
- Inflación anual proyectada: 6 %.
- Impuesto de renta estimado: 34 %.
- Inicio de operación formal proyectada: 2027.
- Año de estructuración, validación y desarrollo inicial: 2026.
- Escenario base del análisis: escenario probable.
- Tasa de conversión a usuarios pagos en el escenario probable: entre 5 % y 9 %.
- Ticket promedio anual por usuario pago: entre \$180.000 y \$200.000 COP.
- Líneas principales de ingreso: suscripciones, marketplace, pauta nativa y alianzas comerciales.
- Categorías principales de gasto: producción y operación digital, mercadeo y adquisición, administración y operación base.
- Inversión estructural inicial estimada: \$340.000.000 COP.
- Necesidad de capital inicial y capital de trabajo: variable según el escenario de crecimiento y la velocidad de adopción del mercado.

Estos supuestos permiten construir una proyección financiera conservadora en su estructura, pero alineada con el potencial de crecimiento de una plataforma digital que combina contenidos,

comunidad, servicios editoriales, suscripciones y herramientas tecnológicas para el sector cultural.

Proyección de ventas

Las proyecciones de ventas se presentan a partir de tres escenarios financieros que permiten reconocer la incertidumbre propia de un proyecto empresarial en etapa temprana. Estos escenarios consideran variables internas y externas que pueden incidir en el desarrollo del negocio, tales como la velocidad de adopción de la plataforma, la capacidad de alcanzar *product market fit*, la respuesta del mercado, la disponibilidad de recursos, las condiciones del entorno económico, la inversión en el sector cultural y los posibles incentivos o restricciones regulatorias.

- Escenario pesimista: corresponde a condiciones desfavorables para el desarrollo del negocio. Puede presentarse si el entorno económico o sectorial limita la adopción de la plataforma, si no se alcanza un *product market fit* suficiente, si la conversión de usuarios es baja o si existen restricciones operativas, comerciales o financieras que afecten el crecimiento esperado.
- Escenario probable: corresponde a una proyección moderada basada en el tamaño del mercado, los resultados de la investigación y una penetración posible del producto. Este escenario supone que la plataforma logra validar su pertinencia, desarrolla una base inicial de usuarios, activa sus principales fuentes de ingreso y opera en un entorno razonablemente favorable para su consolidación.

- Escenario optimista: corresponde a un contexto de alta validación del producto, donde la plataforma alcanza un *product market fit* sólido y demuestra resolver una necesidad clara del mercado. Este escenario también contempla condiciones externas favorables, como mayor inversión en el sector cultural, posibles incentivos tributarios, alianzas estratégicas o una adopción acelerada por parte de usuarios, gestores, creadores y aliados comerciales.

Escenario pesimista

El escenario pesimista supone una adopción lenta de la plataforma, una baja conversión de usuarios a planes pagos y una monetización gradual de las líneas de negocio. En este caso, La Curaduría no alcanza de manera temprana un *product market fit* sólido, por lo que el crecimiento depende principalmente de esfuerzos comerciales directos, alianzas puntuales y una base limitada de usuarios recurrentes.

Para este escenario se asume una tasa de conversión a pago entre el 3 % y el 5 %, un CAC relativamente alto durante los primeros años, un *churn* elevado por tratarse de un producto en etapa de validación y un *take rate* conservador en el *marketplace*. El ticket promedio se proyecta de manera moderada, considerando que las primeras transacciones estarían asociadas a eventos independientes, reservas, productos culturales de bajo costo y servicios de pequeña escala.

En promedio, durante el periodo proyectado, las suscripciones representarían aproximadamente el 53 % de los ingresos, la pauta y las alianzas comerciales cerca del 42 %, y el *marketplace* alrededor del 5 %. Esto muestra que, en un escenario desfavorable, el *marketplace* no sería todavía la línea principal de monetización, sino una fuente complementaria mientras se consolida la base de usuarios y la confianza transaccional dentro de la plataforma.

Tabla 17. Proyección de ventas del escenario pesimista

Año	Usuarios registrados	Usuarios pagos estimados	Tasa de conversión estimada	Ticket promedio anual por usuario pago	Ventas proyectadas
2027	3.000	90	3,0 %	\$150.000	\$34.400.000
2028	7.000	245	3,5 %	\$155.000	\$81.079.640
2029	14.000	560	4,0 %	\$160.000	\$167.664.000
2030	25.000	1.125	4,5 %	\$165.000	\$303.929.000
2031	40.000	2.000	5,0 %	\$170.000	\$533.200.000

Elaboración propia a partir de la simulación financiera del modelo de negocio de La Curaduría.

En este escenario, las ventas pasarían de \$34,4 millones en 2027 a \$533,2 millones en 2031. Aunque existe crecimiento, este se mantiene controlado y refleja una ruta conservadora, donde el proyecto avanza con menor velocidad de adopción, menor eficiencia comercial y una dependencia inicial más alta de ingresos por pauta, alianzas y gestión directa.

Proyección de gastos y balance del escenario pesimista

Para el escenario pesimista, los gastos se agrupan en tres grandes categorías: costos de producción y operación digital, gastos de mercadeo y adquisición, y gastos administrativos y operativos. Esta agrupación permite presentar una estructura más clara y coherente con una fase de crecimiento lento, en la que el proyecto debe operar con una estructura liviana, controlar el gasto fijo y aplazar inversiones de mayor escala hasta validar mejor la adopción del mercado.

En este escenario no se mantiene una estructura de costos expansiva, ya que los ingresos proyectados son conservadores. Por lo tanto, los costos de producción se ajustan al tamaño real de la operación e incluyen mantenimiento tecnológico, servidores, herramientas digitales, pasarelas de pago, producción básica de contenido y soporte de la plataforma. Los gastos de mercadeo se concentran en campañas digitales de bajo presupuesto, alianzas, activaciones puntuales y contenido orgánico. Por su parte, los gastos administrativos integran honorarios del equipo base, servicios contables, asesoría legal, herramientas de trabajo, gestión comercial y

gastos generales de operación.

La inversión inicial en activos, desarrollo, muebles, equipos e intangibles se considera como una necesidad de capital de arranque, pero no se incorpora completamente como gasto operativo anual. En un escenario pesimista, esta inversión debe ejecutarse de manera gradual, priorizando únicamente los componentes indispensables para mantener la plataforma en funcionamiento y validar el modelo comercial.

Bajo este escenario, el proyecto presenta pérdidas operativas durante los tres primeros años, principalmente por la baja velocidad de adopción, la conversión limitada a usuarios pagos y la necesidad de sostener una operación mínima mientras se valida el producto. El punto de equilibrio operativo se alcanzaría aproximadamente en 2030, cuando las ventas proyectadas superan los gastos anuales. Para 2031, el modelo comenzaría a mostrar un margen operativo positivo, aunque todavía dependiente de una gestión cuidadosa del gasto y de la consolidación progresiva de suscripciones, pauta y *marketplace*.

Tabla 18. Proyección de gastos y balance operativo del escenario pesimista

Año	Ventas proyectadas	Producción y operación digital	Mercadeo y adquisición	Administración y operación base	Total gastos operativos	Balance operativo
2027	\$34.400.000	\$21.000.000	\$20.000.000	\$90.000.000	\$131.000.000	-\$96.600.000
2028	\$81.079.640	\$35.000.000	\$25.000.000	\$100.000.000	\$160.000.000	-\$78.920.360
2029	\$167.664.000	\$55.000.000	\$35.000.000	\$115.000.000	\$205.000.000	-\$37.336.000
2030	\$303.929.000	\$80.000.000	\$50.000.000	\$135.000.000	\$265.000.000	\$38.929.000
2031	\$533.200.000	\$115.000.000	\$70.000.000	\$160.000.000	\$345.000.000	\$188.200.000

Fuente: Elaboración propia a partir de la simulación financiera del modelo de negocio de La Curaduría.

Este resultado muestra que, en condiciones desfavorables, La Curaduría requeriría capital de trabajo suficiente para cubrir las pérdidas iniciales, mantener una estructura flexible y evitar inversiones sobredimensionadas antes de alcanzar una validación más sólida del mercado.

Escenario probable

El escenario probable supone una adopción gradual de la plataforma, una conversión moderada de usuarios a planes pagos y una activación progresiva de las tres líneas de negocio: suscripciones, marketplace, y pauta y alianzas comerciales. Este escenario parte de los resultados de la investigación, en los que se identifica una necesidad real de centralizar la oferta cultural, mejorar la visibilidad de eventos y facilitar la conexión entre usuarios, creadores, gestores y espacios culturales.

Para este escenario se asume una tasa de conversión a pago entre el 5 % y el 9 %, un CAC moderado con tendencia a disminuir a medida que crece el reconocimiento de marca, un churn controlado por mejoras progresivas en la experiencia de usuario y un take rate intermedio en el marketplace. El ticket promedio anual por usuario pago se proyecta de manera gradual, considerando una oferta de suscripción accesible y una monetización complementaria por medio de transacciones culturales, pauta nativa y alianzas estratégicas.

En el acumulado del periodo proyectado, las suscripciones representarían aproximadamente el 67 % de los ingresos, la pauta y las alianzas comerciales cerca del 22 %, y el marketplace alrededor del 11 %. Esto muestra que, en el escenario probable, la principal fuente de monetización sería el ingreso recurrente por usuarios pagos, mientras que el marketplace y la pauta funcionarían como líneas complementarias que aumentan su participación conforme crece la base de usuarios y la confianza en la plataforma.

Tabla 19. Proyección de ventas del escenario probable

Año	Usuarios registrados	Usuarios pagos estimados	Tasa de conversión estimada	Ticket promedio anual por usuario pago	Ventas proyectadas
2027	5.000	250	5,0 %	\$180.000	\$108.600.000
2028	15.000	900	6,0 %	\$185.000	\$303.405.000

Año	Usuarios registrados	Usuarios pagos estimados	Tasa de conversión estimada	Ticket promedio anual por usuario pago	Ventas proyectadas
2029	40.000	2.800	7,0 %	\$190.000	\$848.560.000
2030	85.000	6.800	8,0 %	\$195.000	\$1.982.550.000
2031	150.000	13.500	9,0 %	\$200.000	\$3.925.000.000

Fuente: Elaboración propia a partir de la simulación financiera del modelo de negocio de La Curaduría.

En este escenario, las ventas pasarían de \$108,6 millones en 2027 a \$3.925 millones en 2031. El crecimiento es significativo, pero se mantiene dentro de una ruta progresiva: primero se consolida una comunidad de usuarios iniciales, luego aumenta la conversión a planes pagos y posteriormente se fortalecen las líneas de marketplace, pauta y alianzas comerciales.

Proyección de gastos y balance del escenario probable

Para el escenario probable, los gastos se agrupan en tres categorías: producción y operación digital, mercadeo y adquisición, y administración y operación base. Esta estructura permite mostrar una operación más robusta que en el escenario pesimista, pero todavía controlada, propia de una startup que busca crecer sin sobredimensionar sus costos fijos.

En este escenario, la producción y operación digital incluye mantenimiento de la plataforma, servidores, herramientas tecnológicas, pasarelas de pago, mejoras del producto, soporte técnico y producción continua de contenidos. El gasto en mercadeo y adquisición aumenta de manera progresiva, ya que la plataforma requiere campañas, activaciones culturales, alianzas, pauta digital y estrategias de posicionamiento para ampliar su base de usuarios. Los gastos administrativos contemplan honorarios del equipo base, servicios contables, asesoría legal, gestión comercial, herramientas de trabajo y operación general.

La inversión inicial en activos, desarrollo, muebles, equipos e intangibles se mantiene como una necesidad de capital de arranque, pero no se registra completamente como gasto

operativo anual. En el escenario probable, esta inversión se ejecuta de forma planificada, priorizando el desarrollo tecnológico, la operación comercial y las capacidades mínimas necesarias para sostener el crecimiento proyectado.

Tabla 20. Proyección de gastos y balance operativo del escenario probable

Año	Ventas proyectadas	Producción y operación digital	Mercadeo y adquisición	Administración y operación base	Total gastos operativos	Balance operativo
2027	\$108.600.000	\$30.000.000	\$40.000.000	\$120.000.000	\$190.000.000	-\$81.400.000
2028	\$303.405.000	\$80.000.000	\$85.000.000	\$145.000.000	\$310.000.000	-\$6.595.000
2029	\$848.560.000	\$150.000.000	\$150.000.000	\$190.000.000	\$490.000.000	\$358.560.000
2030	\$1.982.550.000	\$300.000.000	\$260.000.000	\$280.000.000	\$840.000.000	\$1.142.550.000
2031	\$3.925.000.000	\$550.000.000	\$430.000.000	\$420.000.000	\$1.400.000.000	\$2.525.000.000

Fuente: Elaboración propia a partir de la simulación financiera del modelo de negocio de La Curaduría.

