

PROTOCOLO PARA LA PRESENTACIÓN DEL ANTEPROYECTO DE GRADO
OPCIÓN CREACIÓN DE EMPRESA

* ESTE ESPACIO LO DILIGENCIA EL COMITÉ DE TRABAJOS DE GRADO

Referencia del
 proyecto*

Programa de maestría:	Maestría en Innovación
Información del estudiante 1	Nombre: Paula Castellanos Guio
	Cédula de Ciudadanía: 1.049.623.311
	Correo institucional: pcastel23311@universidadean.edu.co
	Teléfonos de contacto: 301 233 6845
	Correo electrónico alternativo: paulacastell1029@gmail.com
Información del estudiante 2	Nombre: Pedro Saul Lancheros
	Cédula de Ciudadanía: 1.022.949.420
	Correo institucional: planche49420@universidadean.edu.co
	Teléfonos de contacto: 3118420789
	Correo electrónico alternativo: pepe0062@gmail.com
Grupo de investigación:	Emprendimiento y gerencia
Línea de investigación:	Creación de empresa
Nombre tentativo de la empresa:	Cul-Tur: Cultura digna, Turismo creativo
Título tentativo del proyecto:	Aplicación de un modelo de Gestión de la Innovación como ambiente dinámico para las industrias culturales y creativas y el turismo en Colombia.

Lugar y fecha de presentación

Tabla de Contenido

1. Antecedentes de la idea de negocio.	7
2. Objetivo general y específicos.	10
2.1. Objetivo general:	10
2.2. Objetivos específicos:	10
3. Caracterización de usuario y necesidades.	10
4. Propuesta de Valor	19
5.1. Análisis PESTEL	25
5.1.1. Dimensión política	25
5.1.2. Dimensión Económica	26
5.1.3. Dimensión Socio cultural	28
5.1.4. Dimensión Tecnológica	29
5.1.5. Dimensión Ecológica	30
5.1.6. Dimensión Legal	31
5.2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter	32
5.2.1. Poder de los compradores	32
5.2.2. Nuevos competidores / potenciales	33
5.2.3. Rivalidad con establecidos	33
5.2.4. Poder de los proveedores	34
5.2.5. Productos sustitutos	35
6. Diseño y descripción del modelo de negocio sostenible	35
6.1. Descripción del sistema de negocio	35
6.2. Planteamiento inicial del modelo de negocio sostenible	37
7. Aprendizajes de validación e iteraciones del modelo de negocio.	39
7.1. Sistematización de entrevistas	41
7.2. Ajuste del modelo y sistema de negocio.	42
8. Análisis estratégico.	45
8.1. Capacidades internas e impactos externos	45
8.1.2. Componente: Cabeza del PES y estrategias derivadas de acuerdo al modelo DOFA	45

8.1.3. Componente: Cola del PES y estrategias derivadas de acuerdo al modelo DOFA	45
8.1.4 Componente: Dorsal del PES y estrategias derivadas de acuerdo al modelo DOFA	46
8.1.5 Componente: Abdomen del PES estrategias derivadas de acuerdo al modelo DOFA	46
8.2. Modelo técnico	46
8.2.1. Determinación de la localización	46
8.2.2. Definición de las fichas técnicas de los servicios y productos.	49
8.2.3. Descripción del proceso productivo o de prestación de servicios.	49
8.2.4. Recursos tecnológicos e infraestructura.	52
8.2.5. Capacidad de producción o prestación del servicio.	54
8.3. Modelo Financiero	54
8.3.1. Dimensionamiento de los ingresos y costos operacionales y de producto. ..	54
8.3.2. Dimensionamiento de la inversión requerida para la puesta en marcha. ..	55
8.3.3. evaluación financiera.	56
8.3.4. Plan de estructuración para puesta en marcha	57
4. Cronograma de trabajo.	58
5. Referencias.	59

Índice de figuras

Figura 1. Herramienta Buyer Persona aplicada al segmento de las ICC.....	12
Figura 2. Herramienta mapa de empatía aplicado al Segmento de las ICC	13
Figura 3. Herramienta Buyer persona aplicada al Segmento turístico	15
Figura 4. Herramienta mapa de empatía aplicado al Segmento del turismo	16
Figura 5. árbol de problemas	18
Figura 6. canvas de propuesta de valor para el segmento ICC, primera parte.	19
Figura 7. canvas de propuesta de valor para el segmento ICC, segunda parte.....	20
Figura 8. canvas de propuesta de valor para el segmento TT, primera parte.	21
Figura 9. canvas de propuesta de valor para el segmento TT, segunda parte.	23
Figura 10. Variación del PIB durante los años 2005 – 2020 para los sectores mencionados. Elaboración propia sobre datos del DANE para el año 2021.	27
Figura 11. Porcentaje de individuos con acceso a internet en Colombia para el periodo 2000 - 2019. Elaboración propia a partir de datos del DANE para el año 2021	29
Figura 12. Representación visual del sistema de negocio para la iniciativa empresarial....	36
Figura 13. Planteamiento del modelo de negocio según canvas de modelo sostenible.	39
Figure 14. Ajustes del modelo de negocio según canvas de modelo sostenible.....	43
Figura 15. Ajustes del sistema de negocio.	44

Índice de tablas

Tabla 1. Perfiles consultados de acuerdo a la tipología de expertos.	40
Tabla 2. Ficha técnica de productos y servicios de la iniciativa.....	49
Tabla 3. Cronograma de trabajo para el periodo 2021-2.....	58

Índice de anexos

- Anexo 1. Plan de investigación**
- Anexo 2. Análisis PESTEL**
- Anexo 3. Análisis de las fuerzas del mercado**
- Anexo 4. Formato de entrevista a expertos**
- Anexo 5. sistematización de entrevistas**
- Anexo 6. PES estratégico y matriz DOFA**
- Anexo 7. Fugograma de productos y servicios**
- Anexo 8. Simulador financiero CUL-TUR**

1. Antecedentes de la idea de negocio.

Desde su aprobación en mayo del 2017, la Ley 1834, también llamada Ley Naranja se emite con el objetivo de “desarrollar, fomentar, incentivar y proteger las industrias creativas. Estas serán entendidas como aquellas industrias que generan valor en razón de sus bienes y servicios, los cuales se fundamentan en la propiedad intelectual.” (Ley 1834. Artículo 1, 2017).¹

En un esfuerzo conjunto con el sector privado, la Ley Naranja apunta a mejorar los mecanismos de financiación para emprendedores de la cadena de valor de las Industrias Creativas y Culturales (De ahora en adelante referenciadas como ICC) en etapas tempranas de desarrollo, facilitando la consecución de créditos de largo plazo y profundizando sus políticas de incentivos.

De esta manera, se crea el Consejo Nacional de la Economía Naranja² con la finalidad de coordinar estrategias orientadas a la creación de líneas de crédito especiales, exención de impuestos sobre la renta para estas iniciativas, consolidación de sellos para sus bienes y servicios, programas de fortalecimiento, y capacitación a través de tutorías y mentorías.

En este sentido, el segmento de la oferta institucional basada en modelos de apoyo y fomento de recursos orientados desde gobiernos nacionales o locales, tienen la finalidad de favorecer la creación de iniciativas vinculadas a políticas de emprendimiento. Su diversidad de oferta incluye diferentes sectores de la economía, entre estas las industrias culturales. En

¹ Congreso de Colombia, 2017. Ley 1834 Por medio de la cual se fomenta la economía creativa Ley Naranja. Recuperado de www.economianaranja.gov.co

² Consejo conformado por el Ministro de Hacienda y Crédito Público, el Ministro del Trabajo, el Ministro de Comercio, Industria y Turismo, el Ministro de Educación Nacional, el Ministro de Tecnologías de la Información y Comunicaciones, el Ministro del Interior, el Ministro de Cultura, el Director Nacional de Planeación, el Director del Departamento Administrativo Nacional de Estadística, el Director del Servicio Nacional de Aprendizaje, el Director de la Dirección Nacional de Derecho de Autor y el Presidente de la Financiera del Desarrollo Territorial.

Colombia las más recientes iniciativas institucionales de fomento las componen la Corporación Colombiana Crea Talento (CoCrea) y Ecosistema Digital de Conexiones y Negocios (Econexia), entre otras.

De acuerdo con Mónica Ramírez Hartmann, actual directora de CoCrea³, “Esta herramienta arranca a operar con una tarea específica, que permite que las personas naturales y jurídicas puedan destinar estos impuestos en proyectos creativos” (WRadio, 2020)

Por otro lado, y actualmente operado por Corferias, Econexia⁴ propone una plataforma de interacción y fortalecimiento de negocios entre empresas de diversos sectores por medio de ruedas de negocio, ruedas de inversión, Webinars con expertos y vitrinas virtuales, con especial atención en el fortalecimiento del ecosistema, en apoyo a las necesidades surgidas desde las ICC.⁵

En contraste, la oferta privada de modelos similares es más escasa y está orientada hacia objetivos diversos, entre ellos el acompañamiento financiero y jurídico en formalización de empresas. En este caso, se hace referencia a la Fundación Valoramos⁶, la Organización Fabricca y la ONG Impact Hub, que apuntan su oferta de servicios y objetivos hacia aspectos particulares en actividades de apoyo a los emprendimientos culturales en áreas diversas y énfasis en consultoría y apoyo jurídico (para el caso de la Fundación Valoramos); asesoría mediante talleres de estímulo del trabajo colaborativo y la gestión del conocimiento (Fabricca), que por otra parte hace parte del grupo de fundadores de la Organización Bogotá Impact Hub, concebida como una “red de emprendimiento e

³ La más reciente apuesta del Ministerio de Cultura, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, la Cámara de Comercio de Bogotá y la Caja de Compensación Familiar de Antioquia Comfama.

⁴ Fruto de la alianza entre Corferias, la Cámara de Comercio de Bogotá, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Colombia Productiva, Compra lo nuestro, Innpulsa, Procolombia, Fontur, Secretaría de Desarrollo Económico de Bogotá, Alcaldía de Barranquilla y Gobernación de Boyacá.

⁵ Recuperado de www.econexia.com/es/conocenos

⁶ www.fundacionvaloramos.wixsite.com/cecopsas/economianaranja

innovación para promover el desarrollo sostenible, con enfoque en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).”⁷

En síntesis, las organizaciones e iniciativas para atender este nuevo entorno de las ICC identifican tres grupos de oferta dirigidos a:

- Atender necesidades de los emprendimientos e iniciativas desde la oferta privada, fundaciones y ONGs
- Los orientados hacia las necesidades de la demanda en el mercado (sectores de apoyo que quieran incorporar actividades de las ICC con beneficios tributarios generados por la política de fomento de la economía naranja delineada en el plan nacional de desarrollo del gobierno actual)
- La oferta institucional con énfasis en el fomento para creación de empresas mediante apoyo financiero.

De esta variada muestra de iniciativas de apoyo, se puede identificar un enfoque con énfasis en el fomento y la creación de empresas siguiendo objetivos generales que reduzcan el desempleo y la informalidad de nuestras actividades económicas; la oferta institucional con énfasis en la asignación de recursos y estímulos para la creación de emprendimientos y por otro lado, la oferta privada orientada a apoyar procesos de formación de capacidades en formulación de proyectos y gestión asociativa en la misma cadena de valor de las ICC.

Sin embargo, ambos casos muestran dificultades para precisar los problemas que se presentan en la **gestión de los vínculos** y la **calidad de las relaciones** que representan el soporte dinámico de la cadena de valor en las industrias culturales.

⁷ Recuperado de www.bogota.impacthub.net

2. Objetivo general y específicos

2.1. Objetivo general:

Formular un plan de negocio y realizar estudios de viabilidad dentro del proceso de validación de la iniciativa.

2.2. Objetivos específicos:

- Determinar la viabilidad económica de la iniciativa de negocio.
- Analizar la viabilidad financiera para la puesta en marcha y continuidad del modelo de negocio.
- Verificar la viabilidad técnica y recursos tecnológicos necesarios para desarrollar la iniciativa.
- Investigar la viabilidad de mercado del modelo de negocio en el segmento de industrias culturales y cadena de valor del turismo nacional.

3. Caracterización de usuario y necesidades.

Realizando un análisis de contexto encontramos que en el 2018 las ICC aportaron al PIB el 3,2% que se traduce en más de 6 billones de pesos anuales (SEMANA, 2019). Sin embargo, este sector es uno de los más afectados por fracaso prematuro de sus emprendimientos debido a equivocaciones en la elección de mercado e insolvencia económica.

La crisis sanitaria COVID-19 puso en evidencia la vulnerabilidad tanto de las actividades y emprendimientos vinculados con el turismo y las actividades relacionadas con el ámbito de la cultura en nuestro contexto.

Por esta razón, dentro de las estrategias para la reactivación económica particularmente en Latinoamérica se han priorizado los sectores de turismo e ICC como ejes fundamentales para su estímulo teniendo en cuenta su alto impacto social y territorial.

Los aportes esperados desde la propuesta enfatizan la orientación y especialización de productos y servicios hacia la demanda cultural y sectores de apoyo (Turismo, comercio, deportes y recreación), eliminando el modelo de relacionamiento y capacitación genérico aplicado a todas las ICC y sectores de apoyo.

Los resultados del plan de investigación (referirse al **ANEXO 1**) arrojaron la siguiente caracterización de los usuarios y sus necesidades:

Segmento 1: Organizaciones de las Industrias Creativas y Culturales con enfoque social y de incidencia local/territorial.

Arquetipo del cliente validado



A. Organizaciones de las Industrias Creativas y Culturales con enfoque social* y de incidencia local / territorial



* Con mentalidad de crecimiento grupal o empresarial en el que se desarrollan, financian y ponen en práctica soluciones a problemas sociales, culturales o ambientales.



Leonora Sanabria

Edad: 38
E. Civil: Casada
Hijos: No
Nacionalidad: Colombiana

Título: Licenciada en Artes plásticas
Ocupación: Co-fundadora de asociación cultural para el desarrollo comunitario y educación popular
Ingresos: 1'900.000

Altruista, creativa y ordenada.

Su proyección personal está marcada por el compromiso ético del educador con el desarrollo y mejoramiento de las condiciones sociales de poblaciones excluidas y vulnerables.

Por eso la concepción de su ONG se basa en el crecimiento personal y de su compañera de trabajo (Emilce, psicóloga de profesión) con quien ha trazado un proyecto de vida que poco a poco ha venido adquiriendo fortalezas y capacidades siempre en pro de garantizar su labor de gestión dirigida al fomento del arte y la cultura.

PRODUCCIÓN DE CONTENIDO



INTERACCIÓN VIRTUAL




NECESIDADES QUE ESPERA SATISFACER:

- Consecución de recursos para financiar sus proyectos.
- Reconocimiento como una ONG que aporta de manera sobresaliente en el ámbito social y cultural.
- Ampliación de su red de apoyo y trabajo, mejorando el relacionamiento con otras organizaciones del gremio.

CONSULTA DE CONVOCATORIAS Y ESTÍMULOS





EVENTOS AL AIRE LIBRE



Biblioteca Virgilio Barco
Plaza de Bolívar

BARRERAS QUE IMPIDEN ACCEDER A LA OFERTA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS:

- Estigma social asociado a todo lo relacionado con las actividades artísticas.
- Falta de información pública que permita el acceso a nuevas oportunidades.
- Oportunidades de participación en el ámbito cultural reducidas por clientelismo.

Figura 1. Herramienta Buyer Persona aplicada al segmento de las ICC

Siendo consecuente con su espíritu altruista, Leonora busca equidad a la hora de la repartición de los recursos públicos de la ley naranja con fines culturales y un apoyo

más grande a su ONG que se dedica a producción de contenido audiovisual y editorial pero que se ha visto afectada en gran medida por el estigma que se ha arraigado en la sociedad por muchos años. En razón a estos obstáculos que manifiesta, ha emprendido la búsqueda de soluciones que le permitan alcanzar el reconocimiento personal y de su ONG como gestores sociales y de cultura, a partir de la ampliación de su red de apoyo y de trabajo.

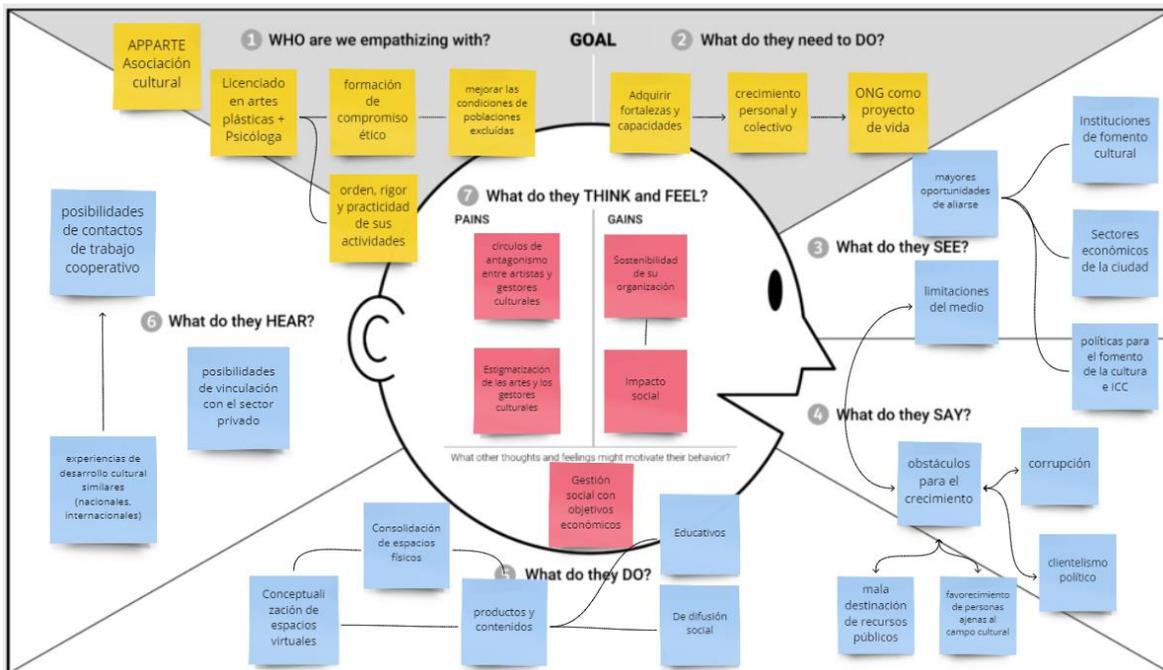


Figura 2. Herramienta mapa de empatía aplicado al Segmento de las ICC

La herramienta de mapa de empatía aplicada al segmento 1, nos permitió identificar oportunidades en su ámbito laboral enfocado en alianzas con ONGs e instituciones de fomento cultural. Lo que normalmente comunica son obstáculos que le impiden el crecimiento sobre todo por el mal destino de recursos públicos derivados de ineficiencias institucionales por la incidencia de favorecimiento político y corrupción.

Lo que el medio le indica constantemente son posibilidades de contactos de trabajo cooperativo y de vinculaciones con el sector privado, aunque no lo ha logrado de manera fácil por no encontrar ofertas viables debido a la estigmatización del sector artístico.

Nos dejó evidencias de sus frustraciones con el entorno en que se mueve y con la falta de articulación con oportunidades en otros sectores económicos, especialmente de servicios turísticos y de comercio. También es clara la necesidad de su vinculación con el sector privado y lo difícil que es encontrar un ente que logre relacionarlos y más aún es que él lo logre por su cuenta debido al antagonismo entre artistas y gestores culturales.

No obstante, esta gestora cultural persiste en la realización de productos y contenidos sociales, en el ánimo de concretar productos editoriales y en la búsqueda de ampliar su oferta hacia las oportunidades que brinda la virtualidad.

Segmento 2: Organizaciones del sector productivo vinculadas con la cadena de valor del turismo local

Arquetipo del cliente validado 

B. Organizaciones del sector productivo vinculadas con la cadena de valor del turismo local.



Yolanda Orozco
 Edad: 48
 E. Civil: Casada
 Hijos: Si
 Nacionalidad: Colombiana

Título: Profesional en hotelería y turismo
 Ocupación: Directora de la Federación regional para el Fomento del Comercio FOCOM
 Ingresos: 2'500.000

Estricta, laboriosa y atenta.

Está entendiendo que su crecimiento empresarial depende cada vez más de factores ligados a los territorios, especialmente las actividades culturales y creativas que potencian el valor agregado de sus productos y servicios.

 **PRODUCCIÓN DE CONTENIDO**

FOCOM: informe semestral www.focom.com.co 

INTERACCIÓN VIRTUAL

 Suite    

GESTIÓN DE ACTIVIDADES GREMIALES



- congresos
- mesas
- talleres
- concertaciones

NECESIDADES QUE ESPERA SATISFACER:

- Busca variedad en la oferta cultural.
- Relacionamento efectivo con sectores que puedan dinamizar sus actividades.
- Modernizar sus actividades productivas tradicionales

BARRERAS QUE IMPIDEN ACCEDER A LA OFERTA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS:

- Las Políticas nacionales no responden a las necesidades de las mipymes del sector, que son la mayoría en el gremio.
- La formalización del sector implica incrementar sus costos e impuestos.
- Dificultad para el acceso a recursos públicos.

