



EMPRENDIMIENTO CULTURAL PARA LA INNOVACIÓN, EL DESARROLLO Y LA ASOCIATIVIDAD



MinCultura
Ministerio de Cultura

**PROSPERIDAD
PARA TODOS**



Unidad Administrativa Especial de
**Organizaciones
Solidarias**



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE COLOMBIA
SEDE BOGOTÁ



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE COLOMBIA
SEDE BOGOTÁ



MinCultura
Ministerio de Cultura

**PROSPERIDAD
PARA TODOS**



República de Colombia
Ministerio de Trabajo

Unidad Administrativa Especial de
**Organizaciones
Solidarias**



UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO
e innovación

CREANDO EMPRESAS, DESARROLLANDO SUEÑOS

SEGUNDA EDICIÓN, 2013

Universidad Nacional de Colombia
Facultad de Ciencias Económicas
Unidad de Emprendimiento e Innovación
Grupo de Investigación en Emprendimiento, MiPymes e
Innovación, GEM+i
Bogotá D.C., Colombia
Cra. 30 No. 45 – 03

www.emprendimiento.unal.edu.co
unemprender_bog@unal.edu.co

Esta obra está bajo una licencia Creative Commons
Reconocimiento-No comercial-Sin obras derivadas 3.0
Unported License . El lector podrá leer, copiar y distribuir los
contenidos de esta publicación bajo los términos legales de
Creative Commons, Colombia

NOTA DE ADVERTENCIA

Con el sólo propósito de aligerar la redacción, en este documento el masculino es utilizado para representar indistintamente los dos sexos, sin discriminación frente a hombres o mujeres. Análogamente respecto al uso de las expresiones consumidor o cliente, en lo que hace referencia a las audiencias, los espectadores, los lectores, o los públicos, entre otras expresiones similares o equivalentes.

CORRECCIÓN DE ESTILO: Angie Damaris Páez Moreno
DISEÑO E IMPRESIÓN: Editorial Dartagnan S.A.S .
ISBN : En trámite.



AUTORES

Director y Coautor:

Álvaro Viña Vizcaíno

Coautores:

Diana Patricia Páez Sandoval

Camilo Andrés Santana Trujillo

Edwin Cicery Vega

Mario Sánchez Urbina

Elizabeth Reina Parrado

Olga Lucía Patiño Rodríguez

Osman Benjamín Vargas Rozo

Joaquín Andrés Silva Saray

Cristhian Camilo Narváez Rodríguez

Correctora:

Angie Damaris Páez Moreno

Diseño Editorial:

Editorial Dartagnan S.A.S

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA

Ignacio Mantilla Prada

Rector

Jorge Iván Bula Escobar

Vicerrector General

Diego Fernando Hernandez Lozada

Vicerrector Sede Bogotá

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

José Guillermo García Isaza

Decano

UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN

Álvaro Viña Vizcaíno

Director

GRUPO DE INVESTIGACIÓN EN EMPRENDIMIENTO, MIPYMES E INNOVACIÓN

Álvaro Viña Vizcaíno

Director

ORGANIZACIONES SOLIDARIAS.

Dr. Luis Eduardo Otero Coronado

Director General

Dr. Rafael Antonio Gonzalez Gordillo

Subdirector

Dr. Juan Pablo Alazate Meza

Director de Desarrollo

Dr. Jose Oscar Ibañez Daza

Director de Investigación y Planeación.