Bajo este escenario, el proyecto presenta pérdidas operativas durante los dos primeros años, principalmente por la inversión necesaria en producto, mercadeo, adquisición de usuarios y estructura administrativa inicial. Sin embargo, el punto de equilibrio operativo se alcanzaría aproximadamente en 2029, cuando el crecimiento de usuarios pagos y la diversificación de ingresos permiten que las ventas superen los gastos anuales.

Este resultado muestra que, bajo condiciones razonablemente favorables, La Curaduría podría consolidar un modelo financieramente sostenible a partir del tercer año de operación. La mejora progresiva del balance operativo estaría explicada por el aumento de ingresos recurrentes, la eficiencia del gasto comercial, la reducción gradual del CAC y la capacidad del modelo digital para escalar sin que los costos crezcan en la misma proporción que las ventas.

Escenario optimista

El escenario optimista supone una adopción acelerada de la plataforma, una alta conversión de usuarios a planes pagos y una validación sólida del producto en el mercado. En este caso, La Curaduría alcanza un product market fit claro, logra posicionarse como una herramienta relevante para descubrir, organizar y monetizar la oferta cultural, y se beneficia de condiciones favorables del entorno, como mayor inversión en industrias culturales, alianzas estratégicas, crecimiento del consumo cultural digital y posibles incentivos al sector.

Para este escenario se asume una tasa de conversión a pago entre el 7 % y el 11 %, un CAC más eficiente por efecto del reconocimiento de marca, una reducción progresiva del churn y un take rate más favorable en el marketplace. También se contempla una mayor capacidad de cerrar alianzas comerciales, patrocinios y campañas de pauta nativa, debido al crecimiento de la base de usuarios y al fortalecimiento del ecosistema alrededor de la plataforma.

En el acumulado del periodo proyectado, las suscripciones representarían aproximadamente el 67 % de los ingresos, el marketplace cerca del 18 % y la pauta y alianzas comerciales alrededor del 15 %. Esto muestra que, en el escenario optimista, el ingreso recurrente seguiría siendo la base principal del modelo, mientras que el marketplace ganaría mayor peso por el aumento del volumen transaccional y la consolidación de la plataforma como canal de circulación cultural.

Tabla 21. Proyección de ventas del escenario optimista

Año	Usuarios registrados	Usuarios pagos estimados	Tasa de conversión estimada	Ticket promedio anual por usuario pago	Ventas proyectadas
2027	8.000	560	7,0 %	\$190.000	\$217.320.000
2028	30.000	2.400	8,0 %	\$195.000	\$782.512.000
2029	85.000	7.650	9,0 %	\$200.000	\$2.309.072.000
2030	180.000	18.000	10,0 %	\$210.000	\$5.582.880.000

Año	Usuarios registrados	Usuarios pagos estimados	Tasa de conversión estimada	Ticket promedio anual por usuario pago	Ventas proyectadas
2031	350.000	38.500	11,0 %	\$220.000	\$12.568.750.000

Fuente: Elaboración propia a partir de la simulación financiera del modelo de negocio de La Curaduría.

En este escenario, las ventas pasarían de \$217,3 millones en 2027 a \$12.568,7 millones en 2031. Este crecimiento responde a una expansión acelerada de usuarios, una mayor conversión a planes pagos y una mejor explotación de las líneas complementarias de negocio, especialmente el marketplace y las alianzas comerciales.

Proyección de gastos y balance del escenario optimista

Para el escenario optimista, los gastos se agrupan en las mismas tres categorías: producción y operación digital, mercadeo y adquisición, y administración y operación base. Sin embargo, a diferencia de los escenarios anteriores, aquí se contempla una operación más robusta, con mayor inversión en desarrollo tecnológico, adquisición de usuarios, expansión comercial, producción de contenido y fortalecimiento del equipo.

En este escenario, la producción y operación digital aumenta debido a la necesidad de soportar una base de usuarios más amplia, mejorar la infraestructura tecnológica, automatizar procesos, ampliar funcionalidades y sostener una mayor actividad transaccional. El gasto en mercadeo y adquisición crece de forma importante, ya que el modelo busca aprovechar el momento de validación para acelerar el posicionamiento de la marca, entrar en nuevos mercados y aumentar la participación de usuarios pagos. Por su parte, los gastos administrativos también aumentan, pero de manera proporcionalmente menor frente al crecimiento de las ventas, manteniendo la lógica de escalabilidad del modelo digital.

La inversión inicial en activos, desarrollo, muebles, equipos e intangibles se mantiene como parte de las necesidades de capital del proyecto. En este escenario, dicha inversión se ejecuta con mayor velocidad, priorizando el desarrollo del producto, la expansión comercial, la generación de contenido y la capacidad operativa necesaria para sostener un crecimiento acelerado.

Tabla 22. Proyección de gastos y balance operativo del escenario optimista

Año	Ventas proyectadas	Producción y operación digital	Mercadeo y adquisición	Administración y operación base	Total gastos operativos	Balance operativo
2027	\$217.320.000	\$45.000.000	\$70.000.000	\$140.000.000	\$255.000.000	-\$37.680.000
2028	\$782.512.000	\$150.000.000	\$180.000.000	\$200.000.000	\$530.000.000	\$252.512.000
2029	\$2.309.072.000	\$350.000.000	\$450.000.000	\$350.000.000	\$1.150.000.000	\$1.159.072.000
2030	\$5.582.880.000	\$800.000.000	\$900.000.000	\$600.000.000	\$2.300.000.000	\$3.282.880.000
2031	\$12.568.750.000	\$1.600.000.000	\$1.800.000.000	\$1.100.000.000	\$4.500.000.000	\$8.068.750.000

Fuente: Elaboración propia a partir de la simulación financiera del modelo de negocio de La Curaduría.

Bajo este escenario, el proyecto presentaría una pérdida operativa únicamente durante el primer año, asociada a la inversión inicial en producto, mercadeo y estructura operativa. A partir de 2028, el modelo alcanzaría un balance positivo, impulsado por el crecimiento de usuarios pagos, la eficiencia del gasto comercial y el aumento de ingresos derivados del marketplace, la pauta y las alianzas estratégicas.

Este resultado muestra que, en condiciones altamente favorables, La Curaduría tendría capacidad de escalar de forma acelerada y generar excedentes operativos significativos. Sin embargo, este escenario debe entenderse como una proyección de alto desempeño, dependiente de una validación fuerte del mercado, una ejecución comercial efectiva y un entorno favorable para la inversión y el crecimiento del sector cultural.

Estado de resultados

El estado de resultados proyectado para el escenario probable muestra una fase inicial de inversión y validación, seguida por un periodo de crecimiento progresivo. Las ventas proyectadas pasan de \$108.600.000 COP en 2027 a \$3.925.000.000 COP en 2031, impulsadas principalmente por el aumento de usuarios pagos, la consolidación de ingresos recurrentes por suscripción y el desarrollo gradual de líneas complementarias como marketplace, pauta y alianzas comerciales.

Durante los dos primeros años, el proyecto presenta resultados operativos negativos, debido a que los ingresos iniciales aún no compensan la inversión necesaria en desarrollo tecnológico, mercadeo, adquisición de usuarios, operación administrativa y posicionamiento de marca. En 2027 se proyecta un balance operativo de -\$81.400.000 COP y en 2028 de -\$6.595.000 COP. A partir de 2029, el modelo alcanza un punto de equilibrio operativo y comienza a generar excedentes, con un balance positivo de \$358.560.000 COP en 2029, \$1.142.550.000 COP en 2030 y \$2.525.000.000 COP en 2031.

Tabla 23. Estado financiero proyectado del escenario probable

Año	Ventas proyectadas	Gastos operativos totales	Balance operativo	Margen operativo estimado
2027	\$108.600.000	\$190.000.000	-\$81.400.000	-75,0 %
2028	\$303.405.000	\$310.000.000	-\$6.595.000	-2,2 %
2029	\$848.560.000	\$490.000.000	\$358.560.000	42,3 %
2030	\$1.982.550.000	\$840.000.000	\$1.142.550.000	57,6 %
2031	\$3.925.000.000	\$1.400.000.000	\$2.525.000.000	64,3 %

Fuente: Elaboración propia a partir de la simulación financiera del modelo de negocio de La Curaduría.

Estos resultados muestran que, bajo el escenario probable, La Curaduría requeriría capital de trabajo durante los primeros años de operación, especialmente para financiar producto, mercadeo y estructura organizacional. Sin embargo, una vez alcanzada una base suficiente de usuarios pagos y mayor eficiencia en la adquisición de usuarios, el modelo presenta una mejora progresiva en su margen operativo.

Balance general

El balance general proyectado debe entenderse como una aproximación al comportamiento patrimonial del proyecto bajo el escenario probable. La inversión inicial se orienta principalmente al desarrollo tecnológico, activos operativos, herramientas digitales, puesta en marcha, capital de trabajo y fortalecimiento comercial. En esta etapa, el proyecto depende de recursos de inversión y financiación inicial para cubrir los gastos previos a la consolidación de ingresos recurrentes.

A medida que el modelo avanza y logra resultados operativos positivos desde 2029, el patrimonio se fortalece por la acumulación de excedentes y la menor dependencia de financiación externa. Esta evolución sugiere que la sostenibilidad patrimonial del proyecto

depende de alcanzar una base suficiente de usuarios pagos, controlar el gasto fijo y mantener una relación eficiente entre crecimiento comercial e inversión operativa.

Flujo de caja

El flujo de caja del escenario probable parte de una etapa inicial de inversión, en la que los recursos se destinan al desarrollo del producto, validación comercial, adquisición de usuarios y operación base. Durante 2027 y 2028, el flujo operativo todavía es limitado, debido a que el negocio se encuentra en fase de lanzamiento y consolidación de mercado. A partir de 2029, el crecimiento de ventas y la estabilización de los gastos permiten proyectar una generación positiva de caja.

Este comportamiento es coherente con una startup digital en etapa temprana, donde los primeros años exigen inversión antes de alcanzar escala. En este caso, la recuperación de la inversión no depende únicamente del volumen de ventas, sino de la capacidad de mejorar la conversión a planes pagos, reducir el CAC, controlar el churn y aumentar progresivamente el valor generado por usuario.

Indicadores financieros de rentabilidad

Los indicadores financieros del escenario probable deben leerse como resultados de simulación y no como garantías de desempeño. Bajo los supuestos planteados, el proyecto muestra una mejora progresiva de rentabilidad a partir del tercer año, cuando las ventas superan los gastos operativos y el margen comienza a ampliarse. El margen operativo pasa de valores negativos en 2027 y 2028 a 42,3 % en 2029, 57,6 % en 2030 y 64,3 % en 2031.

Este comportamiento evidencia la lógica de escalabilidad del modelo digital: una vez desarrollada la infraestructura base, los ingresos pueden crecer a mayor velocidad que los costos operativos. No obstante, la rentabilidad proyectada depende de variables sensibles como la tasa de conversión, el costo de adquisición de usuarios, la retención, el volumen de transacciones en marketplace y la capacidad de cerrar acuerdos comerciales.

Fuentes de financiación

La estrategia financiera contempla una combinación de inversión inicial, capital de trabajo, posibles rondas de financiación y reinversión de excedentes operativos. En la fase inicial, los recursos se destinan principalmente a desarrollo tecnológico, operación mínima, mercadeo, adquisición de usuarios, formalización empresarial y validación del modelo comercial.

En el escenario probable, la financiación externa resulta relevante durante los primeros años, dado que el proyecto presenta pérdidas operativas en 2027 y 2028. A partir de 2029, cuando el modelo alcanza balance operativo positivo, una parte del crecimiento podría financiarse mediante reinversión de los ingresos generados por suscripciones, *marketplace*, pauta y alianzas comerciales. Esta estructura permite reducir gradualmente la dependencia de deuda o inversión externa, siempre que se cumplan los supuestos de adopción y monetización proyectados.

Evaluación financiera

La evaluación financiera del escenario probable permite concluir que La Curaduría presenta viabilidad potencial bajo una trayectoria moderada de crecimiento. El modelo requiere inversión inicial y capital de trabajo para sostener los primeros años, pero alcanza equilibrio operativo a partir de 2029 y mejora progresivamente su rentabilidad hasta 2031.