Figura 3. Herramienta Buyer persona aplicada al Segmento turístico

Yolanda como parte del gremio del turismo está en la búsqueda constante de actividades culturales, sociales y recreativas de gran variedad que le ayuden a dinamizar sus procesos de articulación en la cadena de valor. Pero no encuentra una organización o ente que

le facilite o ayude a crear un vínculo directo con las ofertas en el campo de la ICC que estimule la atracción de clientes y para incrementar el consumo local.

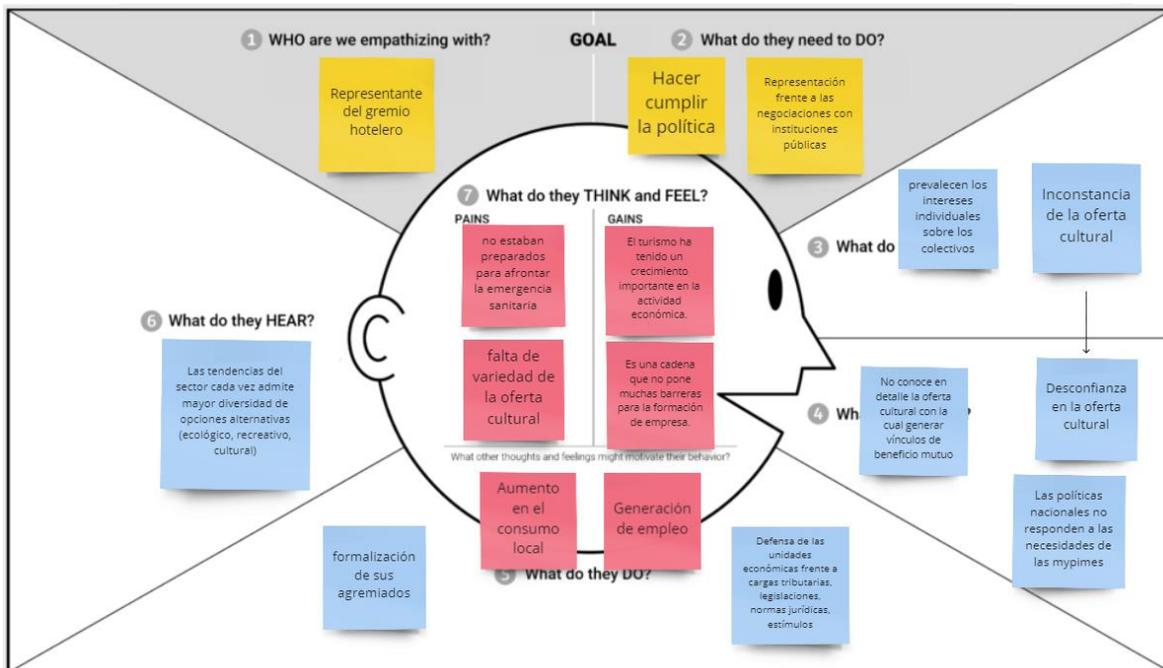


Figura 4. Herramienta mapa de empatía aplicado al Segmento del turismo

La organización a la que pertenece esta persona existe con carácter gremial pero sus objetivos no responden a los intereses de sus afiliados. (prevalecen los intereses individuales sobre los colectivos). Se presentan brechas internas entre agentes del gremio con mayor capacidad económica y las pequeñas unidades mipymes. Además, que las políticas nacionales no responden a las necesidades de las mipymes del sector (que son las más numerosas del gremio).

Para ella, el turismo ha tenido un crecimiento importante en la actividad económica del país y en conjunto con las tendencias del sector, cada vez admite mayor diversidad de opciones alternativas (ecológico, recreativo, cultural). Adicionalmente, la cadena de valor del sector turismo se caracteriza por tener pocas barreras para la formación de empresa lo que, sin embargo, se expresa en un alto grado de informalidad.

El mapa de empatía aplicado al segmento 2, nos muestra una gran inconformidad por la escasa y falta de variedad de la oferta cultural que se despliega en su entorno local y, por otro lado, la dificultad para obtener información sobre la oferta cultural y creativa, con la cual pueda explorar algún tipo de vinculación que favorezca el desarrollo del sector.

Finalmente logramos extraer que nuestro actor busca una representación frente a las negociaciones con instituciones públicas en la búsqueda de aliviar el impacto que generan entre otros aspectos, las altas cargas tributarias, normas jurídicas cada vez más exigentes y carencia de estímulos no tributarios.

Falencias o vacíos en la oferta actual

- Informalidad de la oferta cultural que depende de iniciativas individuales y no de organizaciones.
- Fracaso prematuro de los emprendimientos en el sector de Industrias Culturales y Creativas (ICC).
- Bajos niveles de capacidades en términos empresariales para poder garantizar continuidad del negocio.
- Déficit relacional entre la oferta cultural y la demanda de servicios o bienes culturales (turismo, recreación).

La configuración de las diferentes variables y factores que intervienen en la problemática vinculada al entorno y las relaciones entre los segmentos de oferta (Organizaciones de las

ICC) y la demanda (Organizaciones, gremios y actividades del sector turístico), se puede ordenar según relaciones de causa y efecto según la siguiente ilustración:

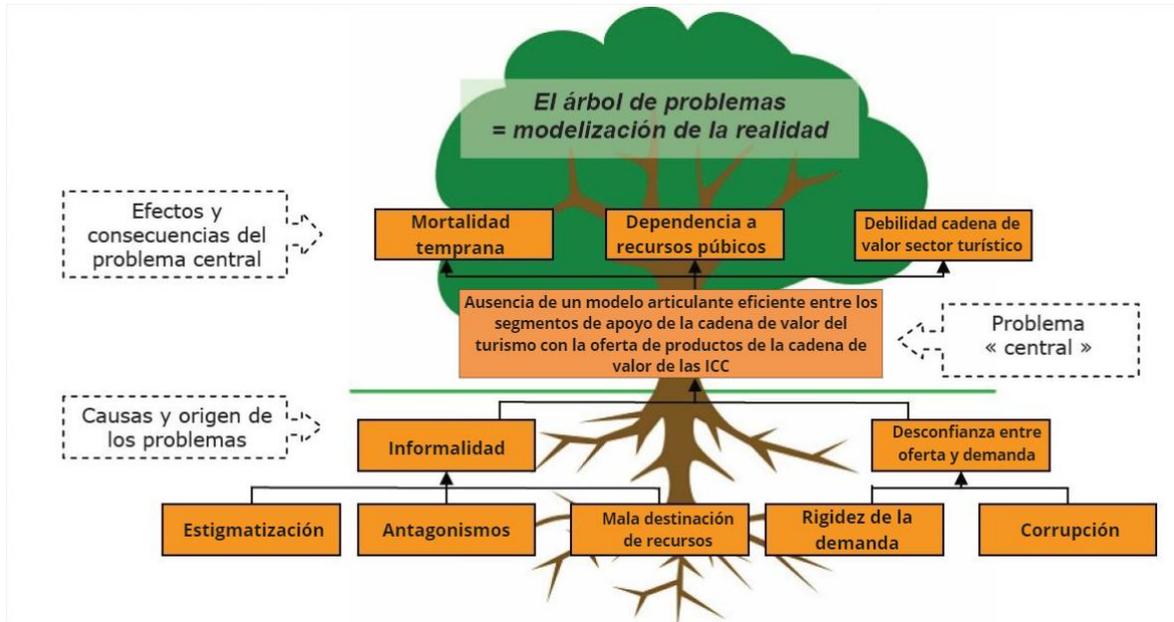


Figura 5. árbol de problemas

El problema central hace referencia a la ausencia de un modelo articulante eficiente entre los segmentos de apoyo de la cadena de valor del turismo territorial (de ahora en adelante referido con las siglas TT) con la oferta de productos de la cadena de valor de las ICC.

En este sentido, las actividades culturales no tienen elementos articulantes que estimulen a los gestores culturales y sectores de apoyo a participar en un mercado más amplio y con productos diferenciados que tengan oportunidad de ser reconocidos en segmentos en los cuales la articulación favorecería a esa cadena de valor.

4. Propuesta de Valor

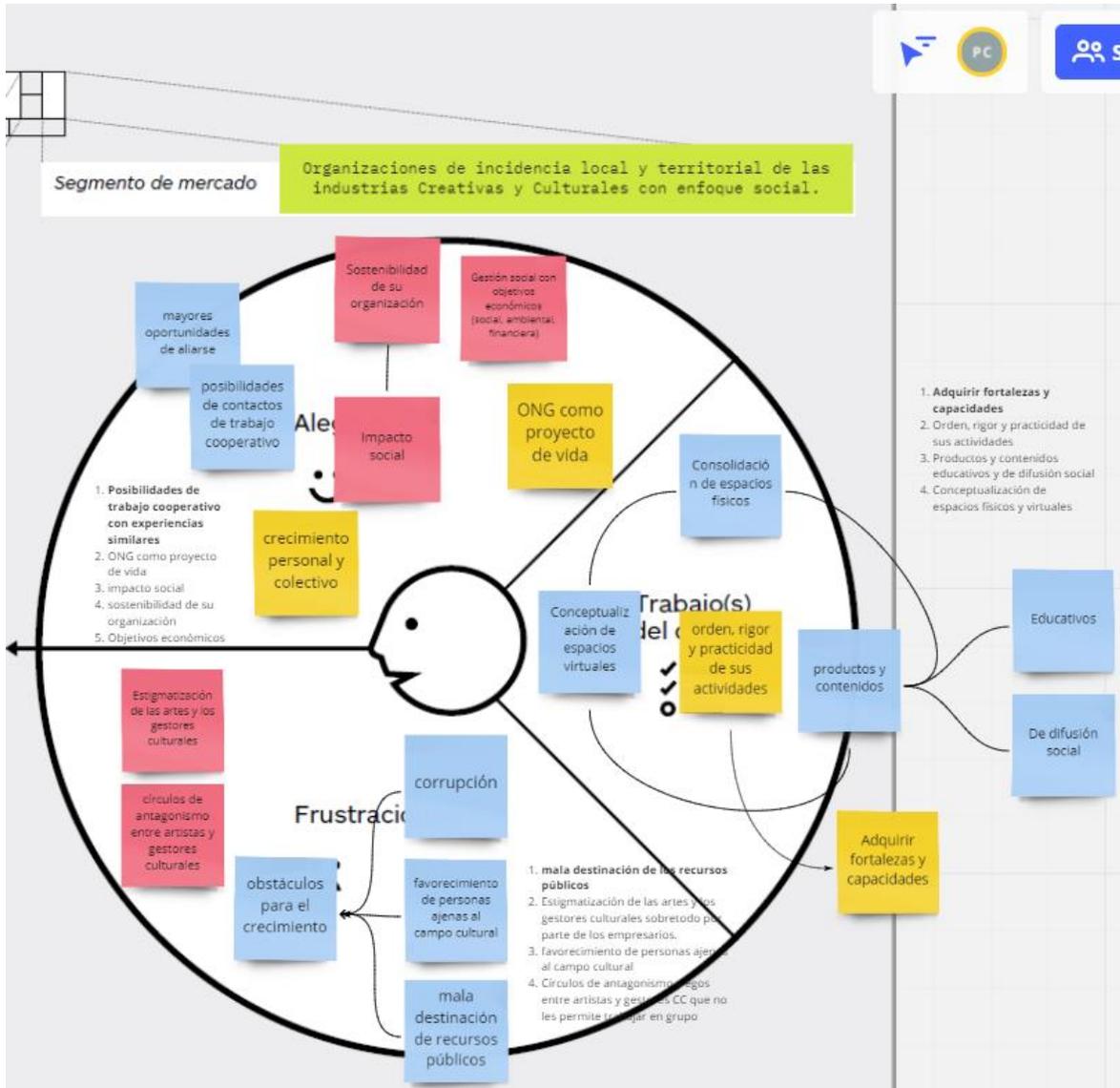


Figure 6. canvas de propuesta de valor para el segmento ICC, primera parte.

La respuesta que se ofrece bajo el mismo esquema de análisis, responde a las expectativas clasificadas como alegrías y frustraciones con las soluciones ilustradas a continuación:

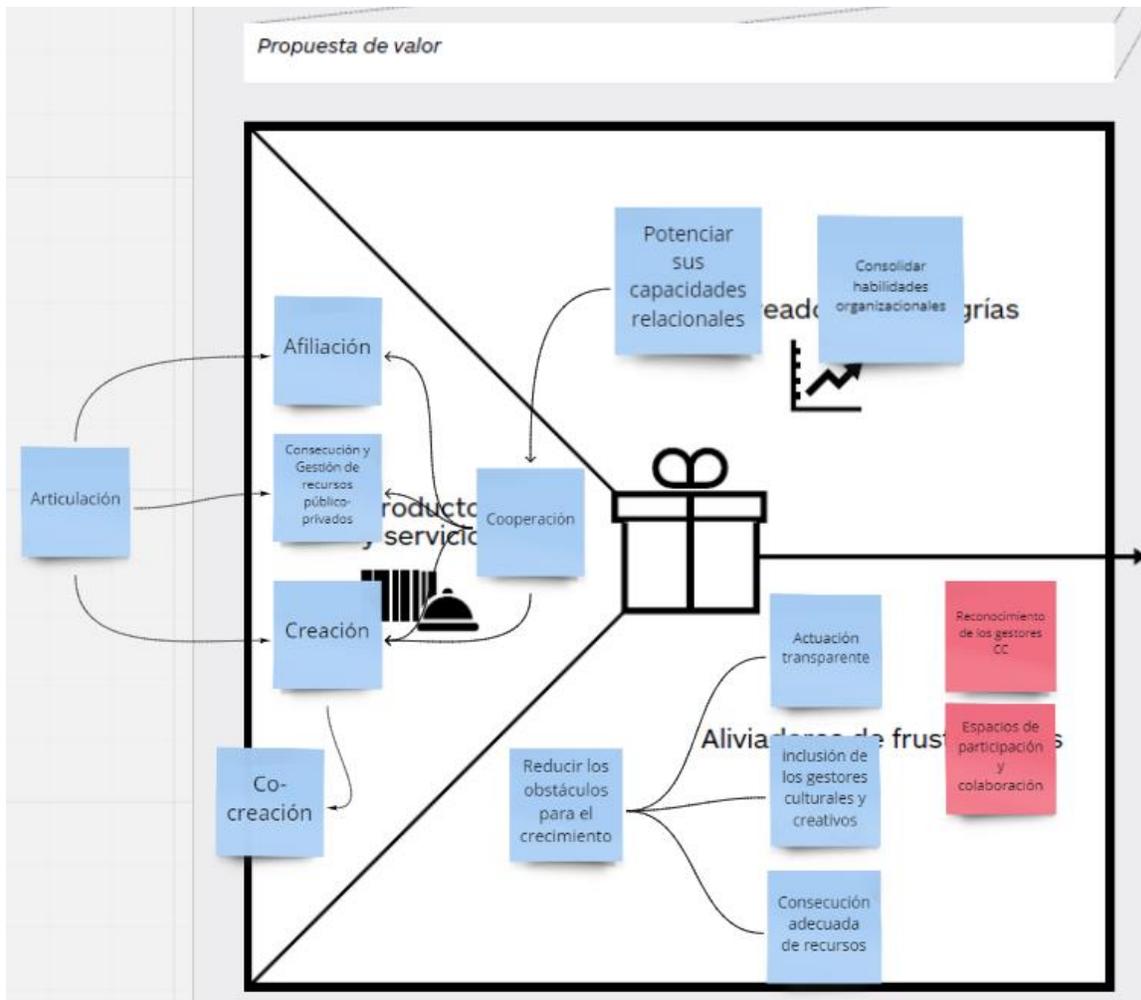


Figura 7. canvas de propuesta de valor para el segmento ICC, segunda parte.

Los productos y servicios que responden a las necesidades planteadas dentro de los campos de creación de alegrías y aliviadores de frustraciones para este segmento, articulan acciones de afiliación, co-creación y consecución y gestión de recursos público privados.

En segundo lugar, para el segmento de organizaciones no gubernamentales, asociaciones y gremios del sector productivo de incidencia local vinculados con la cadena de valor del turismo, se ordenan los aspectos relevantes según las frustraciones, alegrías y trabajos, clasificadas en orden de importancia así:

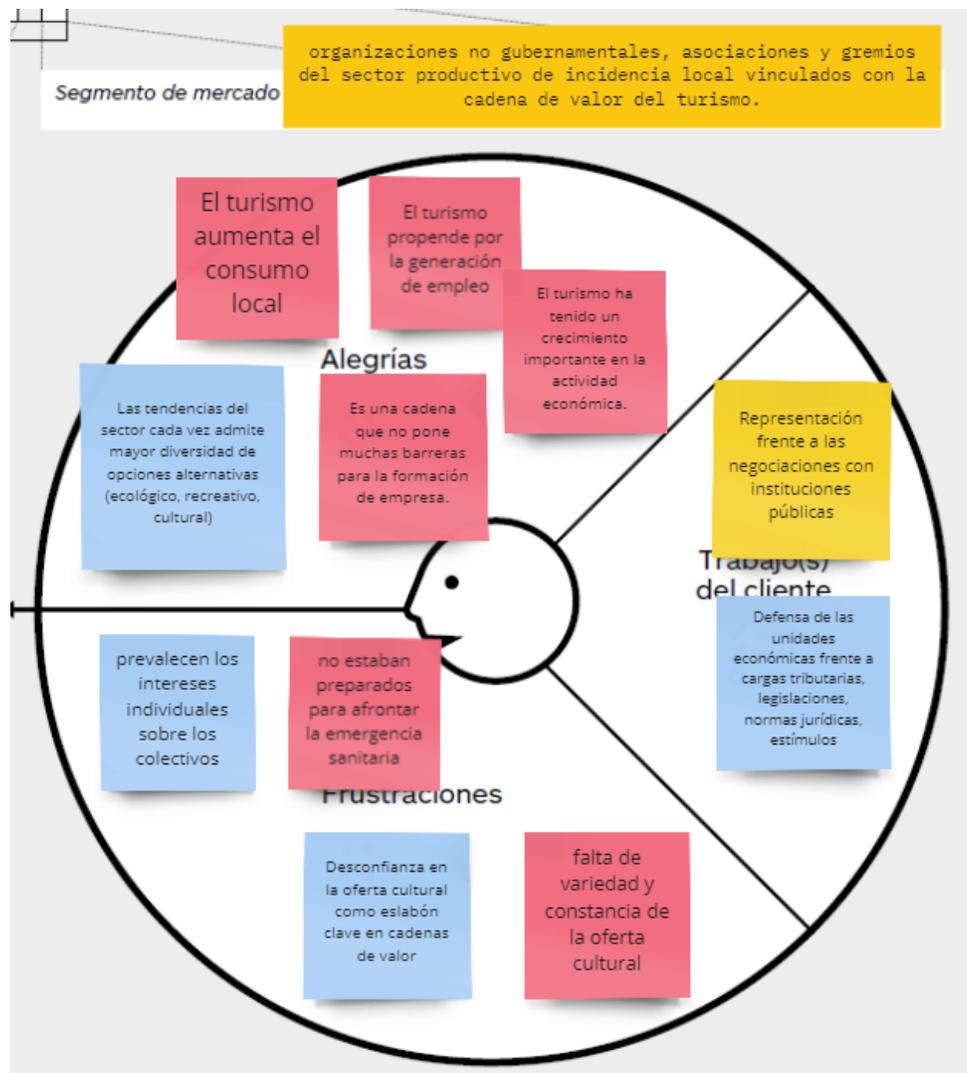


Figure 8. canvas de propuesta de valor para el segmento TT, primera parte.