Dra. Marisol Viveros

Coordinadora de Educación e Investigaciones

Dra. Gloria Patricia Medina Tarazona

Coordinadora Grupo de Gestión suroccidente

MINISTERIO DE CULTURA

Mariana Garcés Córdoba

Ministra de Cultura

María Claudia López Sorzano

Viceministra de Cultura

Enzo Rafael Ariza Ayala

Secretario General

GRUPO DE EMPRENDIMIENTO CULTURAL

Ángel Eduardo Moreno Marín

Coordinador Grupo de Emprendimiento Cultural

José María Leiton Gallego

Asesor Grupo de Emprendimiento Cultural

Carlos Andrés Camargo Gaviria

Asesor Grupo de Emprendimiento Cultural

2013

Contenido

	PRESENTACIÓN	
	GESTIONANDO LAS VICISITUDES DE LAS INICIATIVAS CULTURALES	1
	LA CADENA DE VALOR EN LAS ORGANIZACIONES CULTURALES	2
	LA GESTIÓN DE MARKETING EN LAS INICIATIVAS CULTURALES	3
	LA BRÚJULA DEL SERVICIO COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA PARA LA GESTIÓN DE AUDIENCIAS Y PÚBLICOS	4
	COSTOS, GASTOS E INVERSIONES. ESTIMACIÓN DEL PUNTO DE EQUILIBRIO PARA LAS INICIATIVAS CULTURALES	5
	DE LA IDEA A SU CONCRECIÓN: LA FORMULACIÓN DEL PROYECTO O PLAN DE NEGOCIOS	6
	MARCO LEGAL DE LOS EMPRENDIMIENTOS CULTURALES	7
	ANEXOS	8

EMPRENDIMIENTO CULTURAL

PARA LA INNOVACIÓN, EL DESARROLLO Y LA ASOCIATIVIDAD

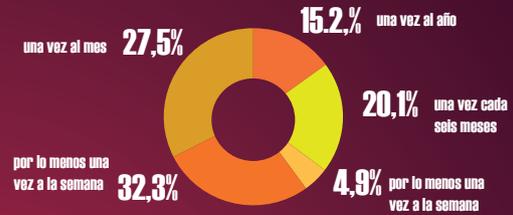
Encuesta de consumo cultural del Dane 2012

Esta encuesta de consumo cultural del Dane 2012 tuvo un cubrimiento nacional en todas las cabeceras municipales y se les practicó a 29.285 personas en 83.636 hogares. Da cuenta del comportamiento de los colombianos en los últimos doce meses.

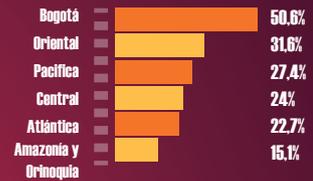
Frecuencia de asistencia en los últimos 12 meses



En el último año fue a cine equivale a 2%



Porcentaje de la población que asistió a cine, por regiones



Porcentaje de la población que asistió a espectáculos culturales

Asistencia a espacios culturales



Consumos culturales en internet



Motivos de no asistencia (en porcentajes)



Presentación

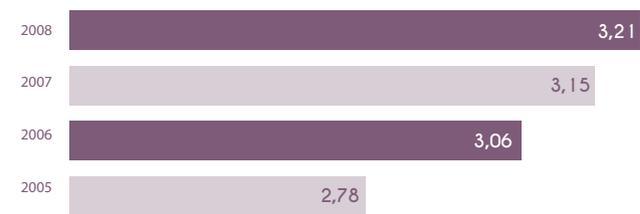
En varios libros de La República, Platón (360 AC) al proporcionar diversos argumentos en los que expresa las limitaciones de las artes para reflejar la realidad, profundiza el cisma entre aquellas, y la ciencia y la tecnología. En un sentido similar Adam Smith, uno de los padres de la ciencia económica tal y como la entendemos hoy, manifestaba en el siglo XVIII que dedicarse a las artes, la cultura y el entretenimiento no contribuía a la “riqueza de las naciones”, por corresponder al ámbito de los “trabajos no productivos”, es decir que no generaban riqueza material.