El principal riesgo financiero se encuentra en la velocidad de adopción del mercado, la conversión de usuarios registrados a usuarios pagos, el control del CAC, la retención de usuarios y la capacidad de activar ingresos complementarios por marketplace, pauta y alianzas. Por esta razón, el análisis financiero se complementa con los escenarios pesimista y optimista, así como con el análisis de sensibilidad de las variables críticas.

En conclusión, el escenario probable muestra una ruta financieramente sostenible, siempre que el proyecto logre validar su propuesta de valor, consolidar una comunidad activa de usuarios y mantener una estructura operativa eficiente. Este ejercicio permite comprender la relación entre crecimiento de usuarios, monetización, inversión operativa y rentabilidad esperada dentro del modelo de negocio de La Curaduría. Esto puede verse en el Anexo I.

Enfoque hacia la Sostenibilidad

La sostenibilidad de La Curaduría se fundamenta en un modelo integral que articula impacto social, responsabilidad ambiental y sostenibilidad económica para el ecosistema cultural. Al tratarse de una plataforma digital que combina tecnología, contenidos, comunidad, *marketplace* y servicios culturales, la sostenibilidad no se limita a la permanencia financiera de la empresa, sino a su capacidad de generar beneficios medibles para el entorno en el que opera.

Desde esta perspectiva, el proyecto define seis objetivos SMART distribuidos en tres dimensiones: social, ambiental y económica. Estos objetivos permiten convertir la sostenibilidad en un sistema de seguimiento verificable, con indicadores, metas, periodos de cumplimiento y mecanismos de medición.

Dimensión social

La dimensión social de La Curaduría se orienta a fortalecer el acceso, la diversidad y la circulación de la información cultural. El proyecto parte de la idea de que una parte importante de la oferta cultural permanece dispersa, poco visible o concentrada en circuitos específicos, lo que limita la participación de públicos y agentes culturales emergentes.

Por esta razón, la sostenibilidad social se entiende como la capacidad de la plataforma para ampliar el descubrimiento cultural, reducir barreras de información y visibilizar expresiones culturales diversas, territoriales e independientes.

Tabla 24. Objetivos SMART de la dimensión social

Objetivo	Indicador	Meta	Periodo	Mecanismo de seguimiento
Ampliar el acceso de los usuarios a información cultural diversa y territorializada.	Porcentaje de usuarios encuestados que manifiestan haber descubierto al menos un evento, espacio,	Alcanzar al menos 60 % de usuarios encuestados con descubrimientos culturales nuevos.	Primeros dos años de operación.	Encuesta semestral a usuarios y análisis de comportamiento

Objetivo	Indicador	Meta	Periodo	Mecanismo de seguimiento
	artista o proyecto cultural que no conocían previamente gracias a la plataforma.			dentro de la plataforma.
Promover una mayor diversidad en la visibilidad cultural, incluyendo proyectos independientes, emergentes y territoriales.	Porcentaje de contenidos destacados, recomendaciones o fichas curatoriales dedicadas a proyectos emergentes, independientes o fuera de los circuitos culturales más consolidados.	Garantizar que al menos 40 % de la visibilidad editorial anual corresponda a este tipo de proyectos.	Medición anual desde el primer año de operación.	Auditoría trimestral de contenidos destacados, perfiles recomendados y criterios de curaduría.

Fuente: Elaboración propia a partir del modelo de sostenibilidad, operación y seguimiento de La Curaduría.

Dimensión ambiental

En el plano ambiental, La Curaduría reconoce que su operación digital puede contribuir a disminuir la dependencia de materiales impresos, piezas físicas de corta duración y campañas de difusión basadas exclusivamente en recursos desechables. Al mismo tiempo, la plataforma puede funcionar como un canal para visibilizar prácticas culturales más responsables con el entorno.

La sostenibilidad ambiental del proyecto se expresa tanto en su operación interna como en su capacidad de promover iniciativas culturales que incorporen criterios de ecodiseño, movilidad responsable, gestión de residuos, cuidado del territorio o reducción de impactos asociados a la producción de eventos.

Tabla 25. Objetivos SMART de la dimensión ambiental

Objetivo	Indicador	Meta	Periodo	Mecanismo de seguimiento
Reducir el uso de materiales impresos en las campañas propias	Porcentaje de campañas propias realizadas	Mantener al menos 80 % de campañas en formato digital.	Durante los dos primeros	Registro semestral de campañas, piezas producidas y materiales

Objetivo	Indicador	Meta	Periodo	Mecanismo de seguimiento
de comunicación y difusión.	principalmente en canales digitales.		años de operación.	impresos utilizados.
Visibilizar prácticas ambientales dentro de la oferta cultural publicada en la plataforma.	Número de eventos, espacios o proyectos que incluyan criterios ambientales en sus fichas, contenidos o comunicaciones.	Destacar al menos 50 iniciativas culturales con prácticas ambientales identificadas.	Primeros dos años de operación.	Etiquetas de sostenibilidad en fichas de eventos, espacios y contenidos editoriales.

Fuente: Elaboración propia a partir del modelo de sostenibilidad, operación y seguimiento de La Curaduría.

Dimensión económica

La dimensión económica de La Curaduría se enfoca en la sostenibilidad de los agentes culturales que participan en la plataforma. Más allá de la viabilidad financiera interna del proyecto, esta dimensión busca que artistas, gestores, espacios, colectivos, productores y proyectos culturales encuentren mejores condiciones para circular, vender, conectar con públicos y diversificar sus fuentes de ingreso.

La plataforma funciona como una infraestructura de conexión entre oferta y demanda cultural. A través de perfiles, eventos, contenidos, *marketplace*, servicios, reservas, pauta nativa y herramientas de promoción, La Curaduría busca facilitar que los agentes del sector aumenten su visibilidad económica y accedan a nuevas oportunidades de monetización.

Tabla 26. Objetivos SMART de la dimensión económica

Objetivo	Indicador	Meta	Periodo	Mecanismo de seguimiento
Facilitar oportunidades económicas para agentes culturales mediante la publicación de eventos, servicios,	Número de agentes culturales activos con al menos una oportunidad económica	Alcanzar 300 agentes culturales activos con oportunidades económicas publicadas.	Primeros tres años de operación.	Reporte trimestral de perfiles activos, eventos, servicios, productos, convocatorias y contenidos

Objetivo	Indicador	Meta	Periodo	Mecanismo de seguimiento
productos o contenidos monetizables.	publicada en la plataforma.			vinculados a monetización.
Impulsar la circulación económica del ecosistema cultural a través de transacciones, reservas, ventas de entradas o contratación de servicios.	Valor bruto de transacciones culturales gestionadas o referenciadas desde la plataforma.	Alcanzar al menos \$600.000.000 COP acumulados en transacciones culturales hacia 2029.	Tercer año de operación formal.	Reporte mensual de marketplace, ventas, reservas, leads comerciales y comisiones generadas.

Fuente: Elaboración propia a partir del modelo de sostenibilidad, operación y seguimiento de La Curaduría.

Sistema de seguimiento

El seguimiento de los objetivos de sostenibilidad se realizará mediante un tablero interno actualizado de forma trimestral. Este tablero integrará métricas sociales, ambientales y económicas provenientes de la plataforma, encuestas a usuarios, registros editoriales, reportes de *marketplace*, análisis de campañas y seguimiento administrativo.

Cada objetivo tendrá una medición periódica asociada a su indicador principal. Las métricas sociales se revisarán mediante encuestas, análisis de descubrimiento y auditorías de visibilidad editorial. Las métricas ambientales se medirán a través del registro de campañas, uso de materiales y categorización de prácticas sostenibles en eventos y espacios. Las métricas económicas se evaluarán mediante reportes de actividad de agentes culturales, oportunidades publicadas, transacciones, reservas, ventas y leads comerciales.

Al cierre de cada año se realizará una revisión general de sostenibilidad para evaluar el cumplimiento de los seis objetivos SMART, ajustar las metas del siguiente periodo y definir acciones de mejora. De esta manera, La Curaduría incorpora la sostenibilidad como una

herramienta de gestión continua, orientada a fortalecer el entorno cultural, reducir impactos ambientales y generar mejores condiciones económicas para los agentes del sector.

Conclusiones

Las conclusiones se presentan en relación con el objetivo general, los objetivos específicos y las preguntas de investigación, con el fin de mostrar cómo cada etapa del trabajo aportó al diseño del modelo de negocio de La Curaduría. Esta estructura permite distinguir entre los hallazgos de la investigación, los aprendizajes derivados del MVP, el impacto potencial del proyecto y las limitaciones que deberán abordarse en futuras fases de validación.

Conclusión frente al objetivo general: diseño del modelo de negocio y desarrollo de un MVP para una empresa cultural-tecnológica

El presente trabajo permitió diseñar un modelo de negocio para una empresa de innovación tecnológica orientada a la sostenibilidad de las industrias culturales y creativas, tomando como caso de desarrollo La Curaduría. A partir de la metodología Lean Startup, la investigación integró revisión del entorno, análisis interno y externo, validación con usuarios y agentes del sector, desarrollo de un MVP inicial y formulación de una ruta de negocio para avanzar hacia un prototipo más robusto.

El proyecto no se presenta como una solución terminada, sino como una propuesta en etapa de validación que busca responder a necesidades reales del ecosistema cultural de Bogotá. En este sentido, el trabajo permitió sentar las bases conceptuales, estratégicas, técnicas y financieras para una plataforma cultural digital que articula eventos, perfiles, contenidos, comunidad, marketplace y servicios para agentes culturales.

La investigación confirma que existe una oportunidad para desarrollar soluciones cultural-tecnológicas que organicen mejor la información cultural, faciliten el descubrimiento de la oferta disponible y fortalezcan la conexión entre públicos, creadores, gestores y espacios. Sin embargo, esta oportunidad debe entenderse como una hipótesis con validación exploratoria, no como una comprobación definitiva de escalabilidad o product market fit.

Conclusión frente al objetivo específico 1: identificación de necesidades, problemáticas y oportunidades del ecosistema cultural digital

Uno de los principales hallazgos de la investigación es que las personas exploran y descubren la oferta cultural de Bogotá principalmente a través de plataformas digitales generalistas, redes sociales, recomendaciones personales, cuentas de espacios culturales, publicaciones de artistas y contenidos dispersos en internet. Aunque estas herramientas permiten cierto nivel de descubrimiento, no fueron diseñadas específicamente para organizar la vida cultural de una ciudad.

Esta situación permitió identificar una problemática central: la información cultural no necesariamente está ausente, pero sí se encuentra fragmentada. Los eventos, perfiles, contenidos, espacios y oportunidades circulan en canales separados, con poca relación entre sí. Esto dificulta que los públicos encuentren actividades de acuerdo con sus intereses y también limita la capacidad de artistas, gestores, espacios y proyectos emergentes para llegar a nuevas audiencias.

Desde la perspectiva de los usuarios, la principal carencia está en la dificultad para descubrir oferta cultural de forma clara, centralizada y contextualizada. Para gestores y espacios culturales, las limitaciones se relacionan con la visibilidad, la convocatoria, la gestión de públicos y la falta de herramientas especializadas para promocionar y medir sus actividades. Para creadores y artistas, los principales retos aparecen en la construcción de trayectoria digital, la circulación de contenidos, la conexión con oportunidades y la posibilidad de monetizar su trabajo de manera más estable.

Por tanto, el primer objetivo específico se cumple al identificar una serie de necesidades relacionadas con comunicación, visibilidad, articulación, gestión y monetización dentro del ecosistema cultural digital. Estas necesidades justifican la pertinencia de explorar una solución

que funcione como una infraestructura de navegación cultural, más allá de las plataformas sociales tradicionales.

Conclusión frente al objetivo específico 2: desarrollo y validación exploratoria del MVP 1.0

El desarrollo del MVP 1.0 permitió llevar la hipótesis de negocio a una primera experiencia tangible. El lanzamiento controlado y las pruebas iniciales ayudaron a validar la pertinencia del problema, recoger comentarios de usuarios y agentes culturales, y comprender mejor qué funcionalidades resultaban prioritarias para el producto.

Esta etapa confirmó la importancia de construir una plataforma sencilla, visual y relacional, en la que la información cultural no aparezca como elementos aislados, sino como una red de conexiones entre lugares, artistas, proyectos, eventos y contenidos editoriales. La primera iteración permitió definir con mayor claridad los módulos centrales del producto: cartelera de eventos, directorio de perfiles culturales y archivo de contenidos.