Frustraciones:

1. **El sector turismo no estaba preparado para afrontar la crisis sanitaria**
2. Desconfianza en las actividades culturales como eslabón clave en el desarrollo del sector turístico
3. Individualismo y bajo nivel de trabajo colectivo en el gremio
4. Falta de variedad y constancia en la oferta cultural

Alegrías:

1. **El turismo ha tenido un crecimiento importante en la actividad económica por su incidencia en el consumo local y el empleo**
2. Las tendencias del sector cada vez admiten mayor diversidad de opciones alternativas (ecológico, recreativo, cultural)

Trabajos del cliente:

1. **Representación frente a las negociaciones con instituciones públicas**
2. Defensa de las unidades económicas frente a cargas tributarias, legislaciones, normas jurídicas, estímulos

La respuesta que se ofrece bajo el mismo esquema de análisis, responde a las expectativas clasificadas como alegrías y frustraciones con las soluciones ilustradas a continuación:

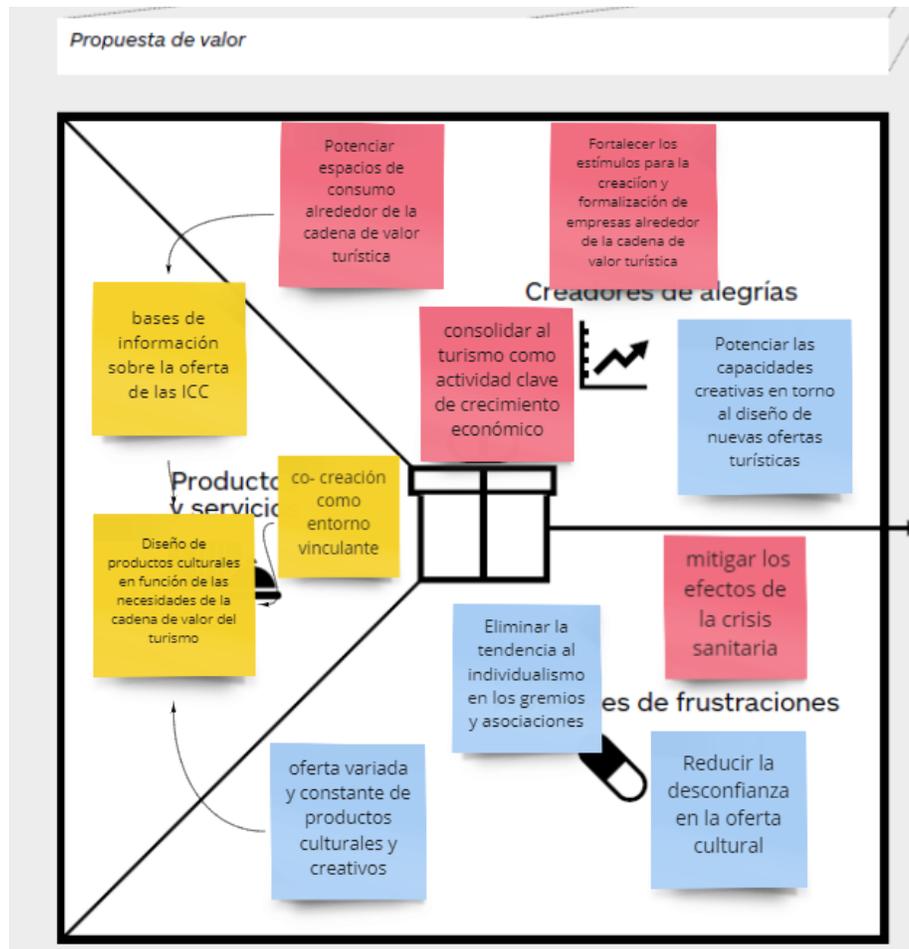


Figure 9. canvas de propuesta de valor para el segmento TT, segunda parte.

Las soluciones que responden a las necesidades planteadas dentro de los campos de creación de alegrías y aliviadores de frustraciones para este segmento, proponen entornos de colaboración basados en la creación de productos culturales diversos en función de las necesidades en la cadena de valor del sector turístico, que alimentan a la vez sistemas accesibles de información para acercar los procesos de gestión y articulación con las ICC.

Descripción de la propuesta:

Sistema de Gestión orientado al relacionamiento, aprendizaje, creación de productos y servicios, apoyado en una plataforma que vincula la oferta cultural y creativa local con las apuestas empresariales asociadas al desarrollo turístico del territorio.

En función de la necesidad común de articular ambos segmentos identificados, proponemos Bajo el lema: *Cultura Digna, Turismo creativo*, un sistema de Gestión enfocado al relacionamiento, aprendizaje y creación apoyado en una plataforma que vincula dos segmentos de actividades productivas vinculadas con: la oferta cultural y creativa local, y las apuestas empresariales asociadas con el desarrollo turístico del territorio.

Buscamos por lo tanto ser el espacio para unir la creatividad con el crecimiento económico de los sectores turísticos a partir de productos que solucionen las necesidades y expectativas comunes a estos dos segmentos con tres elementos:

- Un Sistema de información de oferta y demanda en ámbitos regionales y locales.
- Formación de capacidades, pensamiento estratégico y orientación a la innovación.
- Gestión de conocimiento a partir de una plataforma de aprendizaje, evaluación e investigación.

En ese sentido, la propuesta de valor se precisa así:

Articulamos vínculos verdaderos, duraderos y de confianza entre el segmento de las industrias creativas y culturales el segmento del sector turístico, con una perspectiva estratégica y de co-creación en una red de interacciones.

La propuesta de valor pone el énfasis en la articulación entre oferta y demanda para que la interacción que se propicie esté fundamentada en principios de co-creación, interacción directa y acumulación mutua de capacidades.

El aspecto diferencial en relación con la oferta actual, va más allá de la lógica tradicional de oferta y demanda basada en intercambios y transacción de productos en función de intermediaciones y necesidades puramente de mercado o institucionales, en la medida en que ofrece un entorno de diálogo, cooperación creativa y retroalimentación entre los actores y organizaciones vinculados a través del modelo que vamos a diseñar, eliminando así la oferta genérica de intermediación o asesoría (que generalmente beneficia a un sector más que a otro).

5. Análisis de entorno y de mercado

5.1. Análisis PESTEL

Mediante el análisis estructurado empleando la herramienta PESTEL se identifican las siguientes variables, seleccionadas con la finalidad de jerarquizar el nivel de incidencia de las tendencias, el efecto generado por la crisis COVID-19 y su impacto sobre el entorno frente a nuestra iniciativa empresarial. A continuación, se consigna de manera sintetizada el análisis derivado del **ANEXO 2**.

5.1.1. Dimensión política

En el actual estado del desarrollo mundial, las políticas públicas de educación y cultura son la base de los procesos locales y globales para el desarrollo humano y el crecimiento económico. (UNESCO, 2005)

No obstante que la crisis coyuntural ha afectado la continuidad del proceso educativo en todos los niveles y con ello, la dinámica social y cultural en el mundo entero, las instituciones nacionales y organismos internacionales enfrentan el reto de generar cambios profundos en los modelos educativos y los mecanismos sociales de fomento de la cultura por sus impactos sociales y económicos.

Para responder a la coyuntura de la crisis de la Pandemia COVID 19, existe un consenso global para incrementar y profundizar mecanismos de cooperación internacional en aras de mitigar sus impactos. En Colombia, la iniciativa de reactivación económica “Colombia Sigue Adelante” ha identificado entre otros ejes, el sector turismo y la cultura como mecanismos importantes para tal finalidad.⁸ Sin embargo, la necesidad de atender el impacto social de la crisis (en sistemas de salud e ingreso básico) ha impedido encontrar estrategias de reactivación de los sectores mencionados, especialmente por la incertidumbre de resolver la dificultad que generan las aglomeraciones de población (que son esenciales para el crecimiento económico de los sectores objeto de la iniciativa).

En relación con la iniciativa empresarial que se pretende avanzar, se identifica una oportunidad por el imperativo para las políticas públicas nacionales de adaptar, proponer y fomentar formas novedosas de comunicación y acceso a los productos culturales que hacen parte de la cadena de valor y su vínculo con los sistemas educativos. Por otro lado, mientras estos propósitos nacionales dependen de estrategias apoyadas en cooperación internacional, existe el riesgo de que las prioridades hacia temas sanitarios y de renta básica limiten el nivel de inversión que se pueda destinar a la reactivación del sector turismo y cultura.

5.1.2. Dimensión Económica

En el contexto global y nacional, los sectores de cultura y turismo han venido creciendo en su participación como actividades productivas tanto en su aporte al PIB como en su dinámica de crecimiento, especialmente jalonado por la integración a cadenas de valor internacionales.⁹

⁸ recuperado de: www.colombiasigueadelante.mincit.gov.co

⁹ De acuerdo con la figura anterior, la tasa promedio de crecimiento en el periodo 2000-2019 del valor agregado para el sector de Industrias Culturales fue de 4,75%, superior al 3,4% del PIB total. El sector de hotelería y restaurantes creció en promedio 2,75% en el mismo periodo y la crisis del COVID significó su caída dramática en un -26% para el año 2020. (DANE, 2021)

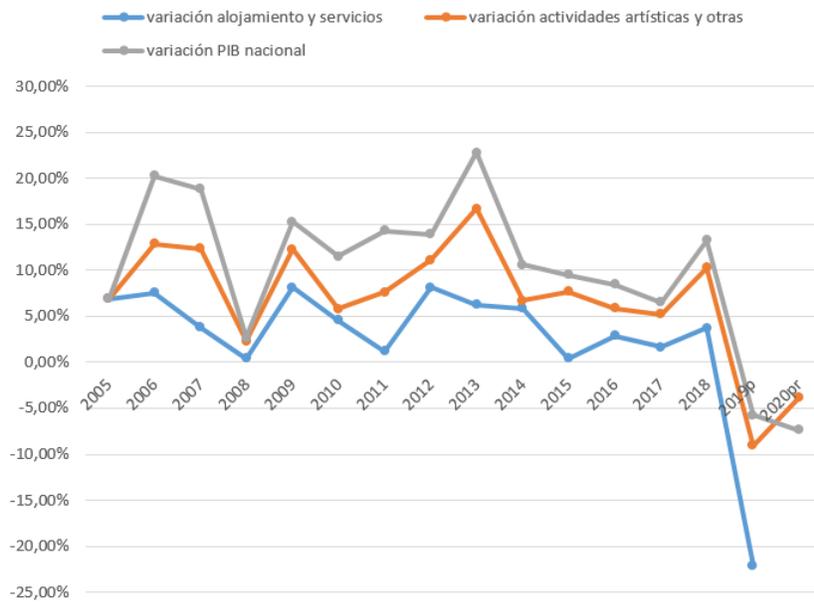


Figura 10. Variación del PIB durante los años 2005 – 2020 para los sectores mencionados. Elaboración propia sobre datos del DANE para el año 2021.

Al analizar la variable del valor agregado para los sectores turismo e ICC, se identifica una oportunidad que ya venía marcando la tendencia global y nacional, incluso para la superación de la crisis sanitaria por su importancia estratégica para la cadena de valor global y respondiendo al reto de promover nuevas formas de gestión de la cadena, productos y estrategias para estimular su reactivación.

De igual manera, las políticas para la reactivación económica global identifican las ICC y el sector turismo como estratégicos por su alta incidencia en la generación de empleo, no solo para recuperar los puestos de trabajo perdidos durante la crisis, sino para la implementación de estrategias de innovación social y tecnológica. Lo anterior, teniendo en cuenta su potencial para articular grupos diversos de población y territorios sin limitaciones o barreras de entrada para nuevos emprendimientos.

No obstante, el riesgo que se presenta está relacionado con posibles inconsistencias y falta de continuidad de políticas públicas, así como dificultades para expandir mercados fuera de los tradicionales sectores y destinos que han concentrado las inversiones mundiales.

5.1.3. Dimensión Socio cultural

Analizando la cultura global, la identidad nacional y territorial y las dinámicas de exclusión o inclusión social como variables incidentes en el ámbito socio cultural y su impacto sobre la iniciativa que pretendemos desarrollar, se identifican oportunidades significativas derivadas de la consolidación y mayor articulación entre diversas poblaciones, fortaleciendo los vínculos globales y locales alrededor de la cultura.

Al tomar en cuenta la coyuntura de la crisis sanitaria global, se refuerza la necesidad de crear sinergias en las escalas global y territorial. En este contexto, el aislamiento social aceleró la apropiación de nuevas formas de comunicación y relacionamiento en términos culturales, de información y de formas de trabajo apoyadas en el desarrollo de las TICs. Sin embargo, esto acentuó las brechas sociales, económicas y tecnológicas con especial incidencia en los grupos de población de menores ingresos, mayor vulnerabilidad, así como las brechas espaciales urbanas y regionales.

Lo anterior representa el mayor reto a resolver por parte de los estados y las mismas comunidades, situación que a pesar de constituir un condicionante de alta incertidumbre para la iniciativa, genera una oportunidad para poder aplicar estrategias creativas con escala local, desde la base social que representan comunidades y territorios con alto potencial de integrarse a cadenas de valor con el sector turismo, incidiendo particularmente en cambios culturales para apropiarse las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones.

5.1.4. Dimensión Tecnológica

Colombia ha logrado en las últimas dos décadas un avance significativo en el acceso y masificación de la internet como medio necesario para las actividades humanas, económicas y las prácticas comunicativas en la sociedad.¹⁰

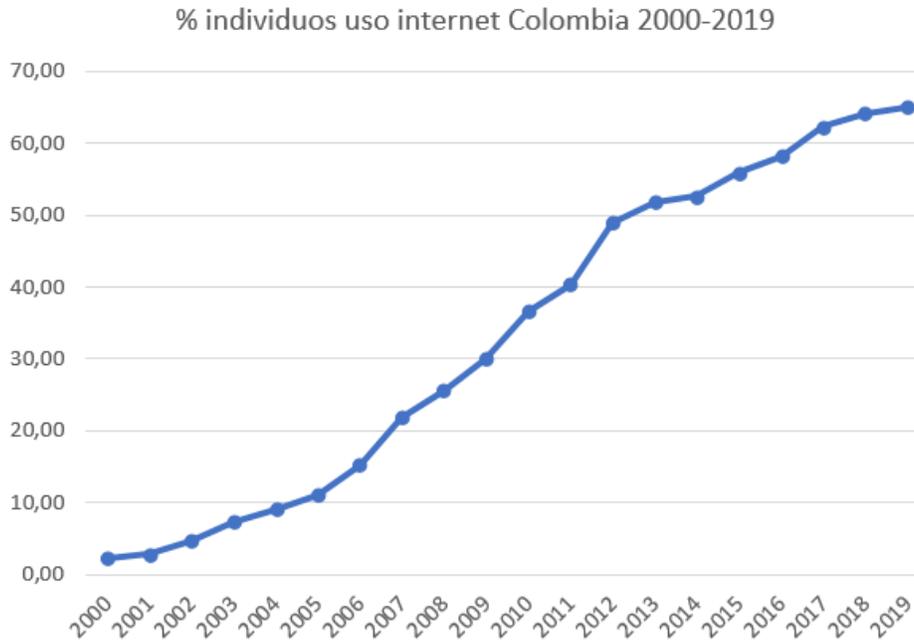


Figura 11. Porcentaje de individuos con acceso a internet en Colombia para el periodo 2000 - 2019. Elaboración propia a partir de datos del DANE para el año 2021

Actualmente el porcentaje de individuos con uso de internet representa el 65% de la población total, a pesar de que en los últimos 8 años ha venido decreciendo su proceso de expansión. (DANE, 2021)

La pandemia producida por el coronavirus ha representado en el uso de internet, una solución para muchos emprendedores, artistas y demás como una ventana para darse a conocer y

¹⁰ A partir del año 2001, el estado colombiano desarrolló una política de inversión sostenida para ampliar la cobertura de la población con acceso a internet, alcanzando en el 2012 el 50% de la población.

ofertar sus productos y/o servicios. Por otra parte, aumentó significativamente su uso gracias a sistemas de pago en línea, etc. por parte de sus usuarios.

El reto que plantea la reactivación social y económica, genera el imperativo de la inclusión de sectores sociales y grupos de población que estaban excluidos de su acceso, ampliando la necesidad de mayores coberturas y acceso a recursos tecnológicos en todos los aspectos que tienen que ver con la comunicación, la interacción y la sociedad.

La masificación a escala global del uso de las TICs se constituye en oportunidad para el desarrollo de nuevos productos y servicios intangibles dentro de los cuales se destacan las industrias creativas y culturales además de la educación.

Sin embargo, se elevan los riesgos relacionados con la privacidad de las personas y la calidad de la información que circula.

5.1.5. Dimensión Ecológica

Especialmente en la cadena de valor de las industrias culturales, la pandemia afectó particularmente actividades de turismo basados en paisaje y servicios ambientales debido a las restricciones de movilidad de la población.¹¹

Sin embargo, la expectativa para los dos sectores analizados una vez se supere la pandemia, prevé una oportunidad de incremento en actividades de turismo con la expectativa de vincular nuevos destinos basados en el patrimonio natural, especialmente en países en vías de desarrollo y con una importancia en biodiversidad.¹²

¹¹ De acuerdo con el DANE, las actividades de alojamiento y servicios que constituyen el centro de la cadena de valor del turismo, decreció un 22,10% con respecto al año 2019, mientras que las actividades culturales presentaron una variación de -3,8%. (DANE, 2021)

¹² de acuerdo con PROCOLOMBIA, Colombia puede consolidarse como una potencia mundial en el ecoturismo y aportar al desarrollo de un turismo sostenible.

Recuperado de: www.procolombia.co/noticias/colombia-y-su-potencial-en-ecoturismo

La dramática disminución de la demanda producto de la crisis sanitaria permitió coyunturalmente la recuperación de muchos ecosistemas que tradicionalmente están sometidos a una alta presión antrópica. Sin embargo, superada la crisis sanitaria se puede generar un mayor efecto negativo si no se controla el acceso indiscriminado a dichos ecosistemas. A pesar de que el riesgo ambiental se eleve, es una situación que depende de cómo se incorpore en la oferta de servicios de la iniciativa, un módulo de sostenibilidad ambiental (para mitigar esos posibles impactos que se puedan generar).

5.1.6. Dimensión Legal

Se tomó en cuenta que el gobierno nacional ha dispuesto dos instrumentos legales de importancia significativa para el desarrollo e impulso de las industrias culturales: La Ley 1837 de mayo del 2017 y el Decreto 1669 de septiembre de 2019.¹³

El marco legal mencionado, vincula entre otros aspectos, la protección de los derechos de autor de actividades creativas, investigación y diseño. Sin embargo, las normas protegen el sector formal de la economía y aún no avanza en la protección del patrimonio intangible y singular orientado al sector informal.

Por otro lado, los incentivos tributarios contenidos en la reglamentación pretenden estimular el apoyo para las ICC como resultado de exenciones a las grandes empresas que destinen recursos para el apoyo del sector.

A pesar de la incidencia alta de la informalidad en el sector de las ICC, las políticas nacionales dirigidas a reducir la informalidad laboral en general (en la economía nacional) refuerzan la oportunidad de implementar nuestra iniciativa empresarial en el mediano plazo.

¹³ La ley 1837 de mayo del 2017 es conocida como la Ley Naranja, por medio de la cual se fomenta la economía creativa. El Decreto 1669 de 2019 reglamenta las condiciones y requisitos para obtener el beneficio de renta exenta durante siete años, a aquellas sociedades denominadas "de economía naranja".

En contraste con este potencial desarrollo y estímulo al sector derivado del avance legislativo reciente, se identifican dos condicionantes que generan incertidumbre de sus impactos sobre el sector de las ICC: en primer lugar, por cuanto la implementación de estas políticas no garantizan que el mercado y las inversiones privadas reaccionen de manera rápida y por otro lado porque el riesgo de que la pandemia se extienda por más tiempo, aplaza la posibilidad de obtener los impactos positivos proyectados una vez se logre la reactivación plena de la economía.

5.2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

A continuación, se expone la síntesis que valora el ambiente competitivo en el que se inscribe nuestra iniciativa de negocio, con fundamento en la herramienta de las 5 fuerzas de Porter. Su análisis se consigna en el **ANEXO 3**.

5.2.1. Poder de los compradores

El alto grado de informalidad y heterogénea conformación de actividades que caracteriza las ICC y su débil vínculo con las actividades del turismo (estas últimas con mayor grado de formalidad), conforman en conjunto una importante y potencial demanda de servicios que espera ofrecer la iniciativa que presentamos¹⁴. Esta diversa composición de los segmentos estudiados no presenta un nivel de organización sectorial única y por tanto no impide ejercer sobre ellos en el corto plazo, una posición de control sobre el bajo poder de los compradores.

Sin embargo, son muchos los factores que desestiman la posibilidad de que diversas actividades, (especialmente del sector cultural) se motiven a la formalización y con ello se

¹⁴ de acuerdo con la estadística del DANE, en el proceso de recuperación de la economía se puede identificar un porcentaje del 1,73% del total de población ocupada que pertenece al sector de Actividades artísticas, entretenimiento, recreación y otras actividades de servicios, y un 1,5% de la población ocupada vinculada al sector turismo y restaurantes. Estas dos ramas de actividad significan aproximadamente 800.000 empleados ocupados, de los cuales cerca de 370.000 personas constituyen trabajadores informales y en consecuencia cerca de 430.000 pertenecientes al sector formal.

pierda la continuidad del vínculo que se espera obtener a mediano plazo para garantizar su condición de clientes permanentes para nuestra iniciativa.

5.2.2. Nuevos competidores / potenciales

El campo de la asesoría para las ICC en Colombia muestra un interés en varias iniciativas de carácter privado; sin embargo, esta oferta de servicios se orienta por asuntos que tradicionalmente se dirigen a la gestión administrativa y legal, con baja importancia por asuntos relacionados con la innovación, la creación y la gestión comunicacional (que constituyen el núcleo de la iniciativa empresarial).

Adicionalmente, los competidores que están en el sector turismo tienen un bajo poder de influencia, puesto que muchos de ellos aportan al gremio tangencialmente como las instituciones educativas o son oferentes y consumidores de turismo y cultura, pero su modelo de negocio no cumple con la metodología integral que hace inmersión de todos los roles y segmentos interesados en aportar en el gremio como lo planteamos con nuestra idea de negocio.

La amenaza que sin embargo se presenta, surge en la medida en surjan competidores que distorsionen los conceptos y proyecciones de estos sectores como alternativas de desarrollo económico, incluyendo instituciones del estado (secretarías de productividad y desarrollo) o competidores que promocionen plataformas tecnológicas en apariencia innovadoras, incrementando la distorsión del problema central de la demanda.