El proceso de validación cualitativa y cuantitativa aportó señales favorables sobre la pertinencia del proyecto. La encuesta permitió identificar hábitos de consumo cultural, dificultades de descubrimiento y percepción frente a las plataformas actuales. Las entrevistas semiestructuradas permitieron contrastar la propuesta con perfiles vinculados a la música, la producción, el diseño, la investigación de usuarios, el derecho, las finanzas y la creación de empresa. A su vez, las conversaciones informales sostenidas en mercados musicales, conciertos y eventos culturales complementaron la lectura del entorno.

No obstante, los resultados deben entenderse como una validación exploratoria. El MVP todavía no permite concluir de manera definitiva sobre retención, frecuencia de uso, conversión a planes pagos o comportamiento transaccional dentro del marketplace. Estas variables deberán medirse en una fase posterior, especialmente durante una beta funcional con usuarios reales.

Conclusión frente al objetivo específico 3: plan de negocio, MVP 2.0 y ruta hacia una ronda presemilla

A partir de la primera iteración del MVP y de la investigación de mercado, el trabajo permitió estructurar una ruta de desarrollo hacia un MVP 2.0. Esta ruta incluye el fortalecimiento de la arquitectura de información, la mejora de la experiencia de usuario, la integración de herramientas de publicación para agentes culturales, la estructuración del marketplace y la construcción de una estrategia comercial orientada a usuarios, aliados, clientes e inversionistas.

La propuesta de valor de La Curaduría se consolidó como una guía cultural expandida que integra mapa, catálogo, contenidos, perfiles y marketplace. Esta estructura responde a la tercera pregunta de investigación, ya que plantea una solución cultural-tecnológica ajustada al contexto de Bogotá y a las necesidades de su ecosistema creativo. La solución no consiste únicamente en publicar eventos, sino en construir una infraestructura donde la información cultural pueda organizarse, relacionarse y convertirse en valor para distintos actores.

El análisis interno y externo permitió concluir que La Curaduría se ubica en un punto de cruce entre medios digitales, servicios editoriales, plataformas tecnológicas, industria cultural y economía creativa. Externamente, el proyecto responde a un entorno en el que crece la necesidad de digitalización, visibilidad y herramientas de gestión para el sector cultural. Internamente, cuenta con fortalezas asociadas al conocimiento del ecosistema musical y cultural, la experiencia en medios, la capacidad de producción de contenidos y la posibilidad de construir comunidad. Sin embargo, también enfrenta retos importantes relacionados con desarrollo tecnológico, adquisición de usuarios, financiación, operación legal y consolidación comercial.

En términos técnicos, el trabajo permitió establecer que el proyecto requiere una infraestructura digital escalable, capaz de soportar módulos de eventos, perfiles, contenidos,

usuarios, pagos, analítica y administración de información. La dimensión técnica no se limita al desarrollo de una aplicación, sino que implica construir una arquitectura que permita organizar datos culturales, relacionar información y facilitar la interacción entre públicos y agentes del sector.

En términos financieros, la investigación permitió ajustar el modelo hacia una lectura más prudente y coherente con el mercado. Las proyecciones fueron organizadas en tres escenarios: pesimista, probable y optimista, con el fin de reconocer la incertidumbre propia de una empresa digital en etapa temprana. Bajo el escenario probable, el proyecto muestra una ruta potencial hacia la sostenibilidad operativa, siempre que logre consolidar usuarios pagos, diversificar ingresos, controlar gastos y validar sus líneas de monetización.

El enfoque de sostenibilidad permitió ampliar la comprensión del proyecto más allá de la rentabilidad empresarial. La Curaduría se plantea como una plataforma que puede contribuir al entorno cultural en tres dimensiones: social, ambiental y económica. En lo social, busca mejorar el acceso a información cultural diversa y visibilizar proyectos que normalmente tienen menor alcance. En lo ambiental, puede reducir la dependencia de materiales impresos y promover prácticas más responsables dentro de la circulación cultural. En lo económico, puede abrir nuevas oportunidades de visibilidad, promoción, venta, reserva, contratación y monetización para agentes del sector.

Impacto potencial del proyecto

El impacto potencial de La Curaduría puede comprenderse en tres niveles: cultural, económico y tecnológico. En el plano cultural, el proyecto puede contribuir a ordenar información dispersa sobre eventos, espacios, artistas y contenidos, facilitando que los usuarios descubran oferta cultural que de otra forma podría permanecer invisible.

En el plano económico, la plataforma puede apoyar a agentes culturales mediante nuevas herramientas de visibilidad, publicación, promoción, venta, reserva o contratación. En el plano tecnológico, el proyecto propone una infraestructura digital especializada para un sector que muchas veces depende de herramientas generales que no responden completamente a sus necesidades.

Este impacto debe entenderse como potencial y sujeto a validación futura. Su alcance real dependerá de la adopción de usuarios, la participación activa de agentes culturales, la calidad del contenido publicado, la conversión a planes pagos, el uso recurrente del producto y la capacidad de generar transacciones, conexiones o beneficios verificables dentro del ecosistema.

Limitaciones del estudio

La principal limitación del estudio es su carácter exploratorio. La investigación permitió identificar problemas, formular una solución, desarrollar un MVP inicial y validar hipótesis tempranas, pero no constituye todavía una prueba concluyente de escalabilidad ni de product market fit.

La muestra utilizada ofrece señales relevantes, pero se concentra principalmente en Bogotá y en redes cercanas al proceso de desarrollo del proyecto. Por esta razón, los resultados deben interpretarse como una base de validación inicial y no como una representación definitiva de todo el sector cultural colombiano.

Otra limitación importante está relacionada con el estado del producto. El MVP permitió avanzar en la definición de módulos, funcionalidades y experiencia de usuario, pero todavía no existen datos robustos de uso recurrente, retención, conversión, disposición real de pago o transacciones dentro del marketplace.

También existen limitaciones en el componente financiero. Aunque el modelo incorpora escenarios y referencias de mercado, las cifras siguen dependiendo de supuestos sobre crecimiento de usuarios, tasa de conversión, costos de adquisición, cancelación, ticket promedio, comisiones y capacidad comercial. Por tanto, las proyecciones no deben entenderse como resultados garantizados, sino como una simulación útil para orientar decisiones estratégicas y evaluar la viabilidad potencial del proyecto.

Futuras líneas de investigación y desarrollo

Como futuras líneas de investigación y desarrollo, se recomienda realizar una beta funcional con usuarios reales, ampliar la muestra a otros sectores culturales y ciudades, medir indicadores de comportamiento dentro de la plataforma y desarrollar pilotos con gestores, espacios, artistas y aliados comerciales.

También será necesario profundizar en los aspectos legales, especialmente en temas de derechos de autor, protección de datos, intermediación comercial, licenciamiento de contenidos y condiciones de uso del marketplace.

En conclusión, La Curaduría se presenta como una propuesta pertinente frente a un problema identificado en el ecosistema cultural: la dispersión de la información, la dificultad de descubrimiento y la falta de herramientas digitales especializadas para conectar públicos, creadores, gestores y espacios. El trabajo permitió cumplir el objetivo de diseñar un modelo de negocio, desarrollar un MVP inicial, validar hipótesis de manera exploratoria y construir una ruta de desarrollo hacia una plataforma cultural más robusta. Sus resultados no prueban todavía una escalabilidad definitiva, pero sí establecen una base conceptual, estratégica, técnica y financiera para continuar el proceso de validación y crecimiento del proyecto.

Glosario

Aprendizaje validado: conocimiento obtenido mediante pruebas reales con usuarios, datos y experimentos, no solo mediante suposiciones internas.

Build-Measure-Learn: ciclo de trabajo de Lean Startup que consiste en construir una versión del producto, medir su respuesta en el mercado y aprender para tomar decisiones.

Burn rate: ritmo al que una empresa consume su capital para cubrir gastos operativos.

CAC: costo de adquisición de cliente. Indica cuánto cuesta, en promedio, conseguir un nuevo cliente o usuario pago.

Churn: tasa de pérdida de clientes o usuarios durante un periodo determinado.

Early adopters: primeros usuarios que prueban un producto en etapa temprana y ayudan a validar su propuesta de valor.

Freemium: modelo de acceso en el que una parte del producto es gratuita y otras funcionalidades avanzadas son pagas.

Iteración: proceso de mejora continua mediante ciclos de prueba, medición, aprendizaje y ajuste.

KPI: indicador clave de desempeño usado para medir el avance frente a un objetivo específico.

Lean Startup: metodología de emprendimiento basada en aprendizaje validado, experimentación rápida, iteración y reducción del desperdicio en el desarrollo de productos.

LTV: valor de vida del cliente. Estimación de los ingresos que un cliente puede generar durante su relación con la empresa.

Marketplace: plataforma que conecta oferta y demanda, permitiendo transacciones entre distintos usuarios, proveedores o clientes.

Modelo de negocio: forma en que una empresa crea, entrega y captura valor.

MVP: producto mínimo viable. Versión inicial de un producto que permite probar hipótesis de negocio con usuarios reales usando el menor número posible de recursos.

Pivot: cambio estratégico en el producto, modelo de negocio o segmento de clientes a partir del aprendizaje obtenido durante la validación.

Product-market fit: momento en el que un producto logra responder de manera clara a una necesidad real de un mercado específico.

Propuesta de valor: conjunto de beneficios que un producto o servicio ofrece a un segmento de clientes para resolver una necesidad o problema.

Runway: tiempo durante el cual una empresa puede operar con los recursos financieros disponibles antes de necesitar nuevos ingresos o inversión.

SaaS: *Software as a Service*. Modelo en el que un software se ofrece como servicio mediante suscripción o acceso en línea.

Segmento de clientes: grupo específico de usuarios o clientes al que se dirige una empresa por compartir necesidades, comportamientos o características similares.

Soft launch: lanzamiento limitado de un producto, servicio o plataforma a un grupo reducido de usuarios antes de abrirlo al público general. Sirve para probar funcionamiento, recoger retroalimentación y hacer ajustes.

Startup: organización temporal diseñada para buscar un modelo de negocio repetible, escalable y sostenible.

Take rate: porcentaje o comisión que una plataforma retiene por cada transacción realizada dentro de su marketplace.

Tracción: evidencia de crecimiento o adopción del producto, como usuarios activos, ingresos, ventas, retención o alianzas.

UI: interfaz de usuario. Elementos visuales y funcionales con los que una persona interactúa dentro de una plataforma digital.

UX: experiencia de usuario. Forma en que una persona percibe, usa e interactúa con un producto o servicio.

Fuente: Elaboración propia a partir de Blank (2013), Ries (2011), Osterwalder y Pigneur (2010), Cambridge Dictionary (s. f.) y Strategyzer (s. f.).

Referencias

- Benkler, Y. (2006). *The wealth of networks: How social production transforms markets and freedom*. Yale University Press.
- https://www.benkler.org/Benkler_Wealth_Of_Networks.pdf
- Blank, S., & Dorf, B. (2012). *The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company*. K&S Ranch.
- Bonafide Research. (2024). *Colombia event management market*. Bonafide Research.
- Bonet, L. (2011). *El gestor cultural territorial y el formador frente al reto digital*.
- <https://luisbonet.blogspot.com/2011/01/el-gestor-cultural-territorial-y-el.html>
- CCC Creativas. (2020). *Ecosistemas creativos 2020 – Volumen 3: Conexiones creativas*.
- <https://cccreativas.com/wp-content/uploads/2020/11/Ecosistemas-Creativos-2020-Volumen-3-Conexiones-Creativas.pdf>
- Cobo, C. (2016). *Curadores de contenidos: Guía para filtrar información en la era digital*. Fundación Telefónica.
- Cobo, C., & Parra, D. (2022). Plataformas digitales y cultura: Desafíos para la curaduría y la participación. *Telos*, (120).
- DANE. (2023). *Décimo reporte del sector cultural: Cuenta satélite de economía cultural y creativa*. <https://www.dane.gov.co/files/operaciones/CSECC/inf-CSECC-XReporte-dic2023.pdf>
- DANE, & Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte de Bogotá. (2023). *Informe de economía cultural y creativa 2023*. Departamento Administrativo Nacional de Estadística.

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cultura/economia-cultural-y-creativa>

Decisiona. (2024). *PESTEL Colombia*. Decisiona.

Dirección de Economía, Estudios y Política, Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte, &

DANE. (2023). *Economic analysis of the cultural and creative sector in Bogotá*.

https://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/sites/default/files/2023-03/report_economic_analysis_of_the_cultural_and_secreateive_sector_scrd_dane_redd_0.pdf

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2020). *Encuesta de Consumo Cultural (ECC) 2020: Boletín técnico*. DANE.