5.2.3. Rivalidad con establecidos

En la medida en que no hay un sector de las ICC consolidado, esto permite la entrada de muchos competidores que no respeten las condiciones de homogeneidad y calidad de los productos que se ofrecen y con ello, se disminuyan los precios de los servicios.

Sin embargo, y aunque la oferta actual y futura de servicios pueda propiciar la entrada de múltiples competidores, sus enfoques hacia desarrollo de productos u otros temas específicos, no comprometen en el mediano plazo el enfoque de la iniciativa empresarial.

Por otro lado, el relativo reciente desarrollo de políticas públicas para estimular las industrias culturales implica que la competencia en este mercado esté en formación y por lo tanto no hay hasta el momento un número significativo de iniciativas similares a la que proponemos y por lo tanto no reduce la rentabilidad promedio que se pueda obtener del ejercicio (por lo menos en el mediano plazo)

5.2.4. Poder de los proveedores

Las tendencias tecnológicas muestran una expansión importante de desarrolladores independientes, no tradicionales y con enfoques de software libre que pueden garantizar posibilidades múltiples de selección de proveedores. Sin embargo, el poder de los proveedores sobre todo el de tecnología es alto y aun cuando se diseñen estrategias para tener la custodia del componente tecnológico, no es el negocio de la compañía la experticia y el desarrollo del fondo del sistema, por ende, el know how más fuerte lo tiene el proveedor.¹⁵

La amenaza se presenta de igual manera porque el costo para la empresa para acceder a redes de interacción y plataformas tecnológicas presenta un alto grado de monopolización, colocando en desventaja a la empresa para poder fijar acuerdos con precios accesibles y estables, generando alta dependencia de desarrollo y conocimiento del sistema de gestión por parte del proveedor tecnológico del sistema de gestión realizado a la medida de la empresa.

¹⁵ por esta razón, la propiedad del sistema de gestión en cuando desarrollo, código fuente, servidor e información debe ser 100% de la empresa.

5.2.5. Productos sustitutos

La oferta educativa superior presenta un comportamiento frecuente hacia la creación de programas de formación en muchas áreas que están vinculadas al producto que la empresa espera posicionar, en la medida en que su presencia institucional les facilita ofrecer adicionalmente vínculos con otras instituciones o incluso con entidades del sector público que también estimulan las ICC. Sin embargo, un producto bajamente competitivo es lo que ofertan las instituciones educativas en torno al turismo, pero no constituye un producto completamente sustituto del modelo y la metodología propuesta.

Ante esta latente amenaza, la naturaleza de la iniciativa empresarial que proponemos permite realizar adaptaciones a la oferta de productos con mayor flexibilidad que posibles rivales oferentes de carácter institucional, adaptándose a las necesidades de los usuarios y con mayor cobertura de la diversidad de las actividades que hacen parte de las ICC y el sector turismo.

6. Diseño y descripción del modelo de negocio sostenible

6.1. Descripción del sistema de negocio

De acuerdo con la herramienta System mapping, se describe el sistema de negocio a partir de sus componentes, relaciones entre actores, aportes a la propuesta de valor, sentido de las relaciones y los procesos que se originan dentro del ambiente creado.

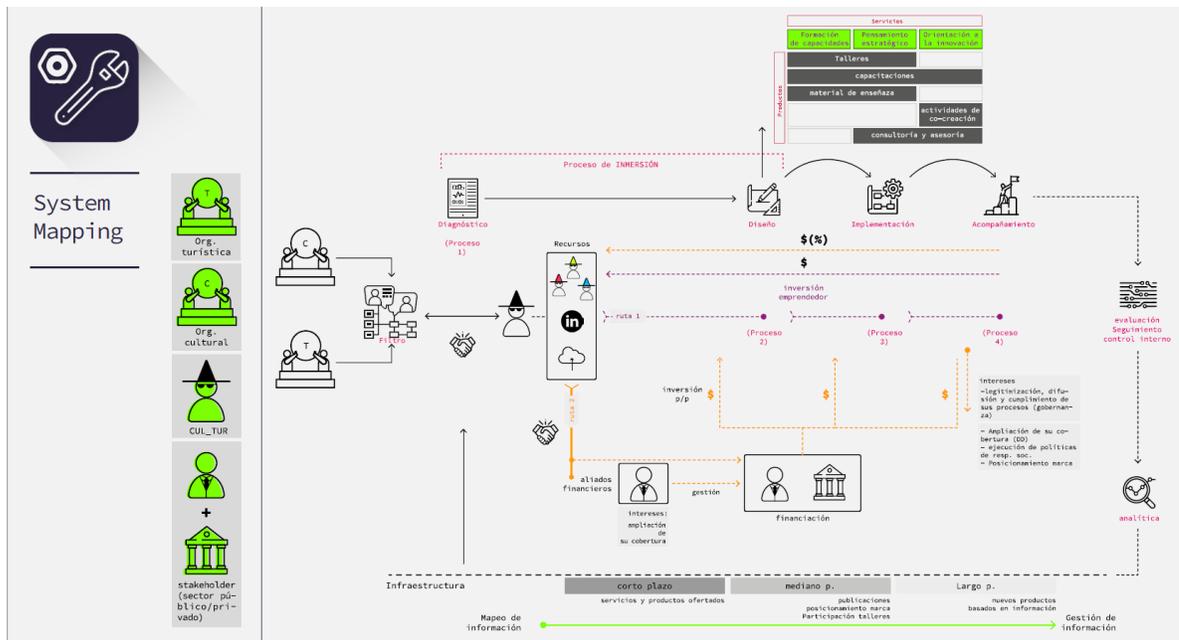


Figure 12. Representación visual del sistema de negocio para la iniciativa empresarial.

El sistema basa su enfoque en los distintos niveles de relacionamiento entre los actores listados en el diagrama, a saber:

- Organizaciones del sector turístico
- Organizaciones del sector cultural y creativo
- La iniciativa empresarial
- Stakeholders del sector público y privado.

De esta manera se puede observar un primer nivel de relacionamiento entre organizaciones del sector cultural y turístico, en la medida en que surge de manera voluntaria y se basa en criterios de cooperación. En ese sentido, nuestra iniciativa debería haber gestionado un proceso previo de convocatoria, selección y mediación entre estas organizaciones, apoyado en la plataforma con su componente de vinculación y articulación.

Una vez garantizada la participación de estos dos perfiles empresariales, se inicia un proceso diagnóstico aplicado de manera gratuita a los usuarios que deciden acceder al

proceso de articulación entre organizaciones e iniciativas, con la finalidad de identificar productos, procesos y proyectos que puedan llevar a cabo la consolidación del vínculo establecido.

A partir del momento anterior, se decide la ruta estratégica para la financiación de una o todas las etapas del proceso de maduración de la iniciativa articulada. Esto implica identificar las fuentes de recursos que pueden provenir tanto de los recursos propios de las empresas acompañadas, como de recursos de origen público, privado o mixtos que coincidan con los intereses de las partes que voluntariamente han decidido participar. Este momento constituye el primer ciclo de retornos de la inversión realizada por nuestra empresa.

Las fases de implementación y acompañamiento que siguen en la secuencia de maduración, definen un segundo momento de retornos para la iniciativa empresarial que proponemos, con la finalidad de solventar los costos, gastos e inversiones realizadas durante las etapas anteriores. En este mismo momento, se materializan los beneficios sociales que motivan la intervención de las empresas y aliados corporativos que han financiado el desarrollo de la iniciativa acompañada.

6.2. Planteamiento inicial del modelo de negocio sostenible

A continuación, se expone el modelo de negocio sostenible en su etapa preliminar, con el objeto de su validación posterior. Utilizando la herramienta sugerida, a continuación, se presenta el resultado de su estructuración de manera gráfica.

 <p>SEGMENTO DE CLIENTES</p>	<p>Organizaciones de las Industrias Creativas y culturales con enfoque social y de incidencia local / territorial</p>	<p>Organizaciones del sector productivo vinculadas con la cadena de valor del turismo local.</p>
 <p>PROPUESTA DE VALOR</p>	<p>Articulamos vínculos verdaderos, duraderos y de confianza entre el segmento de las industrias creativas y culturales el segmento del sector turístico, con una perspectiva estratégica y de co-creación en una red de interacciones.</p>	
 <p>PRODUCTOS Y SERVICIOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema de información de oferta y demanda en ámbitos regionales y locales. - Formación de capacidades, pensamiento estratégico y orientación a la innovación. - Gestión de conocimiento a partir de una plataforma de aprendizaje, evaluación e investigación. 	
 <p>CANALES</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Página web de contenido dinámico. - Presencia en Redes sociales como LinkedIn y Facebook - Email Marketing: envío de contenidos mensuales a bases de datos - Emarketing - Pauta - google Adwords - Ferias culturales y empresariales 	
 <p>RELACIONAMIENTO</p>	<p>Relaciones cercanas y de confianza gracias a:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Relación personalizada - acceso por parte de las organizaciones a conocimiento de valor de manera gratuita 	
 <p>INGRESOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Pago por servicio de orientación, pensamiento E. y capacitación. - Organización de eventos, conferencias, mesas, talleres, seminarios, webinars - Publicaciones, editoriales e investigaciones 	
 <p>BENEFICIOS SOCIALES</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Empoderamiento de emprendedores - identificación de procesos de formación de cadenas de valor local - estímulos orientados al cambio de paradigmas y formas convencionales de organización y de producción en contextos locales 	
 <p>BENEFICIOS AMBIENTALES</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Compensación de huella de carbono. - Manejo de información y plataforma cloud. - Facturación electrónica y reducción de papel - Espacios Compartidos Co-Working 	
 <p>RECURSOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Humanos (Contable, Administrativo, Tutores, Técnicos) - Equipos de cómputo, internet, telefonía 	
 <p>ACTIVIDADES Y PROCESOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Vigilancia tecnológica - Asistencia a ferias virtuales y presenciales. - Planeación de módulos de enseñanza. - Construcción de plataforma. - Relacionamiento comercial y partners con segmentos de la industria 	



Figure 13. Planteamiento del modelo de negocio según canvas de modelo sostenible.

7. Aprendizajes de validación e iteraciones del modelo de negocio.

Con fundamento en la realización de entrevistas semi-estructuradas, a continuación se presentan los hallazgos significativos obtenidos del proceso de validación del modelo y sistema de negocios. La aplicación de estos instrumentos de consulta se realizó a expertos en diferentes áreas de incidencia para la propuesta, enfatizando roles de orden técnico, orientados a la sostenibilidad, oportunidades con aliados claves y empresarios.

Para efectos de consulta, las evidencias del registro y grabación de entrevistas se pueden ubicar a partir del siguiente link:

<https://universidadeaneducu.sharepoint.com/:f:/s/Seminariodegrado375/EsnBPFWZT3lGqjv1OVmDcwEBpp60ZwhBFRPcla9-UdVl1g?e=1OB32m>

La tabla siguiente relaciona los nombres y perfiles de los expertos consultados.

Tabla 1. Perfiles consultados de acuerdo a la tipología de expertos.

categoria	Nombre	Descripción del perfil
expertos técnicos	David Ocampo	Administrador de empresas
		Magister en gestión de organizaciones
		Docente de postgrado
	Oscar Durán	Director de producto en Huga
		Realizador de productos digitales en ecosistemas emprendedores
		10 años de experiencia en proyectos digitales
Aliados Clave	Edixon Jiménez	Publicista
		Realizador de contenidos multimedia
		20 años trabajando con medios de comunicación
	Jhorman Gutiérrez	Ingeniero Electrónico.
		Especialista en Gerencia Estratégica del Diseño.
		Magister en Ingeniería de Sistemas Electrónicos.
		Magister en Innovación.
		6 años de experiencia acompañando procesos de Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación
	Cesar Castellanos	Arquitecto
		Magister en desarrollo económico regional de la universidad de los Andes
		Consultor independiente
		Docente universitario
		Consultorías enfocadas en desarrollo económico
		35 años de experiencia
	Ricardo Saavedra	Artista plástico y audiovisual
		25 años en promoción y divulgación en ámbito cultural
		Licenciado en artes plásticas de la UPTC
		Magister en historia
empresarios	Edixon Jiménez	n.a
	David Ocampo	n.a
	Oscar Durán	n.a
expertos en sostenibilidad	Pablo Díaz	Ingeniero Ambiental
		Especialista en gestión ambiental
		15 años de experiencia
		Director HSEQ de una empresa que trabaja en el sector de saneamiento ambiental
		CEO de Ingesos
	Sandra Barbosa	Contador público
		Especialista en gerencia financiera y administrativa
		Revisor fiscal
		10 años de experiencia en carrera financiera

De igual manera, el diseño de las entrevistas se registra en el **ANEXO 4**.

7.1. Sistematización de entrevistas

A continuación, se presentan los principales hallazgos y resultados de las entrevistas realizadas con los expertos, señalando los aspectos que nos permiten reestructurar o fortalecer el modelo de negocio. Los resultados presentan los aportes relevantes por cada uno de los entrevistados, teniendo en cuenta que la diversidad de perfiles y sus aportes enriquecen el diseño de la propuesta.

Debemos anotar que el conjunto de los expertos coincide de manera positiva en una validación general del modelo, bajo criterios de análisis de pertinencia (con respecto a las tendencias globales en la economía y el desarrollo de sectores vinculados con el turismo y la cultura), así como la viabilidad del sistema propuesto tomando en cuenta los principios de organización, el diseño de productos y vínculos e identificación de usuarios. De igual manera se obtuvo un consenso del grupo de expertos en el reconocimiento de la factibilidad económica y de recursos que sostienen el modelo de organización propuesto.

Sin embargo, las observaciones y recomendaciones que los expertos formularon para el modelo de negocio identifican algunos asuntos y aspectos del modelo que requieren una revisión, con la finalidad de reducir posibles amenazas que afecten la evolución de la iniciativa empresarial y que a continuación señalamos (con base en la sistematización de las recomendaciones y comentarios, disponible en el **ANEXO 5**)

7.2. Ajuste del modelo y sistema de negocio.

Con fundamento en las recomendaciones realizadas por el proceso de consulta con expertos, se incorpora tres clases de arreglos:

- Orientados a fortalecer el modelo, con la finalidad de potenciar su propuesta de valor.
- Ajustes en los procesos y soportes para la operación de la empresa, con la finalidad de elevar la eficiencia interna y la eficacia de sus actividades y resultados operativos.
- La incorporación de asuntos estratégicos dentro del modelo de negocios con el objeto de elevar la calidad de los productos dentro de los tres componentes (relacionamiento, aprendizaje y creación).

El resultado de este ajuste se puede hacer visible en negrillas y con un color diferente dentro de la ilustración que sintetiza el canvas de modelo de negocio.

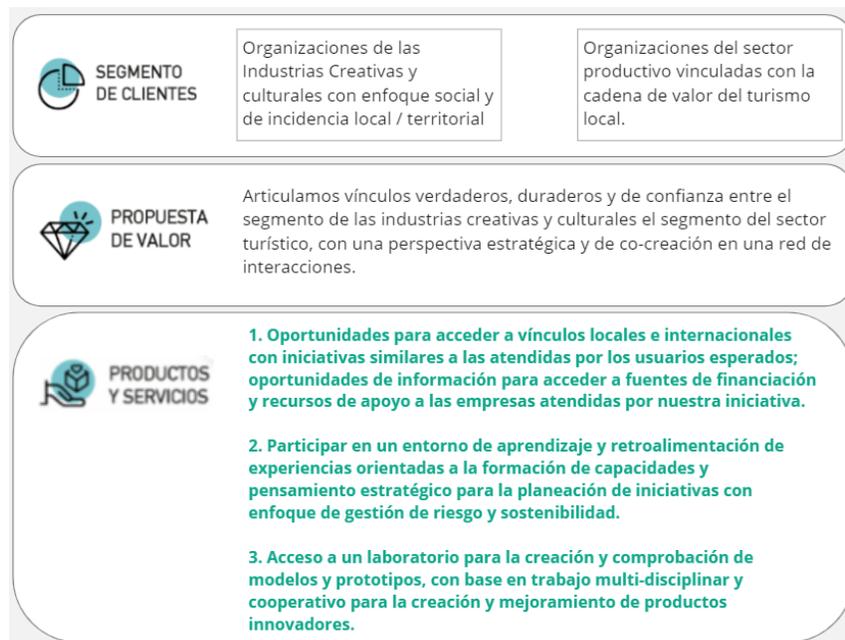




Figure 14. Ajustes del modelo de negocio según canvas de modelo sostenible.

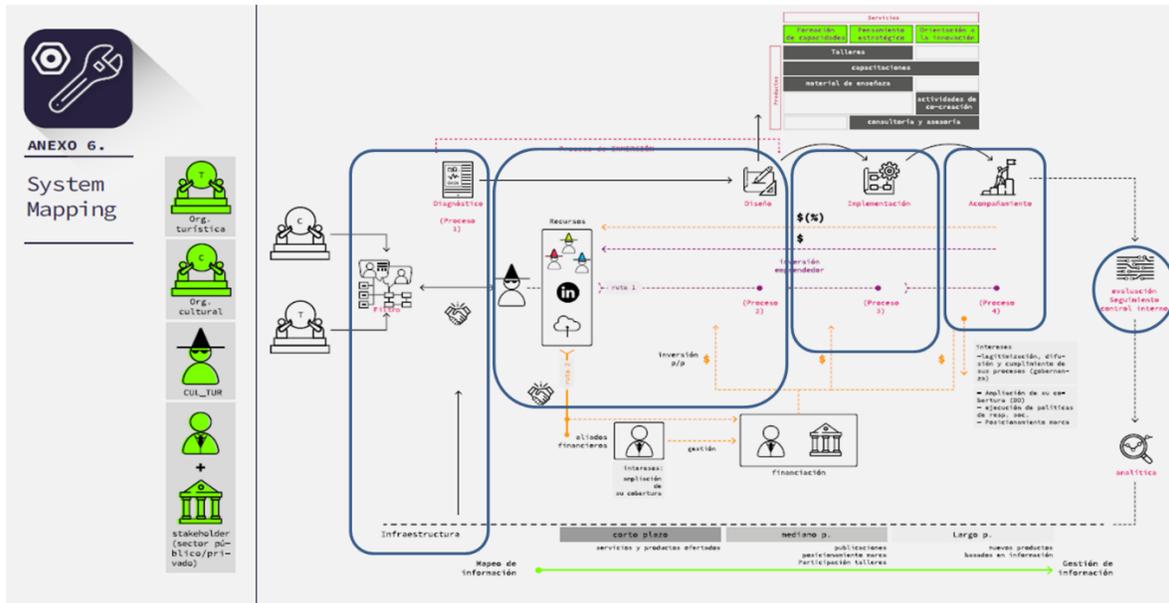


Figura 15. Ajustes del sistema de negocio.

Por otro lado, y teniendo en cuenta que la validación del sistema con los expertos fue positiva en relación con los procesos, elementos, relaciones y sentido de los vínculos, se toma en consideración para el ajuste del sistema, las sugerencias señaladas sobre la necesidad de identificar con mayor claridad, los momentos de intervención para las etapas de diagnóstico, diseño, implementación y acompañamiento que se realizan dentro del ambiente que constituye la iniciativa expuesta.

La proporción de los momentos graficados, también refleja el grado de complejidad y proceso interno que se va alcanzando a medida que se va avanzando en el proceso de cualificación del acompañamiento a los usuarios de la empresa.

8. Análisis estratégico.

8.1. Capacidades internas e impactos externos

Con fundamento en las herramientas *PES Estratégico* y *DOFA* y basados en la información sistematizada en el **ANEXO 6**, a continuación se exponen los hallazgos más significativos que concluyen el análisis de la información registrada.

8.1.2. Componente: Cabeza del PES y estrategias derivadas de acuerdo al modelo DOFA

Estrategias FO

Uno de los objetivos estratégicos en el arranque de la iniciativa se basa en convertir el conocimiento acumulado en modelos, enfoques y contenidos que se validarán mediante su publicación y difusión en escenarios o en redes de conocimiento nacionales y globales.

Estrategias DO

Aunque la iniciativa no quiere depender de recursos públicos, se buscará participar de manera coyuntural en convocatorias de orden nacional y regional enfocadas hacia la cadena de valor de las ICC+TT y con ello actuar como operador intermediario de programas con énfasis social.

8.1.3. Componente: Cola del PES y estrategias derivadas de acuerdo al modelo DOFA

Estrategias FA

El capital humano y de experiencia acumulada en los miembros de la organización, empleará su reconocimiento territorial en su sede alternativa (departamento de Boyacá) para empujar la realización de un convenio que permita financiar la operación del primer y segundo año.

Estrategias FO

La posibilidad de establecer una red amplia de aliados permite externalizar el impacto que puede significar el posible estancamiento de la infraestructura de comunicaciones a nivel nacional, especialmente por condiciones de costo.

8.1.4 Componente: Dorsal del PES y estrategias derivadas de acuerdo al modelo DOFA

Estrategias FO

La posibilidad de establecer una red amplia de aliados permite externalizar el impacto que puede significar el posible estancamiento de la infraestructura de comunicaciones a nivel nacional, especialmente por condiciones de costo.

8.1.5 Componente: Abdomen del PES estrategias derivadas de acuerdo al modelo DOFA

Estrategias DO

Para resolver los obstáculos internos al desarrollo del modelo y el uso eficiente de la plataforma, la estrategia se orientará a construir un vínculo de nivel internacional con el que pueda potenciar el desarrollo de la plataforma de la empresa.

8.2. Modelo técnico

8.2.1. Determinación de la localización

Macrolocalización

La iniciativa surge para ubicarse en el contexto de la consolidación del proceso metropolitano que se articula alrededor de la capital del país – Bogotá. Teniendo en cuenta que la región central del país y en particular Bogotá, constituye el área económica con mayor peso en el aporte a la economía nacional, aportando el 26,02% del PIB y en conjunto con los cinco departamentos de la región oriental nacional, el 46,2% (DANE,2020).

De acuerdo con la revista Forbes, la apuesta que Colombia ha hecho por el desarrollo de la economía creativa, en particular sobre el potencial creativo, cultural y artístico nacional, ha convertido al país representativo en Latinoamérica en atracción de inversión extranjera en este sector, destacando a Bogotá como capital líder por encima de ciudades como Sao Paulo, Ciudad de México o Buenos Aires (FORBES, 2020). De acuerdo con esta publicación, en Bogotá las actividades asociadas con la economía naranja alcanzan el 5,3% de su PIB además de vincular cerca de doscientas mil personas que trabajan en la industria para el año 2018 según mediciones del DANE.

Además del volumen de población, aporte al valor agregado y representatividad institucional, Bogotá y su región económica constituyen la aglomeración más importante en el sistema de ciudades Nacional (DNP, 2015), consolidando las tendencias de concentración por ramas económicas con capacidad de conformar *clusters*, especialmente en sectores dinámicos de la economía estimulados por la ciencia, la tecnología y la innovación.¹⁶

Por otro lado, el modelo de negocio propuesto define su área prioritaria sobre la región oriental de Colombia (conformada por los departamentos de Boyacá, Santander, Cundinamarca, Norte de Santander y Meta) cuya red de comunicaciones y transporte aprovecha la infraestructura vial y aérea, con centro en la ciudad de Bogotá para atender las demandas del servicio que requieren ser atendidas de manera personal por los equipos de trabajo de la empresa.

Microlocalización

¹⁶ Bogotá concentra el 40,7% del valor agregado en el sector de Información y comunicaciones; el 33,3% en actividades profesionales, científicas y técnicas y servicios administrativos; el 26,1% en actividades de administración pública, salud y servicios sociales y finalmente, el 43,6% del valor agregado nacional en actividades artísticas, entretenimiento, recreación y otros servicios. (DANE, 2020).

Para el tipo de actividades operativas basadas fundamentalmente en procesos con soporte tecnológico de información y comunicaciones, la localización dentro de la ciudad de Bogotá tiene una importancia relativa, teniendo en cuenta que los costos operativos esencialmente se vinculan al consumo de internet, energía eléctrica, comunicaciones y producción de contenidos, hacen parte del entorno en el que se mueve la economía del conocimiento. De esta manera, en la ciudad de Bogotá, la empresa localizará su sede principal en el sector norte, en donde se dispone del espacio físico propio para el inicio de las actividades.

Además se localizará una sede alternativa en la ciudad de Tunja, no solo aprovechando la cercanía relativa con Bogotá, sino para aprovechar las ventajas comparativas que brinda esta ciudad, caracterizada como un entorno de actividades de servicios educativos y especialmente, el acumulado de experiencias y relaciones con instituciones y organizaciones que constituyen el objetivo de la iniciativa empresarial.

De acuerdo con la estadística del DANE, el departamento de Boyacá y en particular la ciudad de Tunja, ha logrado consolidar una importante oferta de servicios vinculados con la educación básica secundaria y superior, representando un 2,4% del PIB nacional, que en proporción de su población garantiza no solo niveles de cobertura significativos de población joven en edad escolar, sino que atiende demanda proveniente de otros departamentos. Esta relación entre oferta educativa y actividad cultural se refuerza adicionalmente por la importancia de su patrimonio histórico material e inmaterial y su tradición en el desarrollo de actividades artísticas en música y bellas artes.

8.2.2. Definición de las fichas técnicas de los servicios y productos.

Tabla 2. Ficha técnica de productos y servicios de la iniciativa.

Producto o servicio	descripción	cómo se ofrece	duración del producto/servi	resultado	Normas de calidad
un sistema de información y comunicación para potenciar los niveles de conocimiento y relacionamiento de los usuarios	es un entorno virtual y presencial con alta intensidad de comunicaciones, interacciones y retroalimentaciones, alimentado por la participación voluntaria de actores, agentes, organizaciones e instituciones relacionadas con la cadena de valor ICC+TT.	La empresa dispone de una plataforma digital abierta y con carácter colaborativo que ofrece información pertinente y se retroalimenta con la interacción de usuarios y aliados de manera continua y dinámica.	En operación permanente	alimentación de la red y ampliación de información sobre el ecosistema de interacciones en la cadena de valor, generando documentos y análisis publicables para consulta abierta y consulta especializada con retribución para la iniciativa empresarial.	Para el debido cumplimiento de calidad de los procesos y el producto a los clientes y la generación de confianza, se implementará la norma ISO 9001 que es el estándar internacional publicado por ISO (International Organization for Standardization) para establecer de manera efectiva un Sistema de Gestión de la Calidad. Y así poder garantizar un correcto funcionamiento y el cumplimiento del objetivo propuesto en el diagnóstico. Sumado a las normas de calidad implementadas hacia el interior de la empresa, buscaremos y aceptaremos proveedores que puedan certificar sus procesos y servicios con <i>ITIL</i> que nos ayude a tener la confianza que como aliados podemos cumplir con el objetivo de la empresa y de los clientes
		la interacción presencial se basa en la intermediación entre los segmentos de las ICC y las cadenas de valor del turismo en territorio, por medio de sesiones de trabajo e interacción creativa para identificar, en función de las necesidades, oportunidades de articulación.	sesiones de alta intensidad y de corta duración. (1 mes)	generación de vínculos de confianza y alianzas para el desarrollo de proyectos e iniciativas que surjan de la interacción y cooperación entre actores y agentes de la cadena de valor.	De acuerdo con la norma ISO 9000:2005 "Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario", para la definición de: "percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos", se incorporan encuestas de satisfacción como mecanismo de control y seguimiento de la calidad de los productos.

La proyección de desarrollo de la iniciativa empresarial implica una primera fase de formación del modelo, definiendo y estructurando los componentes claves que resuelvan en menor escala, las articulaciones básicas que son necesarias para implementar el modelo. En este nivel, los productos mencionados anteriormente representan objetivos estratégicos para que en el proceso de fundamentación, tenga la posibilidad de operar dentro de una estrategia de ensayo con experiencias piloto que permitan probar y validar su efectividad.

Una vez se logre operacionalizar la plataforma, se empezarán a desarrollar de manera integral los componentes de la organización, con su respectiva oferta de servicios (descrita en el PES estratégico).

8.2.3. Descripción del proceso productivo o de prestación de servicios.

El servicio ofrecido dispone de pasos estratégicos para la realización del trabajo, para tal proceso completo, la empresa dispone de una plataforma digital abierta y con carácter

colaborativo que ofrece información pertinente y se retroalimenta con la interacción de usuarios y aliados de manera continua y dinámica.

Las entradas de cada proceso son información en su gran mayoría suministrada por el cliente y por otro lado datos y contenido de investigación pertinente acerca de área respectiva del negocio del cliente.

Proceso para plataforma digital

Se enfoca en suministrar contenido pertinente de manera gratuita y premium dependiendo de la forma de inscripción del usuario. Cuando el usuario decide tener una inscripción premium y obtener el servicio, la plataforma es un componente que ofrece como parte integral el acompañamiento y seguimiento de actividades que se dan durante el servicio.

Para empezar, el equipo realizará diseño y publicación de contenidos dinámicos que serán publicados y promocionados en la plataforma virtual, esta plataforma contiene un formulario de registro el cual tiene dos modalidades, gratuito (que nos ayuda a incrementar la cantidad de leads o prospectos de clientes) y premium (que son clientes que desean empezar el proceso con la empresa). Posterior a la realización del registro premium se dará información exclusiva, acompañamiento y seguimiento enfocado al negocio y necesidades del usuario.

Como resultado tenemos alimentación de la red y ampliación de información sobre el ecosistema de interacciones en la cadena de valor, generando documentos y análisis publicables para consulta abierta y consulta especializada con retribución para la iniciativa empresarial.

Los procesos que están susceptibles a tercerización son: Diseño y publicación de contenido exclusivo y Generación de push comercial, para estos procesos, nos vamos apoyar de proveedores expertos en generación de contenidos y otros con enfoque comercial y de negociaciones.

Proceso para sesiones de trabajo con usuarios / clientes

La interacción presencial o virtual (por pandemia) face to face se basa en la intermediación entre los segmentos de las ICC y las cadenas de valor del turismo en territorio, por medio de sesiones de trabajo e interacción creativas para identificar, en función de las necesidades, oportunidades de articulación.

En las sesiones de trabajo se realizarán estudios a lo largo del proceso y todo será registrado en la plataforma para seguimientos, análisis de datos y posterior consulta. Para comenzar se usarán herramientas que nos ayuden a caracterización de actores, posteriormente identificar posibles participantes y realizar contacto con agentes u organizaciones que aporten en la cadena de valor del negocio del cliente. Se iniciarán negociaciones o exploración de oportunidades de cooperación que como resultado si se llega a dar se inician procesos nucleares como la conformación de equipos de trabajo, diseño de agendas de trabajo y diseño de marcos contractuales, todo englobado como un acta de constitución de proyecto, a continuación, serán las actividades de implementación de proyectos, validación, evaluación y seguimiento, para seguir identificando oportunidades futuras que sigan aportando al cliente en su propuesta para aportar en la cadena de valor.

Ahora, como resultado obtenemos la generación de vínculos de confianza y alianzas para el desarrollo de proyectos e iniciativas que surjan de la interacción y cooperación entre actores y agentes de la cadena de valor.

El proceso que podemos tercerizar es el de definición de hoja de ruta y marcos contractuales debido a que un proveedor nos puede ayudar con la planeación de la ruta de trabajo con el cliente.

El proceso productivo y de prestación de servicios para cada elemento de la oferta se puede consultar a manera de flujograma en el **ANEXO 7**.

8.2.4. Recursos tecnológicos e infraestructura.

Talento humano.

El staff de la organización está compuesto por los gestores de la iniciativa:

- Un director general o gerente.
- Un responsable de los procesos de gestión y comunicación.
- Un responsable de los procesos de investigación y desarrollo de metodologías y contenidos.
- La operación de los procesos de administración y operación de la plataforma virtual será realizada por un profesional experto.
- Los procesos administrativos contables y jurídicos serán realizados mediante vínculos externos de asesoría.

La iniciativa conforma un círculo de aliados estratégicos expertos en diferentes áreas de conocimiento, cuyo vínculo se realizará a través de prestación de servicios. Las áreas de apoyo incluyen: gestión cultural, economía del conocimiento, modelos mentales y modelos relacionales, cultura organizacional, prospectiva, vigilancia tecnológica, gestión del cambio, innovación, diseño centrado en sistemas y usuarios, etc.

Maquinaria y equipos

Para un correcto funcionamiento de las instalaciones en Bogotá y Tunja se requiere como recursos tecnológicos el arrendamiento y posterior compra de equipos de cómputo tipo portátil para cada uno de los colaboradores o talento humano.

Se requiere la adecuación en redes de computadores que nos ayude a la conexión estable de internet, por lo tanto, se contratará un proveedor de servicio de internet y telefónica que preste el servicio en la zona.

Para la debida comunicación con los clientes y colaboradores se requiere la adquisición de celulares tipo Smartphone y la contratación de servicio de telefonía móvil a nivel nacional.

Por último, se requiere de inversión en un vehículo para movilización y transporte.

Planta física

La iniciativa cuenta con dos espacios propios, uno en la ciudad de Bogotá y el otro en la ciudad de Tunja, con capacidad para tres profesionales y un aula para capacitación virtual.

Licencias y software

El Sistema será realizado sobre lenguajes de programación y servidores con licencias de software libre o Licencia Pública General de GNU o mejor conocida por su nombre en inglés GNU General Public License que es una licencia de derecho de autor de software libre y código abierto.

El almacenamiento de documentación y sistema de gestión se percibe en la nube y por tal motivo se contratará un servidor con almacenamiento por demanda como *Amazon Web Service* y un correo electrónico con almacenamiento dinámico como *Google Suite* o *Oulook*.

Para el registro de los usuarios a la plataforma nos regimos por leyes de Habeas data donde el usuario o cliente debe expresar literalmente la aceptación de los usos de sus datos en nuestra plataforma.¹⁷

¹⁷ Esta información se usará con finalidades de promoción de productos, servicios y ofertas, por medios físicos o a través de nuestra página web u otros medios usados para el efecto. De igual manera, para remitir información de tipo comercial sobre los productos y servicios ofrecidos por la sociedad, a través de los diferentes medios de difusión, autorizados por el titular; informar sobre nuevos productos o servicios que tengan directa relación con los contratos o servicios adquiridos por el titular; evaluar la calidad de los productos y servicios suministrados por la organización; efectuar actividades de cobranza en relación con obligaciones contraídas por el titular; realizar estudios internos sobre mercadeo y conductas de consumo de los usuarios.

Finalmente, para ayudar a cumplir con la oferta de valor es necesaria la actualización constante y la vigilancia tecnológica de tendencias, competencia, información en el mundo por tal motivo tenemos destinada inversión a la inscripción de bases de datos que nos aporte actualización constante.

8.2.5. Capacidad de producción o prestación del servicio.

Los profesionales que componen el staff disponen de medio tiempo de dedicación a los procesos de dirección y operación. En el momento en que se disponga de procesos de interacción entre usuarios y entidades de la cadena de valor, se contabilizarán por prestación de servicios según el número de horas requeridas.

Para la producción de contenidos se realizarán talleres de creación remunerados por orden de prestación de servicios.

Los procesos operativos (administración de la plataforma virtual y administración interna de la empresa) se reconocen mediante prestación de servicios.

La expectativa de oferta de productos y servicios para la fase inicial (primer y segundo año de operación) es la de garantizar por lo menos una iniciativa mensual acompañada en su fase exploratoria, y concretar por lo menos 6 proyectos implementados como resultado de fases exploratorias en el término de los dos primeros años de exploración.

Por otro lado, se espera concretar dos convenios (un convenio anual) con entidades públicas nacionales para el desarrollo de programas de emprendimiento asociadas con la cadena de valor ICC+TT, que financien el acompañamiento de iniciativas regionales.

8.3. Modelo Financiero

8.3.1. Dimensionamiento de los ingresos y costos operacionales y de producto.

Para garantizar la operación y rentabilidad del ejercicio planteado, se dispone de una estrategia para la generación de ingresos basada en la formación y consolidación de vínculos de cooperación con entidades y organizaciones públicas y /o privadas con las que se garantice la puesta en valor del modelo de negocios de la empresa como potenciador de políticas

públicas, proyectos de inversión privados y programas de responsabilidad social empresarial. De estas alianzas se espera obtener retornos en calidad de operadores, abriendo expectativas de consultoría con organizaciones sociales dentro de la cadena de valor ICC+TT en diferentes territorios.

La proyección de ingresos que garantiza la viabilidad de la iniciativa requiere como mínimo, la generación de ingresos mensuales por valor de quince millones de pesos (\$15.000.000), que cubren los costos operativos fijos (personal administrativo, contratación externa de asesores para el desarrollo de proyectos, producción de contenidos e informes para el desarrollo de proyectos, el mantenimiento y operación de la plataforma virtual), así como los costos indirectos generados para la prestación del servicio (transporte, gestión, administración de proyectos), entre otros.

8.3.2. Dimensionamiento de la inversión requerida para la puesta en marcha.

El despegue de la iniciativa se basa en las siguientes inversiones:

- a. La disposición de los soportes materiales para la iniciativa que implica el funcionamiento de las dos sedes de operación que si bien constituyen un aporte de los socios (sin costo de arrendamiento), atenderá el pago de todos los servicios públicos y soportes de comunicaciones, así como mobiliario y equipos incluidos en la infraestructura anterior.
- b. La dotación de un sistema de plataforma tecnológica y los costos que implica la operación administrativa de la iniciativa durante los tres primeros meses del ejercicio, que serán financiados con recursos de crédito de acuerdo con la proyección expuesta en el anexo.
- c. Un aporte inicial con recursos de capital generado por los socios de la iniciativa, que garanticen la liquidez transitoria en la etapa inicial de la operación (el 50% de los aportes de los emprendedores) y el porcentaje restante representado en tiempo de trabajo para la producción de soportes

metodológicos y contenidos didácticos que serán incorporados en la plataforma tecnológica, como parte de los productos a ser ofrecidos.

8.3.3. evaluación financiera.

De acuerdo con la simulación financiera (Ver **ANEXO 8**) se extraen las siguientes consideraciones y conclusiones.

- a. En términos de rentabilidad, la proyección indica una TIR del 46,97% que sobresale como un indicador de alta rentabilidad en correspondencia con el tamaño de la inversión programada para los primeros cinco años del ejercicio de la empresa. Sin embargo, es importante aclarar que este resultado positivo depende de la efectividad para concretar desde el primer momento de la operación, los convenios con organizaciones y entidades que garanticen el flujo de ingresos según lo programado.
- b. Por otra parte, la rentabilidad que arroja la iniciativa según los cálculos del VPN garantiza la recuperación de la inversión inicial representada especialmente en el capital financiero que soporta el arranque de la inversión en su primer año. De esta manera, se comprueba un ejercicio rentable y con un flujo de caja que hace sostenible la operación de la inversión.
- c. La utilidad neta del ejercicio arroja la sustentabilidad de la iniciativa que permita garantizar la cobertura de costos iniciales, constantes y variables que se proyectan en la simulación financiera realizada para establecer la viabilidad. De acuerdo con el flujo de caja, las utilidades reportan no solo la garantía de cobertura de los gastos y el soporte para el desarrollo de proyectos de acompañamiento, sino también la recuperación de la inversión en un periodo de cuatro años desde su inicio.

8.3.4. Plan de estructuración para puesta en marcha

Investigación de Mercado

implica la realización de búsqueda de información mediante técnicas de mapeo de oferta y demanda para los productos que componen la propuesta de valor de la iniciativa. Para el primer componente (oferta) se realizará un ejercicio de vigilancia con la finalidad de identificar propuestas similares o complementarias con la iniciativa que estamos adelantando. El resultado de esta búsqueda se concreta en un documento de referenciación y fichaje que califique diversos aspectos vinculados con las características de la competencia y rivales en el mercado atendido.

En segundo lugar para la caracterización de la demanda, se aplicarán encuestas al grupo de operadores del sector turismo, gestionando el apoyo del grupo de investigación en turismo cultural de la EAN, para identificar oportunidades de aplicación piloto de la metodología que soporta la oferta de valor de nuestra propuesta empresarial. Sobre la base de encuestas semi estructuradas y su posterior procesamiento y análisis, se identificarán recomendaciones para el ajuste del modelo de negocios y la viabilidad financiera. Este producto se entregará en un término de dos meses desde el mes de agosto.

Aspectos técnicos

Sobre la base de la importancia que la plataforma tecnológica ha adquirido dentro del modelo de negocio, se adelantará una aproximación en términos de requerimientos y costos de manera que precise las proyecciones financieras y permita obtener un primer acercamiento con la oferta tecnológica nacional. Esto implica un proceso de negociación preliminar con operadores tecnológicos esperando obtener una propuesta opcional en términos entre el tercer y cuarto mes de la fase de desarrollo del proyecto.

Tomando en cuenta que la plataforma tecnológica representa el principal soporte de la propuesta, se considera estratégico realizar un contacto con una fundación del nivel internacional que permita validar la viabilidad de posibles convenios de cooperación e

intercambio de experiencias similares a la planteada por la iniciativa. Los resultados de este intercambio se podrán evaluar en el informe final.

Aspectos financieros

Se revisarán los componentes operativo y administrativo que definen la organización de la empresa para evaluar la pertinencia de ampliar el soporte fijo de operación de la empresa o por el contrario, consolidar el modelo de tercerización de algunas de las funciones y operaciones que sustentan la propuesta de valor.

El producto de esta valoración significa reconsiderar la ponderación entre costos fijos y variables que sostienen el modelo de negocio. Esta valoración se realiza en el tercer mes de la fase de desarrollo del proyecto.