EMIS Insights. (2026). *Colombia telecommunications and technology sector report H2 2025*

[Reporte sectorial]. ISI Markets / EMIS. Consultado el 24 de abril de 2026.

EMIS. (2026). *Diario AS Colombia: perfil de compañía y estados financieros anuales*

individuales 2021–2025 [Base de datos; datos de la Cámara de Comercio de Bogotá].

EMIS. Consultado el 24 de abril de 2026.

Escudero Méndez, J. (coord.). (2022). *Nueva guía para la evaluación de las políticas culturales locales*. FEMP.

Espinoza García, D. L. (2024). Diferencias entre el uso de redes sociales y la publicidad

tradicional en PYMES. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(2), 2434–

2451. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/15020>

Gillespie, T. (2018). *Custodians of the Internet: Platforms, content moderation, and the hidden decisions that shape social media*. Yale University Press.

GlobalData. (2025). *Colombia PESTLE insights*. GlobalData.

- International Federation of the Phonographic Industry. (2024). *Global music report 2024: State of the industry*. <https://www.ifpi.org/wp-content/uploads/2024/03/IFPI-Global-Music-Report-2024-State-of-the-Industry.pdf>
- Interacció. (2017). *Industrias culturales y creativas*. Generalitat de Catalunya. <https://interaccio.diba.cat/sites/interaccio.diba.cat/files/e170093.pdf>
- Islam, A. K. M. N., Laato, S., & Grönlund, Å. (2020). The black sheep of technology acceptance models? The role of social media fatigue. *Computers in Human Behavior*, 112, 106-120.
- Jenkins, H. (2013). *Spreadable media: Creating value and meaning in a networked culture*. New York University Press.
- Jenkins, H., Purushotma, R., Weigel, M., Clinton, K., & Robison, A. J. (2020). *Confronting the challenges of participatory culture: Media education for the 21st century*. MIT Press. https://www.macfound.org/media/article_pdfs/jenkins_white_paper.pdf
- Kulesz, O. (2022). Las políticas culturales en la era de las plataformas digitales. En UNESCO, *Re|pensar las políticas para la creatividad 2022* (pp. 10–18). <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000395709>
- López, M. M. (2014).** *La formación de los profesores y las dificultades de aprendizaje*. Revista Nacional e Internacional de Educación Inclusiva, 7(2), 98–112.
- Newman, N., Fletcher, R., Robertson, C. T., Eddy, K., & Nielsen, R. K. (2024). *Reuters Institute Digital News Report 2024*. Reuters Institute for the Study of Journalism.
- Mariscal Orozco, J. L. (2019). *Gestión cultural*. Ariadna Ediciones.
- Méndez-Romero, C. (2025). *Inclusión digital en América Latina: Brechas y esperanzas*. Universidad del Rosario.

Ministerio de Cultura. (2010). *Informe de gestión 2002-2010*.

https://www.mincultura.gov.co/transparencia/Documents/4-planeacion-presupuesto-e-informes/informe-de-gestion/informe_gestion_2002-2010.pdf

Orozco, G. (2020). *Medios digitales y cultura en América Latina*. Ediciones UNAM.

Plaza Capital. (2024). *El consumo cultural en Bogotá: Tendencias y retos*. Plaza Capital.

Resident Advisor. (2023). *About*. Resident Advisor. <https://www.residentadvisor.net/about>

Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Crown Business.

Rodero, G. (2011). *La radio en la era digital*. Editorial UOC.

Scolari, C. (2018). *Cultura snack: Ensayo sobre la deriva digital*. Anagrama.

Scolari, C. A. (2015). *Ecología de los medios: Entornos, evoluciones e interpretaciones*. Gedisa.

Scolari, C. A. (2010). *Hipermediaciones: Elementos para una teoría de la comunicación digital interactiva*. Gedisa Editorial.

Solano Castaño, M. J. (2018). *Proyecto de periodismo cultural transmedia para documentar el Festival Multicultural de los Montes de María* (Tesis de maestría, Universidad de La Sabana).

<https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/33081/Tesis%20Mar%C3%AD%20Jos%C3%A9%20Solano%20Casta%C3%Bl%20.pdf>

Statista. (2024). *Social media usage in Colombia*. Statista.

<https://www.statista.com/topics/6906/social-media-usage-in-colombia/>

Talellis, V. G., Martínez, E. A., Avenburg, K., & Cibeá, A. (2019). Investigación y gestión cultural: diseñando articulaciones. Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Ensayos, (71). <https://doi.org/10.18682/cdc.vi71.1069>

- UNCTAD. (2022). *Creative economy outlook 2022*. United Nations Conference on Trade and Development. <https://unctad.org/publication/creative-economy-outlook-2022>
- UNESCO. (2022). *Re|pensar las políticas para la creatividad 2022: Plantear la cultura como bien público global*. <https://www.unesco.org/reports/reshaping-creativity/2022/es>
- Universidad EAN. (2025). *Reglamento de Inteligencia Artificial (Acuerdo 006 de 2025) (V1.0)*. https://universidadean.edu.co/sites/default/files/institucion/reglamentos/Reglamento_Inteligencia_Artificial_Acuerdo_006_2025.pdf
- Van Dijck, J. (2013). *The culture of connectivity: A critical history of social media*. Oxford University Press.
- van Dijck, J., Poell, T., & de Waal, M. (2018). *The platform society: Public values in a connective world*. Oxford University Press.
- Van Westendorp, P. H. (1976). *NSS-Price Sensitivity Meter (PSM): A new approach to study consumer perception of prices*. Proceedings of the ESOMAR Congress.
- WMagazín. (2024, octubre 6). *El periodismo cultural frente a los desafíos de la era digital, de la posverdad y de la inteligencia artificial*. <https://wmagazin.com/relatos/el-periodismo-cultural-frente-a-los-desafios-de-la-era-digital-de-la-posverdad-y-de-la-inteligencia-artificial/>
- Williams, G. (2024, diciembre 7). *The rise of social media and streaming: The marketing shift from traditional media*. Grace Williams Creative. <https://www.gracewilliamscreative.com/post/the-rise-of-social-media-and-streaming-the-marketing-shift-from-traditional-media>

Anexo A. Instrumento de encuesta sobre hábitos y necesidades del ecosistema cultural

Completo en:

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1mgsNAvziTBMPmiBt66ydQZoCkWlcQSVQbVKnOVWP49I/edit?usp=sharing>

Edad	Ciudad	Ocupación	¿Dónde descubres eventos, información y contenidos culturales?
25 - 34 años	Bogotá	Gestor(a) Cultural / Artista / Creador(a)	Instagram, WhatsApp (Grupos / Amigos), Resident Advisor, Recomendación de Amigos / Conocidos
25 - 34 años	Bogotá	Freelance / Trabajador(a) independiente	Instagram, TikTok, Carteleras o volantes físicos
25 - 34 años	Bogotá	Empleado(a) a tiempo completo	Instagram, WhatsApp (Grupos / Amigos), Recomendación de Amigos / Conocidos
25 - 34 años	Bogotá	Freelance / Trabajador(a) independiente	Instagram, TikTok, WhatsApp (Grupos / Amigos), Recomendación de Amigos / Conocidos
25 - 34 años	Bogotá	Empleado(a) a tiempo completo	Instagram, TikTok, Google (Búsquedas, Google Maps), Recomendación de Amigos / Conocidos
35 - 44 años	Bogotá	Freelance / Trabajador(a) independiente	Instagram, TikTok, Recomendación de Amigos / Conocidos
25 - 34 años	Bogotá	Desempleado(a)	Instagram, WhatsApp (Grupos / Amigos), Google (Búsquedas, Google Maps), Recomendación de Amigos / Conocidos
25 - 34 años	Bogotá	Estudiante	Instagram, WhatsApp (Grupos / Amigos), Resident Advisor
25 - 34 años	Bogotá	Empleado(a) a tiempo completo	Instagram, WhatsApp (Grupos / Amigos), Recomendación de Amigos / Conocidos
25 - 34 años	Bogotá	Freelance / Trabajador(a) independiente	Instagram, TikTok
25 - 34 años	Bogotá	Empleado(a) a tiempo completo	Instagram
25 - 34 años	Bogotá	Freelance / Trabajador(a) independiente	Instagram, TikTok, WhatsApp (Grupos / Amigos), Resident Advisor, Recomendación de Amigos / Conocidos
25 - 34 años	Bogotá	Empleado(a) a tiempo completo	Instagram, WhatsApp (Grupos / Amigos), Recomendación de Amigos / Conocidos
25 - 34 años	Bogotá	Empleado(a) a tiempo completo	Instagram, Resident Advisor, Recomendación de Amigos / Conocidos, Carteleras o volantes físicos
25 - 34 años	Bogotá	Freelance / Trabajador(a) independiente	Instagram, Recomendación de Amigos / Conocidos, Carteleras o volantes físicos
25 - 34 años	Bogotá	Empleado(a) a tiempo completo	Instagram, WhatsApp (Grupos / Amigos)

18 - 24 años	Medellín	Estudiante	Instagram, Carteleras o volantes físicos
25 - 34 años	Bogotá	Empleado(a) a tiempo completo	Instagram, WhatsApp (Grupos / Amigos), Resident Advisor
25 - 34 años	Pereira	Freelance / Trabajador(a) independiente	Instagram, Resident Advisor, Recomendación de Amigos / Conocidos, Carteleras o volantes físicos
25 - 34 años	Bogotá	Empleado(a) a tiempo completo	Instagram, TikTok, Recomendación de Amigos / Conocidos
25 - 34 años	Bogotá	Gestor(a) Cultural / Artista / Creador(a)	Instagram, WhatsApp (Grupos / Amigos), Google (Búsquedas, Google Maps), Carteleras o volantes físicos
35 - 44 años	Bogotá	Gestor(a) Cultural / Artista / Creador(a)	Instagram, Resident Advisor, Carteleras o volantes físicos
25 - 34 años	Bogotá	Empleado(a) a tiempo completo	Instagram, Recomendación de Amigos / Conocidos, Carteleras o volantes físicos
25 - 34 años	Bogotá	Empleado(a) a tiempo completo	Instagram, TikTok, WhatsApp (Grupos / Amigos), Resident Advisor, Google (Búsquedas, Google Maps), Recomendación de Amigos / Conocidos
25 - 34 años	Bogotá	Empleado(a) a tiempo completo	Instagram, Twitter
25 - 34 años	Bogotá	Gestor(a) Cultural / Artista / Creador(a)	Instagram, WhatsApp (Grupos / Amigos), Recomendación de Amigos / Conocidos, Carteleras o volantes físicos
35 - 44 años	Bogotá	Empleado(a) a tiempo completo	Instagram, Google (Búsquedas, Google Maps), Recomendación de Amigos / Conocidos
25 - 34 años	Bogotá	Gestor(a) Cultural / Artista / Creador(a)	Instagram, Recomendación de Amigos / Conocidos
18 - 24 años	Bogotá	Empleado(a) a tiempo completo	Instagram, TikTok, Google (Búsquedas, Google Maps), Recomendación de Amigos / Conocidos, Carteleras o volantes físicos
25 - 34 años	Bogotá	Freelance / Trabajador(a) independiente	Instagram, WhatsApp (Grupos / Amigos), Recomendación de Amigos / Conocidos
25 - 34 años	Bogotá	Empleado(a) a tiempo completo	TikTok
35 - 44 años	Bogotá	Freelance / Trabajador(a) independiente	Instagram, Recomendación de Amigos / Conocidos
25 - 34 años	Lyon	Estudiante	Instagram, TikTok, Resident Advisor, Shotgun
25 - 34 años	Bogotá	Gestor(a) Cultural / Artista / Creador(a)	Instagram, Resident Advisor
35 - 44 años	Bogotá	Freelance / Trabajador(a) independiente	Instagram, WhatsApp (Grupos / Amigos), Recomendación de Amigos / Conocidos, Carteleras o volantes físicos
25 - 34 años	Bogotá	Gestor(a) Cultural / Artista / Creador(a)	Instagram, WhatsApp (Grupos / Amigos), Carteleras o volantes físicos
25 - 34 años	Bogotá	Empleado(a) a tiempo completo	Instagram, Recomendación de Amigos / Conocidos

25 - 34 años	Bogotá	Gestor(a) Cultural / Artista / Creador(a)	WhatsApp (Grupos / Amigos)
25 - 34 años	Bogotá	Empleado(a) a tiempo completo	Instagram, Resident Advisor, Recomendación de Amigos / Conocidos, Carteleras o volantes físicos
25 - 34 años	Bogotá	Empleado(a) a tiempo completo	Instagram, TikTok, WhatsApp (Grupos / Amigos), Resident Advisor
25 - 34 años	Bogotá	Empleado(a) a tiempo completo	Instagram, TikTok, WhatsApp (Grupos / Amigos), Resident Advisor, Google (Búsquedas, Google Maps), Recomendación de Amigos / Conocidos, Carteleras o volantes físicos
25 - 34 años	Bogotá	Gestor(a) Cultural / Artista / Creador(a)	Instagram, TikTok, Recomendación de Amigos / Conocidos, Carteleras o volantes físicos
25 - 34 años	Bogotá	Empleado(a) a tiempo completo	Instagram, TikTok, WhatsApp (Grupos / Amigos), Resident Advisor, Recomendación de Amigos / Conocidos, Carteleras o volantes físicos
25 - 34 años	Bogotá	Empleado(a) a tiempo completo	Instagram, TikTok, WhatsApp (Grupos / Amigos), Recomendación de Amigos / Conocidos
25 - 34 años	Bogotá	Empleado(a) a tiempo completo	Instagram, Recomendación de Amigos / Conocidos, Carteleras o volantes físicos
25 - 34 años	Bogotá	Empresario(a) / Dueño(a) de negocio	Instagram
25 - 34 años	Pereira	Gestor(a) Cultural / Artista / Creador(a)	Instagram, TikTok, Google (Búsquedas, Google Maps), Twitter / X
35 - 44 años	Bogotá	Empresario(a) / Dueño(a) de negocio	Google (Búsquedas, Google Maps)
25 - 34 años	Bogotá	Empleado(a) a tiempo completo	Recomendación de Amigos / Conocidos, Buscando en la página web que me interesa
25 - 34 años	Bogotá	Freelance / Trabajador(a) independiente	Instagram, Recomendación de Amigos / Conocidos, Carteleras o volantes físicos
25 - 34 años	Barcelona	Otro	Instagram, Recomendación de Amigos / Conocidos, Carteleras o volantes físicos
25 - 34 años	Bogotá	Freelance / Trabajador(a) independiente	Instagram, WhatsApp (Grupos / Amigos), Google (Búsquedas, Google Maps), Recomendación de Amigos / Conocidos
35 - 44 años	Bogotá	Gestor(a) Cultural / Artista / Creador(a)	Instagram
35 - 44 años	Medellín	Empleado(a) a tiempo completo	Instagram, Google (Búsquedas, Google Maps), Recomendación de Amigos / Conocidos
25 - 34 años	Bogotá	Empleado(a) a tiempo completo	Instagram, TikTok, WhatsApp (Grupos / Amigos)
25 - 34 años	Bogotá	Empleado(a) a tiempo completo	Instagram, Resident Advisor, Google (Búsquedas, Google Maps), Recomendación de Amigos / Conocidos, Plataformas independientes
35 - 44 años	Bogotá	Empresario(a) / Dueño(a) de negocio	Instagram, WhatsApp (Grupos / Amigos), Recomendación de Amigos / Conocidos
25 - 34 años	Bogotá	Empleado(a) a tiempo completo	Instagram, Resident Advisor, Recomendación de Amigos / Conocidos

25 - 34 años	Bogotá	Freelance / Trabajador(a) independiente	Instagram, Recomendación de Amigos / Conocidos
25 - 34 años	Bogotá	Gestor(a) Cultural / Artista / Creador(a)	Instagram, TikTok, WhatsApp (Grupos / Amigos), Google (Búsquedas, Google Maps), Recomendación de Amigos / Conocidos
25 - 34 años	Bogotá	Freelance / Trabajador(a) independiente	Instagram, Recomendación de Amigos / Conocidos
25 - 34 años	Bogotá	Gestor(a) Cultural / Artista / Creador(a)	Instagram, TikTok, Recomendación de Amigos / Conocidos
25 - 34 años	Bogotá	Empleado(a) a tiempo completo	Instagram, WhatsApp (Grupos / Amigos), Recomendación de Amigos / Conocidos
25 - 34 años	Medellín	Empleado(a) a tiempo completo	Instagram, TikTok
18 - 24 años	Bogotá	Gestor(a) Cultural / Artista / Creador(a)	Instagram, TikTok, WhatsApp (Grupos / Amigos), Resident Advisor, Google (Búsquedas, Google Maps), Recomendación de Amigos / Conocidos
25 - 34 años	Bogotá	Freelance / Trabajador(a) independiente	Instagram, Recomendación de Amigos / Conocidos
25 - 34 años	Paris	Empleado(a) a tiempo completo	Instagram, WhatsApp (Grupos / Amigos), Resident Advisor, Google (Búsquedas, Google Maps), Recomendación de Amigos / Conocidos, Carteleras o volantes físicos
25 - 34 años	Bogotá	Empleado(a) a tiempo completo	Instagram, TikTok, Recomendación de Amigos / Conocidos
25 - 34 años	Barcelona	Desempleado(a)	Instagram, Resident Advisor, Google (Búsquedas, Google Maps), Carteleras o volantes físicos
25 - 34 años	Bogotá	Gestor(a) Cultural / Artista / Creador(a)	Instagram, WhatsApp (Grupos / Amigos), Google (Búsquedas, Google Maps), Recomendación de Amigos / Conocidos, Carteleras o volantes físicos
25 - 34 años	Bogotá	Empleado(a) a tiempo completo	Instagram, Recomendación de Amigos / Conocidos
18 - 24 años	Barranquillero	Estudiante	Instagram, TikTok
25 - 34 años	Bogotá	Empleado(a) a tiempo completo	Instagram, WhatsApp (Grupos / Amigos), Resident Advisor, Recomendación de Amigos / Conocidos
35 - 44 años	Bogotá	Empleado(a) a tiempo completo	Instagram, TikTok, WhatsApp (Grupos / Amigos), Google (Búsquedas, Google Maps), Recomendación de Amigos / Conocidos
18 - 24 años	Bogotá	Desempleado(a)	Instagram, Resident Advisor
25 - 34 años	Bogotá	Gestor(a) Cultural / Artista / Creador(a)	Instagram, WhatsApp (Grupos / Amigos), Resident Advisor, Recomendación de Amigos / Conocidos, Carteleras o volantes físicos
25 - 34 años	Bogotá	Empleado(a) a tiempo completo	Instagram, WhatsApp (Grupos / Amigos), Recomendación de Amigos / Conocidos

25 - 34 años	Bogotá	Empleado(a) a tiempo completo	Instagram, TikTok, Recomendación de Amigos / Conocidos, Carteleras o volantes físicos
25 - 34 años	Bogotá	Empleado(a) a tiempo completo	Instagram, TikTok
25 - 34 años	Bogotá	Empleado(a) a tiempo completo	Instagram, TikTok, Recomendación de Amigos / Conocidos, Carteleras o volantes físicos
25 - 34 años	Bogotá	Freelance / Trabajador(a) independiente	Instagram, TikTok, Recomendación de Amigos / Conocidos, Carteleras o volantes físicos
35 - 44 años	Bogotá	Gestor(a) Cultural / Artista / Creador(a)	Instagram, WhatsApp (Grupos / Amigos), Resident Advisor, Recomendación de Amigos / Conocidos
25 - 34 años	Medellín	Gestor(a) Cultural / Artista / Creador(a)	Instagram, TikTok, Recomendación de Amigos / Conocidos
25 - 34 años	Bogotá	Empleado(a) a tiempo completo	Instagram, Recomendación de Amigos / Conocidos, X
25 - 34 años	Bogotá	Empleado(a) a tiempo completo	Instagram, TikTok, WhatsApp (Grupos / Amigos), Recomendación de Amigos / Conocidos
25 - 34 años	Bogotá	Freelance / Trabajador(a) independiente	Instagram, TikTok, WhatsApp (Grupos / Amigos), Recomendación de Amigos / Conocidos, Carteleras o volantes físicos
25 - 34 años	Bogotá	Desempleado(a)	Instagram, TikTok
25 - 34 años	Bogotá	Empleado(a) a tiempo completo	Instagram
18 - 24 años	Bogotá	Desempleado(a)	Instagram
25 - 34 años	Bogotá	Empleado(a) a tiempo completo	Instagram, Resident Advisor, Recomendación de Amigos / Conocidos
25 - 34 años	Bogotá	Empleado(a) a tiempo completo	Instagram, TikTok, Resident Advisor, Google (Búsquedas, Google Maps), Recomendación de Amigos / Conocidos, Carteleras o volantes físicos
25 - 34 años	Bogotá	Gestor(a) Cultural / Artista / Creador(a)	Instagram
25 - 34 años	Chile	Gestor(a) Cultural / Artista / Creador(a)	Instagram, WhatsApp (Grupos / Amigos), Recomendación de Amigos / Conocidos
25 - 34 años	Bogotá	Freelance / Trabajador(a) independiente	Instagram, Resident Advisor, Google (Búsquedas, Google Maps), Idartes
35 - 44 años	Bogotá	Freelance / Trabajador(a) independiente	Instagram, WhatsApp (Grupos / Amigos), Recomendación de Amigos / Conocidos
25 - 34 años	Bogotá	Gestor(a) Cultural / Artista / Creador(a)	Instagram, WhatsApp (Grupos / Amigos), Resident Advisor, Recomendación de Amigos / Conocidos
25 - 34 años	Bogotá	Empleado(a) a tiempo completo	Instagram, Resident Advisor, Recomendación de Amigos / Conocidos
25 - 34 años	Bogotá	Empleado(a) a tiempo completo	Instagram, TikTok, WhatsApp (Grupos / Amigos)

25 - 34 años	Bogotá	Freelance / Trabajador(a) independiente	Instagram, Recomendación de Amigos / Conocidos
25 - 34 años	Medellín	Empleado(a) a tiempo completo	Instagram, TikTok, Resident Advisor, Recomendación de Amigos / Conocidos
25 - 34 años	Bogotá	Gestor(a) Cultural / Artista / Creador(a)	Instagram, TikTok, WhatsApp (Grupos / Amigos), Google (Búsquedas, Google Maps), Recomendación de Amigos / Conocidos, Carteleras o volantes físicos
25 - 34 años	Bogotá	Desempleado(a)	Instagram, WhatsApp (Grupos / Amigos), Google (Búsquedas, Google Maps), Recomendación de Amigos / Conocidos, Carteleras o volantes físicos
25 - 34 años	Bogotá	Empleado(a) a tiempo completo	Instagram, WhatsApp (Grupos / Amigos), Recomendación de Amigos / Conocidos
25 - 34 años	Bogotá	Empleado(a) a tiempo completo	Instagram, Recomendación de Amigos / Conocidos, Carteleras o volantes físicos
25 - 34 años	Bogotá	Empleado(a) a tiempo completo	Instagram, WhatsApp (Grupos / Amigos), Google (Búsquedas, Google Maps), Recomendación de Amigos / Conocidos, Carteleras o volantes físicos
25 - 34 años	Bogotá	Empleado(a) a tiempo completo	Instagram, Recomendación de Amigos / Conocidos
35 - 44 años	Bogotá	Empresario(a) / Dueño(a) de negocio	Instagram, WhatsApp (Grupos / Amigos)
45 - 54 años	Bogotá	Gestor(a) Cultural / Artista / Creador(a)	Instagram, Recomendación de Amigos / Conocidos, Carteleras o volantes físicos
25 - 34 años	Bogotá	Freelance / Trabajador(a) independiente	Instagram, TikTok, WhatsApp (Grupos / Amigos), Google (Búsquedas, Google Maps), Recomendación de Amigos / Conocidos, Carteleras o volantes físicos

Anexo B. Formato de entrevista semiestructuradas y participantes

Grupo de interés:	Aliado/ Colaborador
Objetivo de la entrevista:	Identificar el valor que el colaborador ve para trabajar en alianza, los precios y el tiempo.
Hipótesis o dudas a validar (del modelo de negocios):	El colaborador le interesa trabajar para la empresa por las condiciones que da.
Mensaje (es un mensaje de introducción para romper el hielo):	Con esta entrevista queremos encontrar el mejor modelo para un medio de comunicación innovador y sostenible en la era digital.
Preguntas por realizar: ¿Entiende la propuesta de valor y el modelo de negocio? ¿Qué fortalezas identifica? ¿Qué debilidades identifica? Desde su experiencia, ¿cuáles son los mayores riesgos y desafíos que enfrentan los nuevos modelos de negocio en el sector de medios digitales? ¿Qué estrategias recomendaría para adquirir y retener usuarios/suscriptores de manera rentable y sostenible? ¿Qué consejos daría sobre asociaciones estratégicas, fuentes de financiamiento o aceleradores que podrían ayudarnos a hacer crecer este emprendimiento?	