4. Cronograma de trabajo.

Tabla 3. Cronograma de trabajo para el periodo 2021-2

Componente	Entregable	Hito	Fecha inicio	Fecha finalización
Investigación de Mercado	*Documento referenciado y con contenido de la investigación			
	*Tabulación de encuestas			
	*Evidencia de la realización de las encuestas	11/09/2021	1/07/2021	11/09/2021
	*Documento con análisis de los datos recopilados en las encuestas			
Aspectos técnicos	*Documento con el respectivo levantamiento detallado de información acerca de aspectos técnicos			
	*Evidencia de acercamientos de contactos organizacionales que nos ayuden a validar y/o generar convenios	11/10/2021	12/09/2021	11/10/2021
Aspectos financieros	*Documentación y realización de dos ciclos más de validación y análisis financiero			
	*Entrevista con experto financiero para realización de refinamiento y validación	11/11/2021	12/110/2021	11/11/2021

5. Referencias.

Congreso de Colombia, 2017. Ley 1834 *Por medio de la cual se fomenta la economía creativa Ley Naranja*. Recurso digital recuperado de www.economianaranja.gov.co

Departamento Administrativo Nacional de Estadística, DANE. (2019). *Total de ocupados cuenta propia según tipo de actividad y rama de actividad* [Conjunto de datos].

Departamento Administrativo Nacional de Estadística, DANE. (2020). *Cuenta de producción y generación del ingreso - contenido y media* [Conjunto de datos].
DANE - Cuenta Satélite TIC.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística, DANE. (2020b). *Producto Interno Bruto. Valor agregado por actividades económicas* [Conjunto de datos]. DANE - CUENTAS NACIONALES DEPARTAMENTALES.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística, DANE. (2021). *Población total, en edad de trabajar, económicamente activa, ocupados, desocupados (abiertos y ocultos), inactivos y subempleados. (en miles)* [Conjunto de datos]. DANE - Gran Encuesta Integrada de Hogares - GEIH.

Departamento Nacional de Planeación, DNP, Organización de las Naciones Unidas, ONU, & Banco Interamericano de Desarrollo, BID. (2014). *MISIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA DE CIUDADES: UNA POLÍTICA*

NACIONAL PARA EL SISTEMA DE CIUDADES COLOMBIANO CON VISIÓN a LARGO PLAZO (ISBN 978–958-8575-64-3). Puntoaparte.

<https://www.dnp.gov.co/programas/vivienda-agua-y-desarrollo-urbano/desarrollo-urbano/Paginas/sistema-de-ciudades.aspx>

Perez, J. G. (2020, 27 enero). *Economía naranja: el resultado de la creatividad*. Forbes Colombia. <https://forbes.co/2020/01/27/red-forbes/economia-naranja-el-resultado-de-la-creatividad/>

Semana. (2019, 17 diciembre). *Industrias creativas generan más PIB que el sector eléctrico y más empleo que los bancos*. <https://www.semana.com/economia/articulo/cuanto-pib-generan-las-industrias-creativas/280316/>

United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, UNESCO. (2005). *Hacia las sociedades del conocimiento* (ISBN 92–3-304000-3). Ediciones Unesco. <https://www.unesco.org/publications>

WRadio, octubre de 2020. Gobierno Nacional crea corporación para impulsar la cultura colombiana. Recuperado de www.wradio.com.co

Valora Analitik. (2021, 24 marzo). *Ahora | FMI sube previsión de PIB en Colombia para 2021; revela estimación al 2026*. <https://www.valoraanalitik.com/2021/03/24/fmi-sube-prevision-de-pib-de-colombia-2021/>.

Dirección de Investigaciones Económicas, Sectoriales y de Mercados Grupo Bancolombia.

(2021, 10 marzo). *Proyecciones económicas colombia 2021 - 2025*.

<https://www.grupobancolombia.com/>.

<https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/empresas/capital->

[inteligente/actualidad-economica-sectorial/proyecciones-economicas-colombia-](https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/empresas/capital-inteligente/actualidad-economica-sectorial/proyecciones-economicas-colombia-)

[2021-2025](https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/empresas/capital-inteligente/actualidad-economica-sectorial/proyecciones-economicas-colombia-2021-2025)

Anexo 2. Análisis PESTEL

Objetivos: 1. evidenciar si el modelo representa una oportunidad de negocio,
2. Si el mercado la favorece y la actividad es pertinente,
3. Si existen condiciones necesarias para aventurarse a ejecutar la iniciativa

categorías de análisis para las variables identificadas:

- O Oportunidad
- C Conveniencia
- F Factibilidad

existencia plena de condiciones

existen condiciones pero dependen de otras variables

no existen condiciones y dependen de otras variables

DIMENSIÓN	VARIABLE	TENDENCIA	COVID-19	IMPACTO	
POLÍTICO	políticas públicas de educación y cultura	A partir del plan de desarrollo vigente se ha dado importancia significativa a las industrias culturales como fuente de desarrollo económico y de inclusión social, las estrategias que se pretende implementar siguen siendo convencionales con respecto a las formas tradicionales de concepción de cultura, educación e innovación	Particularmente en el sector educación la crisis sanitaria generó la necesidad de re-pensar las formas, medios y recursos para el desarrollo de las actividades educativas en el país. Aunque las medidas de reactivación económica dan importancia a los temas de salud y recursos educativos, la necesidad de generar fuentes de empleo para poblaciones diversas que involucren temas de emprendimiento y de industrias creativas cuyo impacto de corto plazo es evidente	La educación y la cultura como bases del desarrollo de la sociedad colombiana están exigiendo una re-estructuración a partir de políticas públicas que realmente asimilen los conceptos y procesos de gestión para las ICC	O C F
	cooperación multilateral	existe un consenso entre los países del mundo sobre la necesidad de generar acciones conjuntas a través de mecanismos de cooperación internacional para responder a la coyuntura de crisis especialmente a través de flujos de inversión de países desarrollados hacia los países que por sus condiciones de bajo desarrollo se vieron afectados	Los esfuerzos mundiales frente a la emergencia sanitaria se han centrado especialmente en satisfacer necesidades básicas y esenciales como lo son la alimentación, salud y servicios públicos; en materia de apoyos e iniciativas encaminadas a fortalecer el sector de las ICC (Industrias culturales y creativas) han quedado solo en la planeación, entre otras cosas por las cuarentenas y restricciones a encuentros sociales.	Se ha paralizado la actividad económica y apoyos al sector, afectando duramente a las Industrias Culturales y Creativas (ICC), las cuales han presentado pérdidas millonarias por la cancelación de espectáculos, conciertos y festivales. A esto se suma el cierre de museos, restaurantes, cines, teatros y otros establecimientos considerados no-esenciales.	O C F
ECONÓMICO	PIB Sector	La última medición de la Cuenta Satélite de Cultura (CSC) definió el valor agregado en 6.238.728 millones de pesos colombianos, en 2016 (DANE, 2017: 1). Por su parte el Dane revela que las industrias naranja movieron 15,6 billones de pesos en el 2018, cifra que si bien es importante, tuvo un crecimiento de solo 2,5 por ciento frente al 2017. La última medición de la Cuenta Satélite de Cultura (CSC) definió el valor agregado en 6.238.728 millones de pesos colombianos. en	El sector ha presentado pérdidas millonarias por la cancelación de espectáculos, conciertos y festivales. A esto se suma el cierre de museos, restaurantes, cines, teatros y otros establecimientos considerados no-esenciales.	Como consecuencia de la crisis económica e el sector que afecta gravemente el crecimiento económico ha generado el endeudamiento de muchos empresarios y emprendedores quienes han tenido que gastar sus ahorros, generando además una mayor tasa de desempleo y el fracaso de muchos emprendimientos.	O C F
	Empleo	Hasta 2019 la economía naranja empleó a 596.448 personas, un crecimiento respecto a 2018 cuando el total de personas empleadas por el sector llegó a 572.867.	El Dane señala que los empleos que genera la economía naranja han caído en 34,7% hasta abril de 2020, por cuenta de la pandemia del coronavirus.	Con la pérdida de los empleos se agudiza la situación económica de las personas generando un aumento en la informalidad del sector,	O C F
	Valor agregado	la estadística del dane sobre la participación de las ICC en la economía nacional muestran su decrecimiento en los últimos 5 años tanto en su aporte al valor agregado como en el consumo de bienes intermedios.	las medidas de aislamiento social afectaron particularmente todas las actividades dependientes de aglomeraciones y disfrute del tiempo libre. No obstante permitió el crecimiento del consumo de bienes culturales a través de medios de comunicación como televisión, plataformas de streaming de contenidos orientados a la distribución (en su mayoría de origen externo).	Impacto sobre la producción nacional vinculada con las ICC (televisión,) en contraste con la expansión del consumo de productos y contenidos basados en TICs.	O C F
	cultura global	necesidad de fortalecer los sistemas de relaciones e interacciones entre diferentes culturas en el mundo sobre objetivos comunes vinculados con las amenazas que surgen de nuevos shocks de escala global.	la pandemia afectó la interacción que había alcanzado hasta el momento en términos principalmente económicos. Los sectores que recibieron mayor impacto tienen que ver con actividades turísticas, comercio internacional, transporte, etc.	superación de los localismos y barreras para la interacción entre culturas y países en el intercambio de información vinculada con asuntos de carácter global	O C F
SOCIOCULTURAL	inclusión	Las actividades de la industria cultural y creativa tienen una capacidad probada para generar o regenerar el tejido social, desde la posibilidad de crear identidades alternativas hasta el empoderamiento de minorías de todo tipo como agentes de progreso económico.	Muchas poblaciones remotas sufrirán un impacto significativo ya que viven del turismo creativo, como San Basilio de Palenque. Este pequeño pueblo de sólo 4,000 personas al sur de Cartagena, fue nombrado "obra maestra del patrimonio oral e inmaterial de la humanidad" por la UNESCO gracias a su legado musical, pero este año será silenciado por la cancelación de sus festivales y actividades.	En aspectos de inclusión social el impacto en aspectos de generación de oportunidades, capacitación y desarrollo en el sector ocasiona que muchas personas que viven de las actividades creativas sean vulnerables ante la violencia, grupos armados, actividades delictivas, etc.	O C F
	identidad nacional y territorial	la coyuntura ha generado una recuperación del concepto de identidad nacional como base para la protección de la economía y su sociedad.	La pandemia también ha impactado el patrimonio vivo de todas las comunidades de la región. Por ejemplo, con la suspensión de los rituales religiosos de la Semana Santa y otras actividades tradicionales grandes y pequeñas, no solo está causando una pérdida económica, sino que ha afectado la cohesión social y las identidades culturales entre estas comunidades.	redefinición de las bases culturales y sociales sobre las que se ha venido consolidando la globalización económica dando mayor importancia a factores de intangibles y de recuperación de las autonomías e identidades territoriales y sociales.	O C F
	acceso a Internet	Consolidación del internet como bien esencial para el desarrollo económico y social en el mundo entero. El comercio de servicios creativos crece 70% más rápido que el de bienes creativos y estas transacciones ocurren de manera creciente a través de internet	La pandemia producida por el coronavirus ha generado una solución para muchos emprendedores, artistas y demás como una ventana para darse a conocer y ofertar sus productos y/o servicios. Por otra parte aumentó el uso del internet, sistemas de pago etc por parte de sus usuarios.	inclusión de sectores sociales y grupos de población que estaban excluidos ampliando la necesidad de mayores coberturas y acceso a recursos tecnológicos en todos los aspectos que tienen que ver con la comunicación, la interacción y la sociedad. Sin embargo, se elevan los riesgos relacionados con la privacidad de las personas y la calidad de la información que circula. Las tecnologías digitales han disminuido las barreras de entrada	O C F
TECNOLÓGICO	Tics	Expansión y aumento del uso y difusión de las TICs como necesidad imperativa de los gobiernos para resolver el efecto del shock reciente en el mundo.	las medidas tomadas para atender la contingencia especialmente en actividades masivas generó un mayor dinamismo en el uso de las TICs	La masificación a escala global del uso de las TICs se constituye como una oportunidad para el desarrollo de nuevos productos y servicios intangibles dentro de los cuales se destacan las industrias creativas y culturales además de la educación.	O C F
	resiliencia ecosistémica	En el mediano plazo si se ha logrado superar la emergencia sanitaria mundial es posible que se incrementen las actividades de turismo con el incremento sobre la oferta ambiental (patrimonio natural)	el efecto de la pandemia afectó particularmente actividades de turismo basados en paisaje y servicios ambientales debido a las restricciones de movilidad de la población.	la dramática disminución basada en el turismo ecosistémico permitió coyunturalmente la recuperación de muchos ecosistemas que tradicionalmente están sometidos a una alta presión antrópica. Sin embargo, superada la crisis sanitaria se puede generar un mayor efecto negativo si no se controla	O C F
LEGAL	Ley Naranja 1837 del 23 de mayo de 2017	Protección de los derechos de autor de actividades creativas, investigación y diseño. Sin embargo, las normas protegen el sector formal de la economía y aún no avanza en la protección del patrimonio intangible y singular (orientado al sector formal).	el efecto generado por el shock sanitario mundial está orientado hacia fortalecer los sistemas sanitarios, mitigar el impacto económico de las economías pero no contiene una normativa específica dirigida a sectores emergentes recientes como las industrias creativas	El impacto generado del Covid sobre las actividades masivas y espectáculos de recreación, entretenimiento y cultura fueron los más afectados por las medidas de aislamiento social y cuarentena. Por el momento no se prevé una respuesta clara para su reactivación.	O C F
	Decreto 1669 del 12 de septiembre de 2019	Al reglamentar que quedarán exentas de impuestos de renta durante siete años las sociedades con ingresos netos anuales inferiores a unos 2.790 millones de pesos incentiva la creación y formalización de iniciativas en el sector	El decreto generó un marco normativo que permitió clarificar las actividades económicas que podrían beneficiarse, a pesar de no existir mucha información al respecto si se percibe una tendencia de emprendimiento como medida para aumentar ingresos.	Aumento en las iniciativas de emprendimiento y proyección, sin embargo el desempleo y la falta de consecución de recursos ha llevado a un alto número de informalidad.	O C F

Resultados:

Variables autónomas

Empleo
Identidad Local
Cultura global
tecnológicas
ecológicas

Variables dependientes

Políticas públicas, educación y cultura
valor agregado
Identidad Nacional
marcos legales

variables altamente condicionadas

Anexo 3. Análisis de las fuerzas del mercado

Matriz de Análisis de las Fuerzas de Porter

Definición y Valoración de Oportunidades y Amenazas

5 FUERZAS DE PORTER		Oportunidades	Amenazas	
Poder de los compradores	<p>Los compradores tienen más poder cuando: Los vendedores son pocos y pequeños y los compradores pocos y grandes. Los compradores adquieren grandes cantidades. Un comprador individual es un gran cliente. Los compradores pueden cambiar proveedores a bajo costo. Los compradores compran de múltiples vendedores a la vez. Los compradores pueden integrarse fácilmente hacia atrás.</p>	<p>1 por el alto grado de informalidad presente en este sector, y que por otra parte muchas de las actividades formales presentan tamaños de organización micro y pequeñas, no tienen la posibilidad de condicionar la propuesta de precios que se les pueda brindar para el ejercicio de la iniciativa</p>		<p>descripción de los compradores</p> <p>Hasta 2019 la economía naranja empleó a 596.448 personas, un crecimiento respecto a 2018 cuando el total de personas empleadas por el sector llegó a 572.867. (DANE)</p> <p>aunque no se tiene una estadística cercana a la realidad sobre el tamaño de la demanda potencial de los servicios que la iniciativa presta, de acuerdo con la concepción de las ICC en el gobierno nacional, incluye diversas actividades del ámbito de la cultura (listar actividades)</p> <p>de acuerdo con la estadística del DANE, en el proceso de recuperación de la economía se puede identificar un porcentaje del 1,73% del total de población ocupada que pertenece al sector de Actividades artísticas, entretenimiento, recreación y otras actividades de servicios, y un 1,5% de la población ocupada vinculada al sector turismo y restaurantes. Estas dos ramas de actividad significan aproximadamente 800.000 empleados ocupados, de los cuales cerca de 370.000 personas constituyen trabajadores informales y en consecuencia cerca de 430.000 pertenecientes al sector formal.</p> <p>Según el DANE, En el periodo noviembre 2018 – enero de 2019, la proporción de ocupados informales para hombres y mujeres fue 44,6% y 48,5%, respectivamente. Fuente: DANE, GEIH.</p>
		<p>2 una de las características que presentan las organizaciones y personas que participan en el mercado de las ICC es que tienen niveles muy incipientes de organización (representados en gremios) lo cual facilita la oferta de asesorías sobre temas que buscan fortalecer la interconexión entre ellos</p>		
		<p>3 el segmento del sector turismo que tiene un mayor grado de formalidad y organización, implica una demanda que puede garantizar la permanencia en el vínculo de servicios que se le quiere brindar.</p>	<p>3 el alto grado de informalidad y heterogeneidad de las actividades vinculadas a las ICC podría afectar la oferta del servicio al impedir la continuidad de su vínculo.</p>	
		<p>el desarrollo de las ICC como un sector dinámico en la economía, obedece a una tendencia mundial relativamente reciente y en el caso nacional, con un incipiente grado de institucionalización que sin embargo ha abierto una ventana de oportunidad para la oferta de servicios de apoyo al sector. Por otra parte, la heterogeneidad, informalidad y tamaño importante de demanda potencial para la iniciativa empresarial, permite controlar desde el tipo de productos que se ofrecen, las condiciones de negociación con los compradores.</p>		
Nuevos competidores / potenciales	<p>Los competidores entrantes (a la industria) amenazan a las compañías establecidas. Barreras al ingreso: Lealtad de marca Ventajas absolutas de costo Economías de escala Costos inter cambiantes Normativas Gubernamentales Las barreras al ingreso reducen la amenaza de nueva competencia</p>	<p>1 el campo de la asesoría para las ICC en Colombia muestra un interés en varias iniciativas de carácter privado; sin embargo esta oferta de servicios se orienta por asuntos que tradicionalmente se dirigen a la gestión administrativa y legal, con baja importancia por asuntos relacionados con la innovación, la creación y la gestión comunicacional (que constituyen el núcleo de la iniciativa empresarial)</p>	<p>1</p>	
		<p>2 el campo de las ICC y los vínculos con el sector turismo son áreas con relativo desarrollo insitucional, pero con escasa orientación por condiciones de mercados formales, permitiendo avanzar con estrategias exploratorias que vayan permitiendo la elaboración de productos específicos para las cadenas de valor</p>	<p>2 en la medida en que no existe un relativo desarrollo de las cadenas de valor en las ICC y su vínculo con el sector turismo, es probable que se pueda contar con la presencia de competidores que distorsionen los conceptos y proyecciones de estos sectores como alternativas de desarrollo económico.</p>	
Rivalidad con establecidos	<p>La intensidad de la rivalidad competitiva en una industria surge de: La estructura competitiva de la industria. Las condiciones de la demanda (crecimiento o declinación) en la industria. El tamaño de las barreras de salida en la industria.</p>	<p>1 aunque la oferta actual y futura de servicios pueda propiciar la entrada de múltiples competidores, sus enfoques hacia desarrollo de productos u otras temas específicos, no comprometen en el mediano plazo el enfoque de la iniciativa empresarial</p>	<p>1 en la medida en que no hay un sector de las ICC consolidado, esto permite la entrada de muchos competidores que no respeten las condiciones de homogeneidad y calidad de los productos que se ofrecen y con ello, se disminuyan los precios de los servicios.</p>	
		<p>2 en el mediano plazo, los competidores que tienen origen en organizaciones de gran tamaño y soporte financiero, tienen mayores barreras de salida y terminan compitiendo entre ellos en una oferta de servicios inflexible y tradicional</p>	<p>2</p>	
		<p>3 el contexto de la globalización facilita el acceso a múltiples fuentes de cooperación y apoyo a programas de desarrollo en países como el nuestro</p>	<p>3 muchas de las iniciativas que surgen en estos sectores se mueven principalmente por la búsqueda de incentivos económicos que de manera potencial pueden ofrecer organizaciones o entidades con robusto soporte financiero.</p>	
		<p>4 el sector privado nacional cada vez más incorpora estrategias de apoyo a iniciativas y emprendimientos con base en estímulos tributarios o por razones de responsabilidad social.</p>	<p>4</p>	
Poder de los proveedores	<p>Los proveedores tienen poder de negociación si: Sus productos tienen pocos sustitutos y son importantes para los compradores. La industria del comprador no es un cliente importante para el proveedor. La diferenciación hace costoso que los compradores cambien de proveedor. Los proveedores pueden integrarse hacia delante y competir con los compradores, y estos no pueden integrarse hacia atrás para llenar sus necesidades.</p>	<p>1 no obstante, la tendencia hacia sistemas de datos abiertos, la dificultad para poder interpretar, analizar y gestionar la información requiere de un conocimiento especializado el cual hace parte de la oferta de la empresa</p>	<p>1 las tendencias hacia sistemas de manejo de datos avanzan hacia esquemas abiertos y facilitan el acceso indiscriminado de cualquier usuario, incluyendo los potenciales demandantes del servicio de la empresa.</p>	<p>el insumo fundamental para la iniciativa empresarial está constituido por conocimientos e información: el primero, tiene que ver con temas asociados con la formación de capacidades, pensamiento estratégico, diseño, orientación a la innovación etc. En segundo lugar, por el acceso a bases de datos, plataformas tecnológicas y redes de innovación que con gran rapidéz crecen en el contexto mundial y nacional.</p>
		<p>2 las tendencias tecnológicas muestran una expansión imponente de desarrolladores independientes, no tradicionales y con enfoques de software libre que pueden garantizar posibilidades múltiples de selección de proveedores</p>	<p>2 el costo para la empresa para acceder a redes de interacción y plataformas tecnológicas presenta un alto grado de monopolización, colocando en desventaja a la empresa para poder fijar acuerdos con precios asequibles y estables</p>	
		<p>3 La propiedad del sistema de gestión en cuanto a desarrollo, código fuente, servidor e información debe ser 100% de la empresa.</p>	<p>3 Alta dependencia de desarrollo y conocimiento del sistema de gestión por parte del proveedor tecnológico del sistema de gestión realizado a la medida de la empresa.</p>	
Productos sustitutos	<p>La amenaza competitiva de los productos sustitutos incrementa conforme se acercan en su capacidad de llenar necesidades de los clientes.</p>	<p>1 la naturaleza de la iniciativa empresarial permite realizar adaptaciones a la oferta de productos con mayor flexibilidad que posibles rivales oferentes de carácter institucional, adaptándose a las necesidades de los usuarios</p>	<p>1 la oferta educativa superior presenta un comportamiento frecuente hacia la creación de programas de formación en muchas áreas que están vinculadas al producto que la empresa espera posicionar, en la medida en que su presencia institucional les facilita ofrecer adicionalmente vínculos con otras instituciones o incluso con entidades del sector público que estimulan las ICC</p>	

ANEXO 2. FORMATO DE ENTREVISTAS DIRIGIDAS A EXPERTOS

Señor(a):

Nombre

Cargo

Como parte de las actividades académicas dentro de la maestría en Innovación que adelantamos en la Escuela de Administración de Negocios EAN y con la finalidad validar la propuesta empresarial para la creación de un modelo de gestión e interacción para los procesos de gestión económica de las industrias culturales y creativas actualmente en desarrollo, a continuación, nos permitimos plantear los siguientes asuntos sobre los cuales realizaremos la entrevista que muy gentilmente usted ha querido compartir.

Descripción de la propuesta:

Bajo el lema: *Cultura Digna, Turismo creativo*, proponemos un sistema de gestión enfocado al **relacionamiento, aprendizaje y creación** apoyado en una red que **vincula dos segmentos** de actividades productivas relacionadas con: la oferta cultural y creativa local, y las apuestas empresariales asociadas con el desarrollo turístico del territorio.

Buscamos por lo tanto ser el espacio para unir la creatividad de los diversos ámbitos de la cultura, con el crecimiento económico de los sectores turísticos, a partir de productos que solucionen las necesidades y expectativas comunes a estos dos segmentos.

En ese sentido, la propuesta de valor se precisa según los siguientes supuestos:

Articulamos vínculos verdaderos, duraderos y de confianza entre el segmento de las industrias creativas y culturales el segmento del sector turístico, con una perspectiva estratégica y de co-creación en una red de interacciones.

La propuesta de valor pone el énfasis en la articulación entre oferta y demanda para que la interacción que se propicie esté fundamentada en principios de co-creación, interacción directa y acumulación mutua de capacidades.

Descripción del sistema de negocio

El sistema se fundamenta en tres componentes:

1. Una plataforma de relacionamiento que cumple con la finalidad de dotar a los usuarios de capacidades, para identificar en sus entornos oportunidades de vinculación dentro de la cadena de valor ICC+TT (Industrias Culturales y Creativas y Turismo en los Territorios.)
2. Un subsistema para el aprendizaje, con la finalidad de formar capacidades de pensamiento estratégico aplicables a la orientación de proyectos, modelos de negocio o iniciativas empresariales.
3. Un ambiente para la activación de capacidades creativas individuales y colectivas.

En cada uno de estos componentes, se ofertan los siguientes productos:

1. Oportunidades para acceder a vínculos locales e internacionales con iniciativas similares a las atendidas por los usuarios esperados; oportunidades de información para acceder a fuentes de financiación y recursos de apoyo a las empresas atendidas por nuestra iniciativa.
2. Participar en un entorno de aprendizaje y retroalimentación de experiencias orientadas a la formación de capacidades y pensamiento estratégico para la planeación de iniciativas con enfoque de gestión de riesgo y sostenibilidad.
3. Acceso a un laboratorio para la creación y comprobación de modelos y prototipos, con base en trabajo multi-disciplinar y cooperativo para la creación y mejoramiento de productos innovadores.

Estos tres componentes apuntan a la formación integral de capacidades para la gestión efectiva, sostenible y pertinente dentro de la cadena de valor de las industrias culturales y creativas y su vínculo con el sector turístico en los territorios.

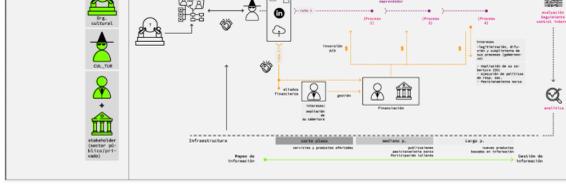
Sobre la base de esta propuesta, queremos conocer su opinión como experto, en relación con los siguientes criterios de valoración para los asuntos que a continuación se proponen.

1. Con respecto al modelo propuesto, ¿Considera usted que los tres componentes están coherentemente relacionados con las necesidades actuales de las Industrias Creativas y Culturales y del sector Turismo, siguiendo las tendencias de desarrollo económico en el mundo y en nuestro país?
2. Teniendo en cuenta que el sector Turismo y las Industrias Culturales son dos de las actividades económicas que han recibido el mayor impacto negativo derivado de la crisis sanitaria del Covid-19, ¿Considera usted que la iniciativa que proponemos responde a las oportunidades de reactivación económica que, en el contexto de los países en desarrollo, se identifican como los de mayor potencial de crecimiento?
3. Con respecto a los productos que constituyen la oferta empresarial expuesta, ¿qué tipo de actividades y perfiles empresariales pueden ser atraídos por la iniciativa que formulamos?

preguntas específicas según expertos

expertos técnicos

objetivo específico: evaluar la opinión de los expertos sobre la viabilidad y factibilidad de la propuesta empresarial.



Gráfica 1. Propuesta del sistema de negocio.

- Respecto de los procesos expuestos en la gráfica 1, ¿considera usted viable la secuencia de actividades que describen la ruta trazada?
- A partir de su experiencia y conocimiento, ¿considera usted factibles (tanto en las fases de maduración del proyecto, como en recursos económicos y tecnológicos), la estructuración de nuestra iniciativa para participar en la franja de servicios de apoyo a las actividades productivas que representan el foco de atención?
- En relación con los recursos tecnológicos mínimos requeridos para adelantar la iniciativa, ¿Reconoce usted que el componente tecnológico basado en el desarrollo de una nueva plataforma puede potencializar la idea de negocio facilitando el desarrollo de la misma, aun cuando el costo de obtenerlo y mantenerlo es alto?

Aliados claves

objetivo específico: validar los escenarios posibles para el desarrollo de la iniciativa

1. ¿En la organización que usted representa y alineados a que queremos aportar desde varios actores del sector de las industrias culturales y creativas, cómo cree usted que podemos colaborar como aliados estratégicos y así también poder apoyar o crear sinergias entre organizaciones?
2. ¿Cuáles son las más grandes oportunidades y las dificultades que visualiza con una alianza estratégica con nosotros para que juntos podamos aportar a nuestros objetivos y misión como empresas?
3. ¿Qué esperaríamos de nosotros como aliados para poder aportar al sector de la cultura y el turismo y aportar a su empresa a lograr metas económicas, sociales y ambientales?

Empresarios

objetivo específico: Obtener a partir del intercambio de la experiencia como empresarios, las recomendaciones para ajustar el modelo organizacional de la propuesta.

1. En relación con la modalidad de organización que planteamos (de estructura simple y de interdependencia en redes colaborativas), ¿considera usted, responde a la propuesta de valor que sostiene la iniciativa dentro de las cadenas de valor de las ICC+TT?
2. ¿Qué tipo de figura jurídica recomienda usted para la constitución de la iniciativa empresarial?
3. De acuerdo con la recomendación surgida de la pregunta anterior, ¿considera usted que el área de desempeño identificado (cadena de valor de las ICC+TT), garantiza ingresos y retornos en el mediano plazo para hacer viable la iniciativa?

expertos en sostenibilidad

objetivo específico: evaluar la pertinencia de la propuesta en relación con las condiciones de contexto y su sostenibilidad.

1. A partir de su experiencia y conocimiento, ¿considera usted factibles (tanto en tiempo como en recursos económicos y tecnológicos), la estructuración de nuestra iniciativa para participar en la franja de servicios de apoyo a las actividades productivas que representan el foco de atención?
2. Frente a las expectativas de nuestra iniciativa para consolidar en el corto plazo una actividad sostenible, ¿puede mencionar algunos riesgos financieros y de mercado que puedan afectar la iniciativa?
3. Teniendo en cuenta que el sector de las Industrias Culturales y creativas en nuestro país presenta un alto grado de heterogeneidad, y en algunos casos, de alta informalidad, ¿considera usted que estos rasgos generan incertidumbre para que la iniciativa pueda consolidarse en el tiempo?
4. En la medida que la iniciativa incluye un enfoque territorial atendiendo la heterogeneidad de los sectores involucrados (ICC+TT), ¿considera usted que un énfasis en el aprovechamiento sostenible de la biodiversidad colombiana, puede ser un factor clave para la consolidación de la iniciativa empresarial??

Glosario

Industrias culturales y creativas:

De acuerdo con la UNESCO, La expresión "industrias culturales" abarca aquellas industrias que combinan la creación, la producción y la comercialización de contenidos que son inmateriales y culturales en su naturaleza. Estos productos normalmente están protegidos por propiedad intelectual y pueden tomar la forma de bienes o servicios. El concepto de industrias culturales, también llamadas "industrias creativas" o industrias de contenidos incluye la impresión, publicación, multimedia, audiovisuales, productos fonográficos y cinematográficos, así como artesanías y diseños. Para algunos países, este concepto también abarca la arquitectura, las artes visuales y de performances, deportes, manufactura de instrumentos musicales, anuncios y turismo cultural.

Anexo 5. sistematización de entrevistas

Cat	Experto	Fortalecer para potenciar	Ajustar	incorporar
expertos técnicos	David Ocampo	alianzas estratégicas con sector privado que interviene en la cadena de valor		mecanismos para asimilar impactos generados por ciclos de crisis de los sectores ICC+TT (efectos de la pandemia)
		alianzas estratégicas con operadores turísticos en la cadena de valor ICC+TT		estrategias para mitigar efectos por situaciones territoriales que limiten actividades turísticas (conflicto armado)
		Plantear el modelo de negocio como opción de inversión capitalizable (con socios capitalistas, ángel inversionista)		un enfoque para las mipymes con énfasis en modelos organizacionales formales.
		procesos de investigación para mapear el inventario de oferta potencial turística y de actividades culturales		
		fortalecer el componente de relacionamiento, con el rol potencial que esta iniciativa tiene para estimular la responsabilidad social del ecosistema empresarial		
	Oscar Durán	explorar la oportunidad que crea la oferta turística "verde" dentro del modelo de negocio (turismo ecológico, natural, etc)	Hacer más preciso el papel que la iniciativa cumple dentro del ecosistema de la cadena de valor ICC+TT. Sugiere aclarar su finalidad (aceleradora, incubadora, consultora, etc)	temas de fundamentación y fortalecimiento de las iniciativas culturales en el tema de manejo de herramientas digitales.
Oscar Durán	fortalecer las estrategias para la articulación de la misma iniciativa empresarial con los múltiples componentes y actores que hacen parte del ecosistema (instituciones, empresas, ONG's, cooperación internacional, etc)	Hacer más clara y directa la propuesta de valor, definiendo el factor diferencial (en términos de los eslabones en los que se enfoca la operación de la iniciativa)	metodologías para la identificación de capacidades iniciales de los usuarios que se incorporan a la oferta de la iniciativa (orientados por ejemplo, a identificar el grado de madurez de los usuarios)	
Oscar Durán	fortalecer la propuesta de valor en la fase inicial para incorporarse al mercado, definiendo claramente los productos que se van a ofrecer y la base de información con la que se va a operar, (que según el experto son recursos disponibles y de relativo bajo costo)	ajustar la manera como están diagramados la secuencia de procesos dentro del sistema de negocio para aclarar que no responde a procesos lineales sino abiertos o flexibles.		
Aliados	Edixon Jiménez	fortalecer el sistema relacional tanto para la operación de la empresa como para la capacitación de los usuarios con vínculos basados en compromisos de voluntad y apertura a la colaboración, estableciendo reglas de juego transparentes y de beneficio mutuo		incorporar procesos que involucren investigación y reconocimiento de los territorios, identificando potencialidades de desarrollo y crecimiento de la cadena de valor, y del inventario de oferta cultural y soportes de la identidad sociocultural de los territorios
	Jhorman Gutiérrez	fortalecer el módulo de formulación de proyectos como base para los procesos de formación de los usuarios de la iniciativa, atendiendo la coyuntura actual de crisis y la deficiencia presente en muchas de las ICC y microempresas, resolviendo adicionalmente la motivación principal de muchos emprendimientos por recursos públicos en convocatorias		incorporar el concepto de autogestión como base de la motivación organizacional para romper la tradicional dependencia de recursos públicos.
			en el diseño del modelo, hay que establecer una estrategia de administración del riesgo, derivado de la baja articulación de sistemas de información públicos sobre procesos de gestión de conocimiento, ciencia y tecnología y emprendimiento, que sólo reconocen una parte de todo el universo de actividades.	incorporar dentro del modelo de la iniciativa, los asuntos, temas y contenidos que constituyen los objetivos de los programas definidos por el SENA como estratégicos para el cumplimiento de las políticas de fomento al emprendimiento, de manera que se pueda avanzar en una alianza inicialmente territorial como entidad de soporte.

3

Cat	Experto	Fortalecer para potenciar	Ajustar	incorporar
Aliados	Cesar Castellanos	el modelo de negocio planteado debe hacer visible que sus alcances no se limitan a propósitos únicamente productivos y de utilidad económica, sino que centra su propuesta de valor en la creación de valor en productos de carácter intangible, cuyo impacto se formaliza en el contexto de la sociedad del conocimiento y del propósito de incrementar el capital social de un territorio	en el diseño del modelo, hay que establecer una estrategia de administración del riesgo, por condiciones económicas derivadas de la crisis que afecta al sector de turismo y cultura especialmente	
		fortalecer la estructura organizacional como un modelo de gestión abierto, flexible, colapsable, basada en una alta interrelación con los componentes del entorno y con una adecuada capacidad de gestión y conocimiento, que potencien el componente de creatividad como el eje clave de la producción de sus resultados.	la iniciativa debe adelantar el proceso de visibilización, publicación y socialización, incluso antes de conformarse jurídicamente. Su propuesta de valor se debe exponer como parte de una estrategia de posicionamiento	
	Ricardo Saavedra	temas de fundamentación y fortalecimiento de las iniciativas culturales en el tema de manejo de herramientas digitales.		
		la proyección amplia hacia diversos subsectores que hacen parte de las ICC e incluso extendiendo hacia acciones de emprendimiento de otros subsectores en fases de formación temprana empresarial (sectores de servicios vinculados indirectamente con las cadenas de valor ICC+TT)		
empresarios	Edixon Jiménez	reconocer la demanda que se genera a partir de diferentes nodos de actividades culturales, que en el país han venido consolidándose y con los cuales se puede intercambiar valor basado en conocimiento.		incorporar estrategias para la conformación de vínculos con aliados, a partir de transferencia de valores, no mediados únicamente por interés económico sino también por capital social y capital cognitivo.
		fortalecer la propuesta de valor en la fase inicial para incorporarse al mercado, definiendo claramente la base de información con la que se va a operar		
		para que la iniciativa arranque con una base sostenible de carácter financiero, es necesario capitalizar el conocimiento y las capacidades con las que se conforma la empresa	la iniciativa debe adelantar el proceso de visibilización, publicación y socialización, incluso antes de conformarse jurídicamente. Su propuesta de valor se debe exponer como parte de una estrategia de posicionamiento	
	David Ocampo		recomienda acudir a figuras como corporación	
Oscar Durán		recomienda definir el proyecto como Sociedad por acciones simplificadas, para reducir la vulnerabilidad de capital inicial		
Oscar Durán		recomienda la validación rápida de productos mínimos viables para evaluar la respuesta y deseabilidad del entorno a la iniciativa. Luego explorar figuras jurídicas como una S.A.S o una ONG sin ánimo de lucro		

3

Cat	Experto	Fortalecer para potenciar	Ajustar	incorporar
expertos en sostenibilidad	Pablo Díaz			incorporar procesos que involucren investigación y reconocimiento de los territorios, identificando potencialidades de desarrollo y crecimiento de la cadena de valor, y del inventario de oferta cultural y soportes de la identidad sociocultural de los territorios
				mecanismos de protección jurídica y cumplimiento normativo en asuntos de aprendizaje y parte de los instrumentos de apoyo para el fortalecimiento de cadenas de valor en territorios con biodiversidad y áreas protegidas.
		fortalecer el modelo y la propuesta de valor, vinculando los objetivos esperados de crecimiento del capital social con el objetivo nueve de los ODS de las Naciones Unidas		
			incorporar dentro de los costos de la empresa, los costos ambientales mediante la modalidad de prevención, mitigación y compensaciones para atenuar el impacto que se genera debido al enfoque de trabajo con comunidades y procesos de desarrollo en los distintos territorios	
	Sandra Barbosa	la proyección amplia hacia diversos subsectores que hacen parte de las ICC e incluso extendiendo hacia acciones de emprendimiento de otros subsectores en fases de formación temprana empresarial (sectores de servicios vinculados indirectamente con las cadenas de valor ICC+TT)		incorporar dentro del modelo de la iniciativa, los asuntos, temas y contenidos que constituyen los objetivos de los programas definidos por el SENA como estratégicos para el cumplimiento de las políticas de fomento al emprendimiento, de manera que se pueda avanzar en una alianza inicialmente territorial como entidad de soporte.
		identificar cooperación internacional como posibilidad de soporte de la financiación de la iniciativa empresarial.	en el diseño del modelo, hay que establecer una estrategia de administración del riesgo, por condiciones económicas derivadas de la crisis que afecta al sector de turismo y cultura especialmente	
		ajustar la estructura de costos de la iniciativa, valorando todos los factores de inversión, gasto y soporte para el pago de costos tributarios y gastos indirectos.		