No.	Nombre del entrevistado	Cargo / perfil	Pertinencia de su selección
1	Juan Pablo Arias Aristizábal	Músico	Aporta la perspectiva de un creador musical sobre las necesidades de visibilidad, circulación y conexión con públicos dentro del ecosistema cultural.
2	Juan Pablo Galán	UX Researcher & CRO Analyst	Su experiencia en investigación de usuarios y optimización digital permite validar aspectos relacionados con experiencia de usuario, navegación y conversión de la plataforma.
3	Andrés Archila	Artista y productor	Contribuye con una mirada desde la creación y producción artística, útil para identificar necesidades de promoción, gestión y monetización de proyectos culturales.
4	Carlos Peñaranda	Diseñador	Aporta criterios sobre comunicación visual, identidad, experiencia gráfica y presentación de contenidos culturales en entornos digitales.
5	Valeria Rizzi	Directora de Marca	Aporta una mirada estratégica sobre posicionamiento, construcción de marca y comunicación de valor para el proyecto.
6	Esteban Congote	Director de fotografía	Su perfil permite analizar las necesidades de producción audiovisual, registro de contenidos y construcción de archivo visual para proyectos culturales.
7	Silvana Rozo	Abogada	Su participación es pertinente para abordar aspectos legales relacionados con derechos de autor, contratación, licenciamiento y operación de una plataforma cultural.
8	Mauricio Guerrero	Profesor de Finanzas, Universidad EAN	Aporta una perspectiva financiera para revisar la viabilidad económica, estructura de costos y sostenibilidad del modelo de negocio.
9	William Zuluaga	Profesor de Finanzas, Universidad EAN	Su experiencia permite fortalecer el análisis financiero del proyecto, especialmente en proyecciones, fuentes de ingreso y criterios de inversión.
10	Gustavo Orjuela	Consultor, Cámara de Comercio de Bogotá	Aporta una visión empresarial e institucional sobre creación de empresa, formalización, modelo de negocio y articulación con el ecosistema emprendedor.

Anexo C. Entrevista desestructuradas

El proceso de validación cualitativa del modelo de negocio también incluyó discusiones informales sostenidas con diferentes agentes del ecosistema cultural, musical y emprendedor. Estas conversaciones no hicieron parte del grupo de entrevistas semiestructuradas presentado en el Anexo B, sino que surgieron en espacios de circulación profesional como mercados musicales, conciertos, eventos culturales, encuentros de networking y conversaciones relacionadas con el desarrollo de la aplicación.

Estas discusiones permitieron contrastar de manera exploratoria la pertinencia del proyecto, especialmente frente a la necesidad de contar con una plataforma que organice la oferta cultural, facilite el descubrimiento de eventos, conecte públicos con creadores y ofrezca herramientas útiles para gestores, artistas y espacios culturales.

Los perfiles consultados de manera informal incluyeron principalmente:

Grupo de interés	Tipo de conversación	Pertinencia para el proyecto
Agentes del sector musical	Conversaciones en mercados musicales, conciertos y eventos de industria.	Permitieron identificar necesidades relacionadas con circulación, visibilidad, promoción de eventos y conexión con nuevos públicos.
Productores y gestores culturales	Diálogos informales sobre operación, difusión y venta de actividades culturales.	Aportaron insumos sobre los retos de convocatoria, gestión de audiencias, organización de

Grupo de interés	Tipo de conversación	Pertinencia para el proyecto
		información y uso de herramientas digitales.
Artistas y creadores	Conversaciones sobre perfiles, contenidos, archivo y promoción dentro de la app.	Ayudaron a comprender la importancia de contar con espacios de visibilidad, portafolio y conexión con oportunidades profesionales.
Asistentes a eventos culturales	Comentarios espontáneos sobre hábitos de búsqueda y consumo cultural.	Permitieron reconocer frustraciones frente a la dispersión de información en redes sociales y la dificultad para descubrir eventos relevantes.
Aliados potenciales	Conversaciones sobre posibles colaboraciones, alianzas y activaciones.	Contribuyeron a explorar oportunidades de crecimiento, posicionamiento de marca y articulación con otros actores del ecosistema.

Estas conversaciones tuvieron un carácter exploratorio y complementario. Su valor principal fue permitir una lectura más cercana del contexto real en el que circularía la plataforma, recogiendo percepciones espontáneas sobre el problema de la fragmentación de la información

cultural, las expectativas frente a una aplicación especializada y las posibles formas de adopción por parte de usuarios, artistas, gestores y aliados estratégicos.

En conjunto, estos intercambios aportaron criterios para ajustar la propuesta de valor, priorizar funcionalidades del producto y fortalecer las hipótesis de crecimiento, adquisición de usuarios y monetización desarrolladas en el cuerpo del documento.

Anexo D. MVP 1.0

CARTELERABITÁCORACÓMO PUBLICARPUBLICAR EVENTOMI CUENTA

CARTELERA/FESTIVAL ESTÉREO PICNIC 2026

Un Mundo Distinto

2026

SMIRNOFF

presenta:

Parque Simón Bolívar Bogotá

estéreo picnic

Víernes, 20 de marzo

Sábado, 21 de marzo

Domingo, 22 de marzo

TYLER, THE CREATOR • THE KILLERS • SABRINA CARPENTER

SKRILLEX

DEFTONES

LORDE

PESO PLUMA

YOUNG MIKO

DOECHII

TURNSTILE

PEGGY GOU • INTERPOL • KYGO • BRUTALISMUS 3000

LUIS ALFONSO • MOCHAKK • IVAN CORNEJO • ADDISON RAE

KATSEYE • BEN BÖHMER • THE WHITEST BOY ALIVE • LOLA YOUNG

DJO • ₪ØUŠUK € ₪UKIMATŠU • AITANA • MEN I TRUST • ROYEL OTIS

XXXXXX • TIMØ • BOB MOSES • VIAGRA BOYS • GUITARRICADELAFUENTE

PETER BLUE • LASSO • BUNT • HVOB (LIVE) • NICOLÁS Y LOS FUMADORES

D4VD • JUDELINE • ZHOLLIS • THE DARE • THE WARNING • SIX SEX • UNIVERSE

BADSISTA • BALU BRIGADA • MACARIO MARTÍNEZ • MOST • RØZ • DJ BABATR

MANUEL LIZARAZO • ENTRECÓ • MACHAKA • ELNIKO ARIAS • ZARIGÜEYA • MANÜ

ROI TURBO • PIRINEOS EN LLAMAS • ERROR899 • ANTOPIK03 • DVD

INNEXEN (LIVE) • BRIELA VENENO • ARIA VEGA

DANIEL ANDRÉS • SILVIA PONCE • AGRACIADA.

FESTIVAL

**FESTIVAL ESTÉREO
PICNIC 2026**

ENTRADAS

AÑADIR A CALENDARIO

ME GUSTA

FECHA INICIO

VIERNES 20 DE MARZO 2026

HORA INICIO

02:00 PM

PRECIO

DESDE 523.000 COP

FECHA FIN

DOMINGO 22 DE MARZO 2026

HORA CIERRE

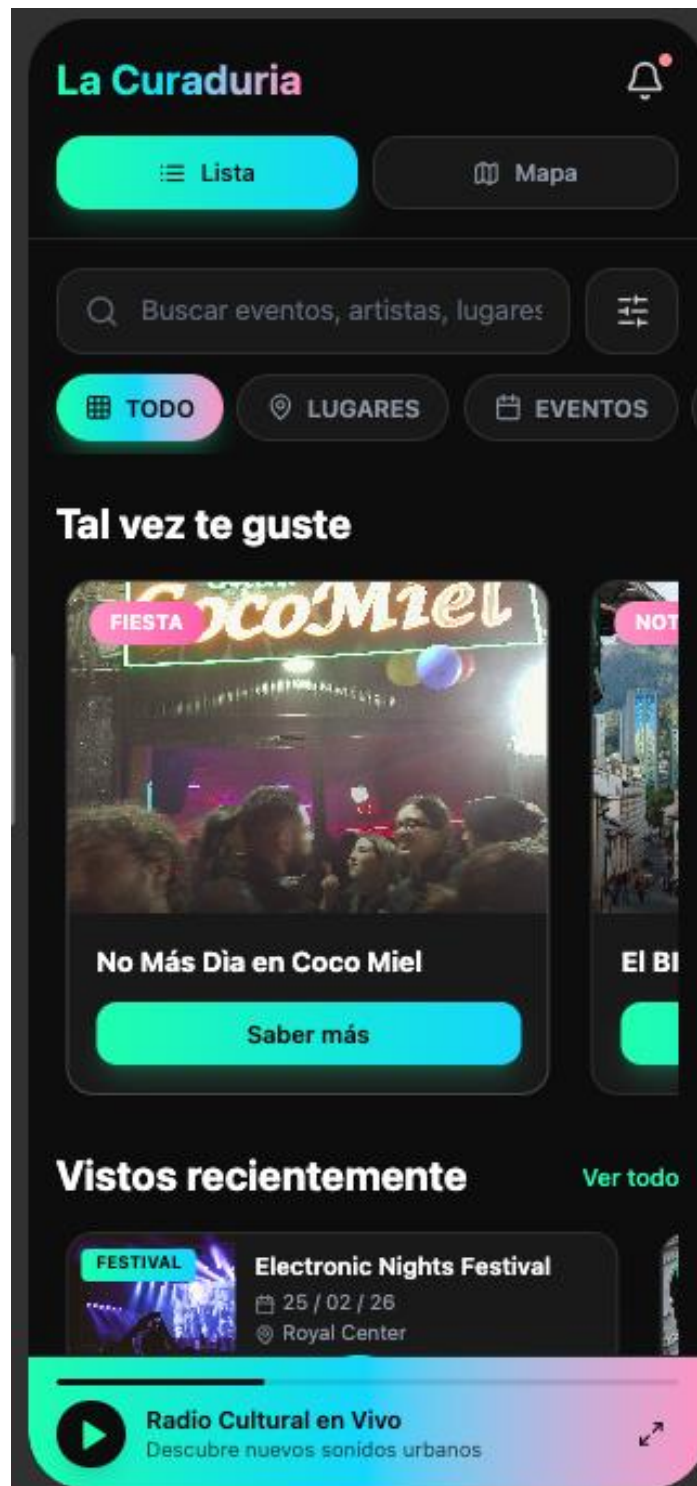
11:45 PM

MAYORÍA DE EDAD?

18 AÑOS

Anexo E. Prototipo 2.0

Completo en: <https://inter-deed-77404694.figma.site>



Anexo F. Proyección de ventas y premisas

INGRESOS-VENTAS DEL PRIMER AÑO						CRECIMIENTO PORCENTUAL EN VENTAS (CANTIDADES)				AÑO BASE	2027
NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	CANTIDADES	PRECIO DE VENTA UNITARIO SIN IVA	INGRESOS TOTALES		AÑO	2028	2029	2030	2031		
1 Suscripción	300.00	\$ 119,000.00	\$ 35,700,000	33%		400.0%	300.0%	400.0%	300.0%		
2 Suscripción pro	200.00	\$ 319,000.00	\$ 63,800,000	58%		300.0%	250.0%	200.0%	150.0%		
3 Pauta	2.00	\$ 20,000.00	\$ 40,000	0%		100%	100%	100%	100%		
4 Comisiones	5,000.00	\$ 2,000.00	\$ 10,000,000	9%		300%	200%	300%	200%		
5 0	0	\$ -	\$ -	0%		0%	0%	0%	0%		
6 0	0	\$ -	\$ -	0%		0%	0%	0%	0%		
7 0	0	\$ -	\$ -	0%		0%	0%	0%	0%		
8 0	0	\$ -	\$ -	0%		0%	0%	0%	0%		
9 0	0	\$ -	\$ -	0%		0%	0%	0%	0%		
10 0	0	\$ -	\$ -	0%		0%	0%	0%	0%		
TOTAL			\$ 109,540,000	100%							

COSTOS DE CADA PRODUCTO O SERVICIO						CRECIMIENTO PORCENTUAL EN VENTAS (CANTIDADES)				AÑO BASE	2027
NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	CANTIDADES	COSTO UNITARIO DEL PRODUCTO O SERVICIO	COSTOS TOTALES		AÑO	2028	2029	2030	2031		
1 Suscripción	300	\$ 10,000.00	\$ 3,000,000	14%		400.0%	300.0%	400.0%	300.0%		
2 Suscripción pro	200	\$ 15,000.00	\$ 3,000,000	14%		300.0%	250.0%	200.0%	150.0%		
3 Pauta	2	\$ 5,000,000.00	\$ 10,000,000	48%		100%	100%	100%	100%		
4 Comisiones	5000	\$ 1,000.00	\$ 5,000,000	24%		300%	200%	300%	200%		
5 0	0	\$ -	\$ -	0%		0%	0%	0%	0%		
6 0	0	\$ -	\$ -	0%		0%	0%	0%	0%		
7 0	0	\$ -	\$ -	0%		0%	0%	0%	0%		
8 0	0	\$ -	\$ -	0%		0%	0%	0%	0%		
9 0	0	\$ -	\$ -	0%		0%	0%	0%	0%		
10 0	0	\$ -	\$ -	0%		0%	0%	0%	0%		
TOTAL			\$ 21,000,000	100%							

PROYECCIONES						CRECIMIENTO PORCENTUAL EN VENTAS (CANTIDADES)				AÑO BASE	2027
AÑO	2027	2028	2029	2030	2031						
VENTAS ANUALES	\$ 109,540,000.0	\$ 487,993,400.0	\$ 1,832,556,224.0	\$ 7,353,965,291.8	\$ 25,233,502,337.0						
COSTOS ANUALES	\$ 21,000,000.0	\$ 69,010,000.0	\$ 214,301,800.0	\$ 815,174,342.0	\$ 2,696,593,600.0						
MARGEN OPERATIVO	\$ 88,540,000.0	\$ 418,983,400.0	\$ 1,618,254,424.0	\$ 6,538,790,949.8	\$ 22,537,908,737.1						

Desarrollado por: Magister Mauricio Reyes Granda.
 Docente de Tiempo Completo Universidad EAN.
 Coordinador Académico de Ingeniería de Sistemas Universidad EAN.
 Contacto: mreyes@ean.edu.co

Anexo G. Infraestructura y gastos

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

INVERSIÓN INICIAL	
TERRENOS	\$ -
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$ 60,000,000.00
MUEBLES Y ENSERES	\$ 100,000,000.00
EQUIPO DE OFICINA	\$ 50,000,000.00
EQUIPO DE TRANSPORTE	\$ 50,000,000.00
FRANQUICIAS	\$ -
PATENTES /INV en INTANGIBLES	\$ 30,000,000.00
GASTOS DE PUESTA EN MARCHA	\$ 50,000,000.00
TOTAL INVERSIONES	\$ 340,000,000.00

VOLVER AL MENÚ

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

NÓMINAS:

VALOR AÑO 1	
ADMINISTRATIVA:	\$ 144,000,000.00
VENTAS:	\$ 192,000,000.00
PRODUCCIÓN/SERVICIO:	\$ 240,000,000.00
TOTAL NÓMINAS	\$ 576,000,000.00
PRESUPUESTO DEL MARKETING MIX año de INICIO.	\$ 80,000,000.00
GASTO PUBLICITARIO AÑOS SIGUIENTES	
2028	\$ 100,000,000.00
2029	\$ 150,000,000.00
2030	\$ 250,000,000.00
2031	\$ 250,000,000.00

GASTOS FIJOS:

VALOR AÑO 1	
ARRIENDO:	\$ 42,000,000.00
SERVICIOS PÚBLICOS:	\$ 6,000,000.00
TELEFONÍA CELULAR:	\$ 3,000,000.00
INTER NET:	\$ 3,000,000.00
PAPELERÍA:	\$ 4,000,000.00
SERVICIOS DE SEGURIDAD:	\$ 10,000,000.00
SERVICIOS DE ASEO:	\$ 20,000,000.00
polizas de seguro	\$ 3,000,000.00
Outsourcing	\$ 12,000,000.00
	\$ -
	\$ -
TOTAL GASTOS FIJOS	\$ 103,000,000.00

Anexo H. Inversión total y financiación

INVERSIÓN TOTAL Y NECESIDADES DE FINANCIACIÓN

TOTAL INVERSIONES

\$ 340,000,000.00

TASA DE INT ANUAL CRÉDITO

10.00%

AÑOS DE CRÉDITO

5

CALCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO INICIAL

	MESES	VALOR
COSTOS OPERATIVOS	12.0	\$ 21,000,000.00
NÓMINAS	12.0	\$ 576,000,000.00
MARKETING MIX	12.0	\$ 80,000,000.00
GASTOS FIJOS	12.0	\$ 103,000,000.00
TOTAL		\$ 780,000,000.00

CALCULO DEL PRÉSTAMO

	inicial	interés	amort	cuota	final
AÑO 0					#####
2027	#####	#####	#####	\$ 292,815,203.7	\$ 928,184,796.3
2028	\$ 928,184,796.3	\$ 92,818,479.6	#####	\$ 292,815,203.7	\$ 728,188,072.3
2029	\$ 728,188,072.3	\$ 72,818,807.2	#####	\$ 292,815,203.7	\$ 508,191,675.8
2030	\$ 508,191,675.8	\$ 50,819,167.6	#####	\$ 292,815,203.7	\$ 266,195,639.7
2031	\$ 266,195,639.7	\$ 26,619,564.0	#####	\$ 292,815,203.7	\$ -0.0

TOTAL INVERSIÓN

\$ 1,120,000,000.00

APORTE DE LOS EMPRENDEDORES

\$ 10,000,000.00

PRÉSTAMO A SOLICITAR

\$ 1,110,000,000.00

VOLVER AL MENÚ

VOLVER AL MENÚ

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

Anexo I. Estados Financieros

ESTADOS FINANCIEROS BÁSICOS PROYECTADOS

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

ESTADO DE RESULTADOS											
		2027		2028		2029		2030		2031	
VENTAS	\$	109,540,000.0	\$	487,993,400.0	\$	1,832,556,224.0	\$	7,353,965,291.8	\$	25,233,502,337.0	
COSTO VENTAS	\$	21,000,000.0	\$	69,010,000.0	\$	214,301,800.0	\$	815,174,342.0	\$	2,695,593,600.0	
UTILIDAD BRUTA	\$	88,540,000.0	\$	418,983,400.0	\$	1,618,254,424.0	\$	6,538,790,949.8	\$	22,537,908,737.1	
GASTOS ADITIVOS Y VTAS	\$	576,000,000.0	\$	593,280,000.0	\$	611,078,400.0	\$	629,410,752.0	\$	648,293,074.6	
GASTOS FIJOS DEL PERIODO	\$	103,000,000.0	\$	106,090,000.0	\$	109,272,700.0	\$	112,550,881.0	\$	115,927,407.4	
OTROS GASTOS	\$	80,000,000.0	\$	100,000,000.0	\$	150,000,000.0	\$	250,000,000.0	\$	250,000,000.0	
DEPRECIACIÓN	\$	62,000,000.0	\$	62,000,000.0	\$	62,000,000.0	\$	62,000,000.0	\$	62,000,000.0	
UTILIDAD OPERATIVA	\$	(732,460,000.0)	\$	(442,386,600.0)	\$	685,903,324.0	\$	5,484,829,316.8	\$	21,461,688,255.1	
GASTOS FINANCIEROS	\$	111,000,000.0	\$	92,818,479.6	\$	72,818,807.2	\$	50,819,167.6	\$	26,619,564.0	
UTILIDAD ANTES DE IMPTOS	\$	(843,460,000.0)	\$	(535,205,079.6)	\$	613,084,516.8	\$	5,434,010,149.3	\$	21,435,068,691.1	
IMPUESTOS	\$	-	\$	-	\$	208,448,735.7	\$	1,847,563,450.7	\$	7,287,923,355.0	
UTILIDAD NETA	\$	(843,460,000.0)	\$	(535,205,079.6)	\$	404,635,781.1	\$	3,586,446,698.5	\$	14,147,145,336.1	

BALANCE												
AÑO 0		2027		2028		2029		2030		2031		
ACTIVO												
CAJA/BANCOS	\$	780,000,000.00	\$	(183,275,203.68)	\$	(13,017,007.36)	\$	977,276,192.59	\$	5,618,205,788.97	\$	21,415,068,691.12
FIJO NO DEPRECIABLE	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-
FIJO DEPRECIABLE	\$	340,000,000.00	\$	340,000,000.00	\$	340,000,000.00	\$	340,000,000.00	\$	340,000,000.00	\$	340,000,000.00
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$	-	\$	62,000,000.00	\$	124,000,000.00	\$	186,000,000.00	\$	248,000,000.00	\$	310,000,000.00
ACTIVO FIJO NETO	\$	340,000,000.00	\$	278,000,000.00	\$	216,000,000.00	\$	154,000,000.00	\$	92,000,000.00	\$	30,000,000.00
TOTAL ACTIVO	\$	1,120,000,000.00	\$	94,724,796.32	\$	202,982,992.64	\$	1,131,276,192.59	\$	5,710,205,788.97	\$	21,445,068,691.12
PASIVO												
Impuestos X Pagar	\$	0	\$	-	\$	-	\$	208,448,735.7	\$	1,847,563,450.7	\$	7,287,923,355.0
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$	-	\$	-	\$	-	\$	208,448,735.7	\$	1,847,563,450.7	\$	7,287,923,355.0
Obligaciones Financieras	\$	1,110,000,000.00	\$	928,184,796.32	\$	728,188,072.27	\$	508,191,675.81	\$	266,195,639.71	\$	(0.00)
PASIVO	\$	1,110,000,000.00	\$	928,184,796.32	\$	728,188,072.27	\$	716,640,411.51	\$	2,113,759,090.46	\$	7,287,923,354.98
PATRIMONIO												
Capital Social	\$	10,000,000.00	\$	10,000,000.00	\$	10,000,000.00	\$	10,000,000.00	\$	10,000,000.00	\$	10,000,000.00
Utilidades del Ejercicio	\$	0	\$	(843,460,000.0)	\$	(535,205,079.6)	\$	404,635,781.1	\$	3,586,446,698.5	\$	14,147,145,336.1
TOTAL PATRIMONIO	\$	10,000,000.00	\$	(833,460,000.00)	\$	(525,205,079.63)	\$	414,635,781.07	\$	3,596,446,698.51	\$	14,157,145,336.14
TOTAL PAS + PAT	\$	1,120,000,000.00	\$	94,724,796.32	\$	202,982,992.64	\$	1,131,276,192.59	\$	5,710,205,788.97	\$	21,445,068,691.12
CUADRE (ACT = PAS+PAT)	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO:												
CAPITAL INVERTIDO												
AÑO 0		2027		2028		2029		2030		2031		
Activos Corrientes	\$	780,000,000	\$	-183,275,204	\$	-13,017,007	\$	977,276,193	\$	5,618,205,789	\$	21,415,068,691
Pasivos Corrientes	\$	-	\$	-	\$	-	\$	208,448,736	\$	1,847,563,451	\$	7,287,923,355
KTNO	\$	780,000,000	\$	-183,275,204	\$	-13,017,007	\$	768,827,457	\$	3,770,642,338	\$	14,127,145,336
Activo Fijo Neto	\$	340,000,000	\$	278,000,000	\$	216,000,000	\$	154,000,000	\$	92,000,000	\$	30,000,000
Depreciación Acumulada	\$	-	\$	62,000,000	\$	124,000,000	\$	186,000,000	\$	248,000,000	\$	310,000,000
Activo Fijo Bruto	\$	340,000,000	\$	340,000,000	\$	340,000,000	\$	340,000,000	\$	340,000,000	\$	340,000,000
Total Capital Operativo Neto	\$	1,120,000,000	\$	94,724,796	\$	202,982,993	\$	922,827,457	\$	3,862,642,338	\$	14,157,145,336

CALCULO DEL FLUJO DE CAJA LIBRE										
EBIT	\$	-732,460,000.0	\$	-442,386,600.0	\$	685,903,324.0	\$	5,484,829,316.8	\$	21,461,688,255.1
Impuestos	\$	-249,036,400.0	\$	-150,411,444.0	\$	233,207,130.2	\$	1,864,841,967.7	\$	7,296,974,006.7
NOPLAT	\$	-483,423,600.0	\$	-291,975,156.0	\$	452,696,193.8	\$	3,619,987,349.1	\$	14,164,714,248.4
Inversión Neta	\$	1,025,275,203.7	\$	-108,258,196.3	\$	-719,844,464.2	\$	-2,939,814,881.3	\$	-10,294,502,997.9
Flujo de Caja Libre del período	\$	541,851,604	\$	-400,233,352	\$	-267,148,270	\$	680,172,468	\$	3,870,211,250

Anexo J. Resultados de la simulación