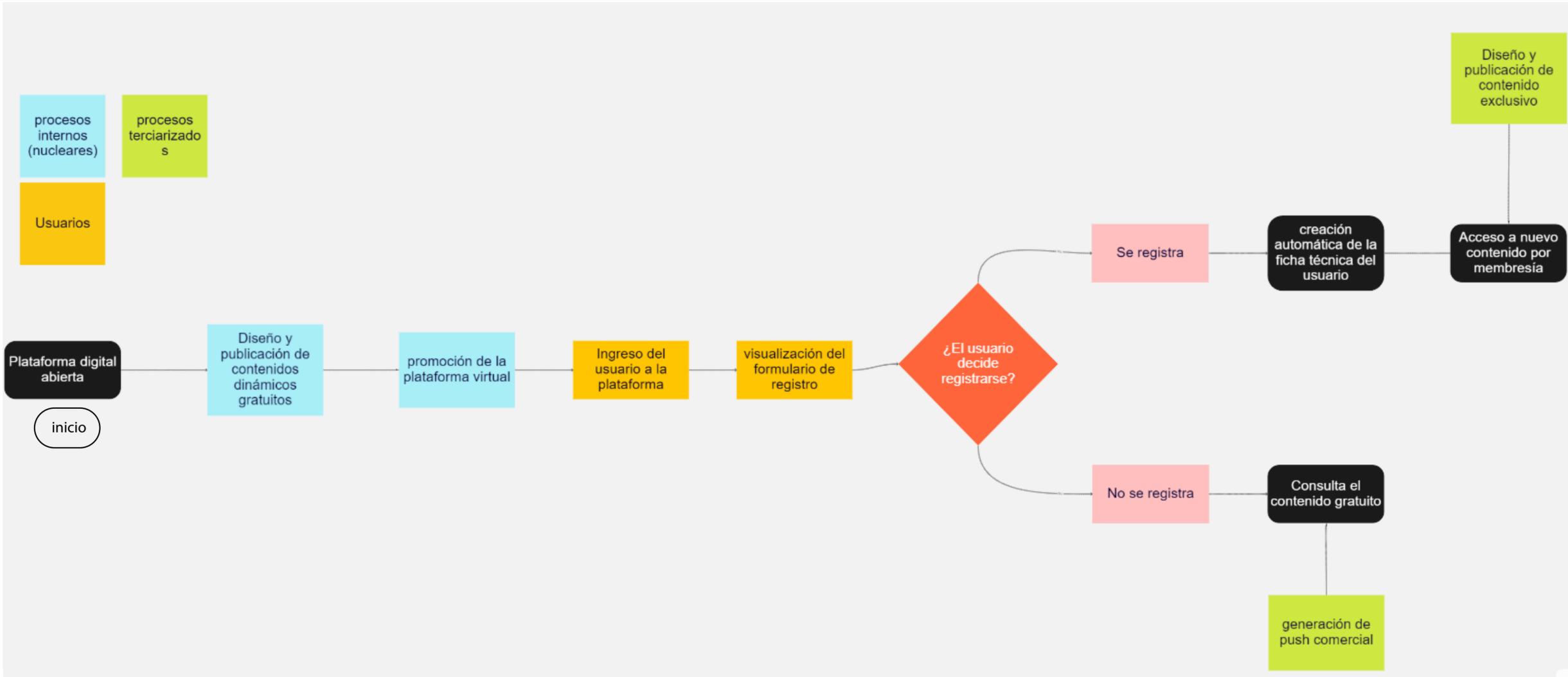
Anexo 6. PES estratégico y matriz DOFA

COMPONENTE		DESCRIPCIÓN	FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DO	estrategias DA
A. CABEZA: conocimiento y valores, enfoque estratégico	sentido y razón de ser de la organización	surge de la necesidad de potenciar el conocimiento del capital humano incorporado a la empresa, y que se ha planteado el reto de convertir ese conocimiento en productos y procesos; la iniciativa busca potenciar la capacidad de comprensión de la coyuntura actual, siguiendo las tendencias marcadas por la sociedad del conocimiento, la visión prospectiva y la capacidad de análisis que compone su principal activo.	- surge de la acumulación de capacidades y conocimientos del grupo generador de la iniciativa, con base en formación educativa y experiencia que sostiene la propuesta de valor -la naturaleza de la empresa surge dentro de la tendencia que definen los procesos contemporáneos en la sociedad del conocimiento.	dependencia del modelo de negocio a capacidades individuales directamente relacionadas a las personas que conforman la organización y expuestas a la pérdida de conocimientos por falta de renovación o la transformación de ese conocimiento.	en la sociedad del conocimiento y el desarrollo de las TICs, el conocimiento se considera un valor capitalizable basado en el potencial de desarrollo de nuevo conocimiento.	que surjan contingencias o situaciones que afecten a las personas que componen la organización por cuestiones de surgimiento de oportunidades de trabajo o renuncia.	Uno de los objetivos estratégicos en el arranque de la iniciativa se basa en convertir el conocimiento acumulado en modelos, enfoques y contenidos que se validarán mediante su publicación y difusión en escenarios o en redes de conocimiento nacionales y globales.			
	objeto social	desde el nacimiento de la iniciativa, se ha fundamentado el conjunto de acciones que se quiere llevar adelante, en una propuesta que tenga impacto y beneficio social, como resultado del uso y la apropiación de nuevos conocimientos y procesos comunicativos y con la intención de generar relaciones de enseñanza-aprendizaje. - Empoderamiento de emprendedores - identificación de procesos de formación de cadenas de valor local - estímulos orientados al cambio de paradigmas y formas convencionales de organización y de producción en contextos locales	- baja dependencia a recursos derivados de cambios en las orientaciones de política pública, implicando la posibilidad de mitigar los riesgos operativos, acudiendo a estrategias de adaptación ante cambios en las condiciones del entorno.	En la fase inicial de operación, no se cuenta con la capacidad de financiación y apoyo a iniciativas sociales generadas por grupos de población con dificultades para la disponibilidad de recursos que garanticen el retorno para la empresa. Esto se debe resolver en el momento en que se logre formalizar una alianza estratégica.	La coyuntura de crisis económica en el país, exige la orientación y focalización de recursos estatales hacia el estímulo de iniciativas microempresariales en la que los sectores de cultura y turismo tienen una importancia especial.	la dependencia relativa de las orientaciones de política nacional para el desempeño de la iniciativa, implica que ante cambios en dichas políticas, no se tiene una capacidad de respuesta que permita mitigar su impacto teniendo en cuenta que la adaptación a nuevas condiciones toma un tiempo relativamente importante				Aunque la iniciativa no quiere depender de recursos públicos, se buscará participar de manera coyuntural en convocatorias de orden nacional y regional enfocadas hacia la cadena de valor de las ICC+TT y con ello actuar como operador intermediario de programas con énfasis social.
	valor agregado o diferencial	Articulamos vínculos verdaderos, duraderos y de confianza entre el segmento de las industrias creativas y culturales el segmento del sector turístico, con una perspectiva estratégica y de co-creación en una red de interacciones.	la forma como está construida la propuesta de valor tiene una alta receptividad entre diversos sectores y segmentos de mercado objetivo de la iniciativa.	para que la propuesta de valor pueda empezar a generar retornos en el corto plazo, es necesario realizar una actividad intensa de inversión y tiempo de trabajo parcialmente remunerado (en la fase inicial)						
B. COLA: Clientes B2B- B2C, enfoque en el usuario	Usuarios finales	la propuesta empresarial reconoce la diversidad étnica, cultural, la mayor articulación cultural y comunicativa en el mundo a la par del reforzamiento de identidades tradicionales y nuevas formas de reconocimiento social.								
	Segmentos de mercado	Organizaciones de las Industrias Creativas y culturales con enfoque social y de incidencia local / territorial Organizaciones del sector productivo vinculadas con la cadena de valor del turismo local.	la iniciativa se localiza en un ámbito territorial con una amplia diversidad de usuarios, culturas y factores potenciales de desarrollo de la iniciativa.	al enfocar la actividad empresarial en los segmentos de ICC+TT (sectores más impactados por la crisis sanitaria), se corre el riesgo de reducir la operatividad y efectividad de la propuesta de valor en el ámbito territorial y sectorial.	los organismos internacionales como el Banco Mundial han planteado para el caso latinoamericano, el potencial de recuperación de su economía, otorgando importancia a los sectores de turismo y cultura; este tipo de entidades financieras definen la agenda de inversión a financiar en los próximos años para recuperar la economía mundial.	Los cambios en la estructura de la economía colombiana han sufrido un notable retroceso por las situaciones de orden público y sanitario				El capital humano y de experiencia acumulada en los miembros de la organización, empleará su reconocimiento territorial en su sede alternativa (departamento de Boyacá) para empujar la realización de un convenio que permita financiar la operación del primer y segundo año.
	Otras organizaciones	- Cámara de Comercio - Fondo Emprender SENA - Tecnoparque SENA - Ministerio de Cultura y turismo - empresas privadas y operadores de la cadena de valor del turismo - cooperación internacional vinculados con Objetivos de Desarrollo Sostenible (Naciones Unidas).	el capital humano de la organización cuenta con experiencias exitosas en el campo de la gestión y planificación en ámbitos públicos y privados que facilitan el acceso a diferentes niveles de potenciales apoyos y alianzas.	la posibilidad de concretar alianzas y vínculos con organizaciones nacionales e internacionales, demanda recursos importantes para poder garantizar sostenibilidad financiera en la ejecución de convenios. (implica comprometer recursos personales de los socios en la fase inicial)						
C. DORSAL: procesos y personas, enfoque táctico	áreas internas	la estructura interna de la empresa está definida por tres componentes claves que responden a la misma propuesta de valor en tanto corresponden a los tres procesos estratégicos que se esperan ofrecer. Por esta razón, se definen 3 instancias de carácter táctico: aprendizaje, relacionamiento y creación, en las que se distribuyen de manera rotativa y flexible las responsabilidades de los miembros que componen la organización.	el modelo de negocio y la concepción que soporta la propuesta de valor, tiene una estructura simplificada que facilita la realización de procesos operativos de manera flexible.		en la fase inicial de la iniciativa y mientras se consolida un soporte tecnológico más dinámico, se va a depender de la capacidad de los miembros de la organización para desplegar la estrategia de posicionamiento en segmentos de mercado.	la crisis actual ha provocado una movilización y surgimiento de múltiples iniciativas de origen personal o de grupos de profesionales para resolver necesidades de ingreso, generando una masa importante de población con nivel de estudios técnicos y superiores con los que se pueden establecer vínculos y alianzas que no impliquen compromisos financieros significativos.				
	Procesos	- Vigilancia tecnológica - gestión de riesgo e impactos ambientales - Asistencia a ferias virtuales y presenciales. - Planeación de módulos de enseñanza. - Construcción de plataforma. - Relacionamiento comercial y partners con segmentos de la industria - capitalización de sus recursos humanos, conocimientos y experiencia relacionados con la estructura organizativa, se plantean los tres procesos que integran las operaciones dentro de la organización: procesos de comunicación e información; procesos de vigilancia y capacitación; generación de productos y publicaciones. Estos tres procesos representan las reglas internas del funcionamiento de la organización, basadas en principios de responsabilidad, oportunidad y pertinencia	los procesos estructurantes de la iniciativa se van a llevar a cabo utilizando el nivel de conocimiento y experiencia del capital humano de la empresa. En la medida en que estos procesos no dependen de grandes inversiones de infraestructura, se minimiza el costo temporal acudiendo a mayor tiempo dispuesto por los integrantes.		en el mediano plazo, se debe contar con una fuerte inversión en soportes tecnológicos que permitan tanto la operación de la empresa como la generación intensiva de productos.	las decisiones de inversión en infraestructura de TIC en Colombia a pesar de sus avances, han llegado a un punto en el que requieren inversión estatal significativa que puede pasar a un segundo nivel de prioridad frente a los temas de pobreza y seguridad social.	la posibilidad de establecer una red amplia de aliados permite externalizar el impacto que puede significar el posible estancamiento de la infraestructura de comunicaciones a nivel nacional, especialmente por condiciones de costo.			
D. ABDOMEN: productos y servicios, enfoque operativo	Productos	una plataforma de información y comunicación para potenciar los niveles de conocimiento y relacionamiento de los usuarios		la expectativa de largo plazo de la plataforma, implica planear una estrategia que permita contar con un sistema robusto de infraestructura que por el momento no está garantizado obtener con los niveles de retorno y recuperación iniciales.						
	Servicios	1. Oportunidades para acceder a vínculos locales e internacionales con iniciativas similares a las atendidas por los usuarios esperados; oportunidades de información para acceder a fuentes de financiación y recursos de apoyo a las empresas atendidas por nuestra iniciativa. 2. Participar en un entorno de aprendizaje y retroalimentación de experiencias orientadas a la formación de capacidades y pensamiento estratégico para la planeación de iniciativas con enfoque de gestión de riesgo y sostenibilidad. 3. Acceso a un laboratorio para la creación y comprobación de modelos y prototipos, con base en trabajo multi-disciplinar y cooperativo para la creación y mejoramiento de productos innovadores.	en el corto plazo se puede contar con productos y servicios a partir de la experiencia acumulada por los integrantes de la organización	los productos y servicios que componen la oferta de valor, se consolidarán en un horizonte de largo plazo, lo que demanda el desarrollo gradual y acumulado mediante actividades sostenidas y escalables pero que en la primera fase permitan demostrar la efectividad del modelo.	el modelo propuesto que estructura la oferta de productos de la empresa se equipara con modelos y plataformas internacionales que operan en el campo en el que se desempeña la iniciativa (ICC)	la posibilidad de que el uso de la plataforma sea ineficiente y genere alto costo por limitaciones en la capacidad financiera de posibles usuarios en el territorio nacional (con los que no se pueda potenciar vínculos con actividades turísticas de acuerdo con la propuesta de valor).				para resolver los obstáculos internos al desarrollo del modelo y el uso eficiente de la plataforma, la estrategia se orientará a construir un vínculo de nivel internacional con el que pueda potenciar el desarrollo de la plataforma de la empresa.

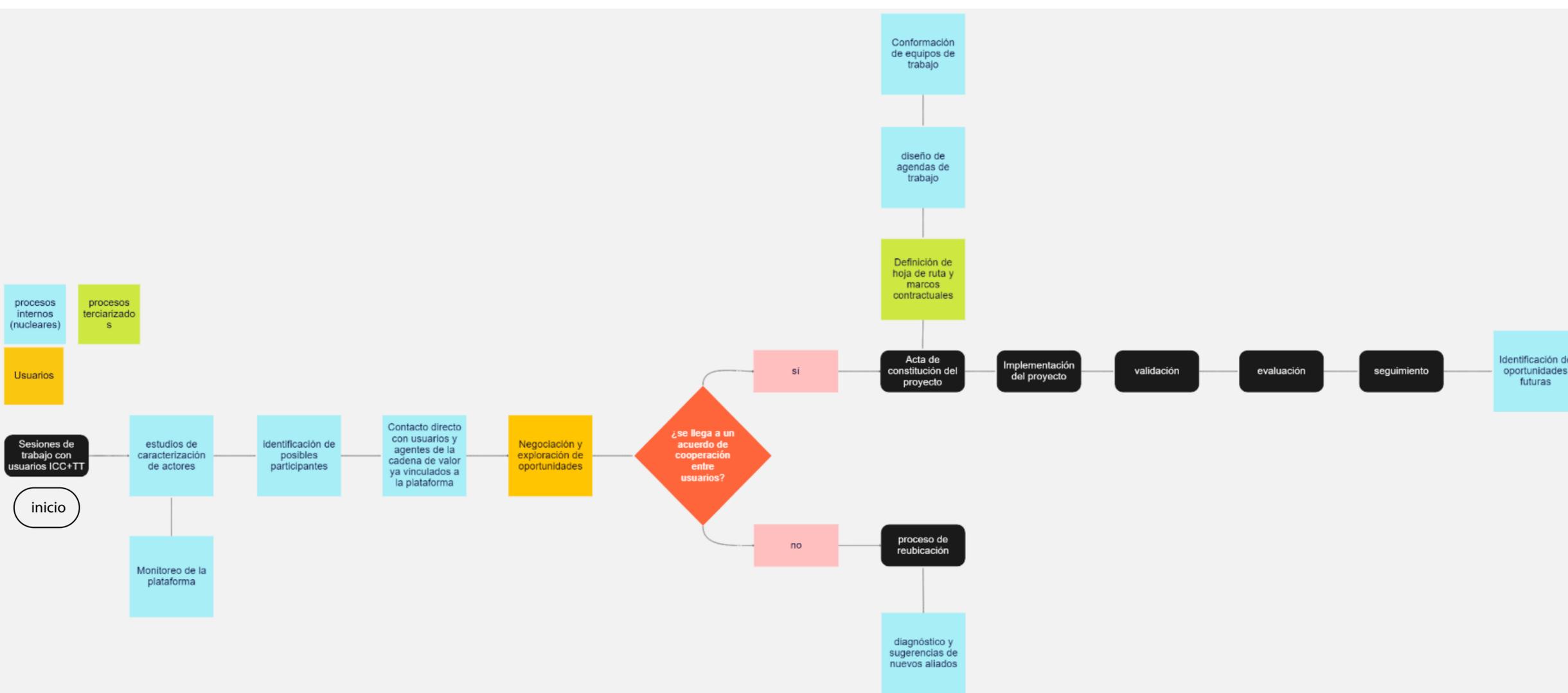
CONVENCI NES	PES ESTRATÉGICO
	COMPONENTES AFINES AL DOFA Y PES
	ANÁLISIS Y ESTRATEGIAS DOFA

Anexo 7. Fujograma de productos y servicios

Proceso para plataforma digital.



Proceso para sesiones de trabajo con usuarios.



INGRESOS/VENTAS DEL PRIMER AÑO

	NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	CANTIDADES	PRECIO DE VENTA UNITARIO SIN IVA	INGRESOS TOTALES	
1	un sistema de información y comunicación para potenciar los niveles de conocimiento y relacionamiento de los usuarios		6,00 \$	30.000.000,00	
2			- \$	-	
3			- \$	-	
4			- \$	-	
5			- \$	-	
6			- \$	-	
7			- \$	-	
8			- \$	-	
9			- \$	-	
10			- \$	-	
	TOTAL			\$ 180.000.000	100%

CRECIMIENTO PORCENTUAL EN VTAS (CANTIDADES)

AÑO:	2023	2024	2025	2026
	50,0%	60,0%	70,0%	80,0%
	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	0%	0%	0%	0%
	0%	0%	0%	0%
	0%	0%	0%	0%
	0%	0%	0%	0%
	0%	0%	0%	0%
	0%	0%	0%	0%
	0%	0%	0%	0%
	0%	0%	0%	0%

AÑO BASE 2022

AÑO	2023	2024	2025	2026
INFLACIÓN	3,5%	3,7%	3,1%	3,0%
IPP	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

TASA IMPTO RENTA 32,0%

VOLVER AL MENÚ

COSTOS DE CADA PRODUCTO O SERVICIO

	NOMBRE DEL PRODUCTO SERVICIO	CANTIDADES	COSTO UNITARIO DEL PDTO O SERVICIO	COSTOS TOTALES	
1	un sistema de información y comunicaci	6	\$ 18.600.000,00	\$ 111.600.000	100%
2	0	0	- \$	-	0%
3	0	0	- \$	-	0%
4	0	0	- \$	-	0%
5	0	0	- \$	-	0%
6	0	0	- \$	-	0%
7	0	0	- \$	-	0%
8	0	0	- \$	-	0%
9	0	0	- \$	-	0%
10	0	0	- \$	-	0%
	TOTAL			\$ 111.600.000	100%

REVISA LAS PROYECCIONES

PROYECCIONES

AÑO	2022	2023	2024	2025	2026
VENTAS ANUALES	\$ 180.000.000,0	\$ 279.450.000,0	\$ 463.663.440,0	\$ 812.662.911,3	\$ 1.506.677.037,5
COSTOS ANUALES	\$ 111.600.000,0	\$ 167.400.000,0	\$ 267.840.000,0	\$ 455.328.000,0	\$ 819.590.400,0
MARGEN OPERATIVO	\$ 68.400.000,0	\$ 112.050.000,0	\$ 195.823.440,0	\$ 357.334.911,3	\$ 687.086.637,5

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

	INVERSIÓN INICIAL
TERRENOS	\$ -
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$ -
MUEBLES Y ENSERES	\$ 4.000.000,00
EQUIPO DE OFICINA	\$ -
EQUIPO DE TRANSPORTE	\$ -
FRANQUICIAS	\$ -
PATENTES /INV en INTANGIBLES	\$ 30.000.000,00
GASTOS DE PUESTA EN MARCHA	\$ -
TOTAL INVERSIONES	\$ 34.000.000,00

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:	\$ 16.800.000,00
VENTAS:	\$ -
PRODUCCIÓN/SERVICIO:	\$ 16.800.000,00
TOTAL NÓMINAS	\$ 33.600.000,00
PRESUPUESTO DEL MARKETING MIX año de INICIO.	\$ 6.000.000,00
GASTO PUBLICITARIO AÑOS SIGUIENTES	
2023	\$ 6.600.000,00
2024	\$ 7.260.000,00
2025	\$ 7.986.000,00
2026	\$ 8.784.600,00

GASTOS FIJOS:

	VALOR AÑO 1
ARRIENDO:	\$ -
SERVICIOS PÚBLICOS:	\$ 4.800.000,00
TELEFONÍA CELULAR:	\$ 1.800.000,00
INTERNET:	\$ 3.000.000,00
PAPELERÍA:	\$ 500.000,00
SERVICIOS DE SEGURIDAD:	\$ -
SERVICIOS DE ASEO:	\$ 1.500.000,00
polizas de seguro	\$ -
Outsourcing	\$ 5.880.000,00
	\$ -
	\$ -
	\$ -
	\$ -
TOTAL GASTOS FIJOS	\$ 17.480.000,00

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO:

CAPITAL INVERTIDO

	AÑO 0	2022	2023	2024	2025	2026
Activos Corrientes	\$ 42.170.000	\$ 28.374.727	\$ 69.672.653	\$ 148.836.429	\$ 303.290.738	\$ 622.487.052
Pasivos Corrientes	\$ -	\$ -	\$ 9.427.354	\$ 36.241.882	\$ 88.246.815	\$ 194.395.857
KTNO	\$ 42.170.000	\$ 28.374.727	\$ 60.245.299	\$ 112.594.548	\$ 215.043.923	\$ 428.091.195
Activo Fijo Neto	\$ 34.000.000	\$ 27.200.000	\$ 20.400.000	\$ 13.600.000	\$ 6.800.000	\$ -
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ 6.800.000	\$ 13.600.000	\$ 20.400.000	\$ 27.200.000	\$ 34.000.000
Activo Fijo Bruto	\$ 34.000.000	\$ 34.000.000	\$ 34.000.000	\$ 34.000.000	\$ 34.000.000	\$ 34.000.000
Total Capital Operativo Neto	\$ 76.170.000	\$ 55.574.727	\$ 80.645.299	\$ 126.194.548	\$ 221.843.923	\$ 428.091.195

CALCULO DEL FLUJO DE CAJA LIBRE

EBIT	\$ 4.520.000,0	\$ 45.782.200,0	\$ 126.939.531,4	\$ 286.025.461,5	\$ 613.282.884,3
Impuestos	\$ 1.446.400,0	\$ 14.650.304,0	\$ 40.620.650,0	\$ 91.528.147,7	\$ 196.250.523,0
NOPLAT	\$ 3.073.600,0	\$ 31.131.896,0	\$ 86.318.881,4	\$ 194.497.313,8	\$ 417.032.361,3
Inversión Neta	\$ 20.595.273,3	\$ -25.070.572,4	\$ -45.549.248,7	\$ -95.649.374,9	\$ -206.247.272,6
Flujo de Caja Libre del período	\$ 23.668.873	\$ 6.061.324	\$ 40.769.633	\$ 98.847.939	\$ 210.785.089