No obstante su autoridad intelectual, la evidencia señala todo lo contrario a dichos juicios. La historia del arte ha demostrado la falsedad de la oposición sostenida por Platón, toda vez que arte, ciencia y tecnología integran un *continuum* respecto a los más diversos aspectos de la naturaleza y la vida humana. A manera de ejemplo cabe recordar cómo Leonardo da Vinci, en sus estudios anatómicos ilustra la mutabilidad del cuerpo humano ora por vía natural (calvicie, arrugas), ora por accidente (enfermedad), o por las pasiones (ira, llanto); como en efecto se aprecia en “*Estudio de tipo humano leonino*”, sanguina sobre papel de 1505. De manera análoga Joseph M. W. Turner, en “*El incendio de las casas del parlamento*”, óleo sobre lienzo de 1835, nos revela cinéticamente la naturaleza en uno de sus estados catastróficos: el espectacular incendio del parlamento inglés de octubre de 1834. O Georges Seurat, quien basándose en las nuevas leyes de la óptica, buscó la objetividad total según la expuso en su célebre cuadro “*Un domingo de verano en la Grande Jatte*”, óleo sobre lienzo de 1886, con el cual da nacimiento al puntillismo impresionista a la vez que se constituye en uno de los precursores del conocido pixelado de las imágenes digitales de hoy.

Por su parte, y rectificando a Adam Smith, las contabilidades nacionales han puesto de manifiesto el impacto que tienen las actividades culturales en la economía de los distintos territorios, al presentar su importancia creciente en el empleo, la producción, el comercio y el gasto de los hogares. Se ha estimado que, como sectores de la actividad económica, las actividades artísticas y culturales aportan alrededor del 7% del PIB mundial; y entre el 2% y 6% del PIB de las economías nacionales (UNESCO, 2010).

Para el caso colombiano las relaciones entre el sector cultura y la economía han exhibido un dinamismo para nada desdeñable, como en efecto se aprecia en el gráfico 1.

Gráfico 1. Aporte (%) del Sector Cultura al PIB Colombiano



Fuente: UNESCO (2011). Bateria de Indicadores en Cultura para el Desarrollo, estudio realizado con el apoyo del Ministerio de Cultura. Bogotá.

En el 2008, último año referenciado, el aporte de las actividades artísticas y culturales representó un 3,2% del PIB, cifra equivalente a la contribución de los sectores de suministro de electricidad, gas y agua potable para el mismo año. Por su parte, el 2,6% del gasto de los hogares se realizó en productos relacionados con la cultura, correspondiendo los mayores rubros a televisión por suscripción: 45,1%, editorial: 24,6%, y cinematográfico: 8,2%.

No obstante lo anterior, en lo que a gustos, preferencias, demandas y apropiación cultural se refiere, mediante la encuesta de consumo cultural que desde 2008 viene realizando el DANE, para el 2012 se constata el hecho que los colombianos leen poco (2 libros anuales, en promedio¹); y a su vez se comprueba que tampoco asisten a bibliotecas, a cine, a museos o a teatro, por mencionar sólo algunos de nuestros hábitos culturales.

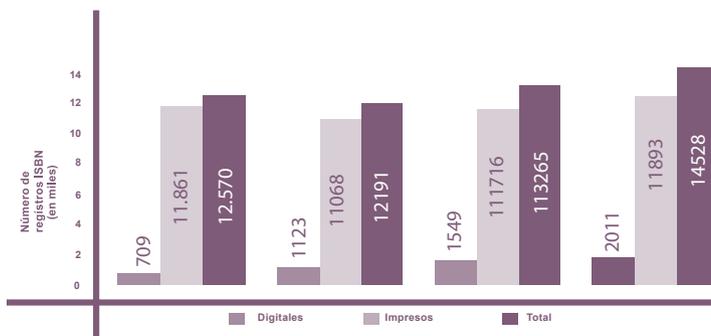
Llama la atención que una de las principales razones que se esgrime para la baja lectura y asistencia a eventos artísticos o culturales, sea sencillamente el desinterés que sobre el particular que exhiben los colombianos, o porque “no nos gusta”. Dicho de otra manera, más que un país culturalmente activo somos un país ociosamente televidente y audiovisual; tal y como se aprecia en la infografía adjunta que resume aspectos de la encuesta de consumo cultural de 2012 realizada por el DANE.

Aunque en apariencia sombríos, estos resultados son quizás, reflejo de nuevos hechos que demandan otras miradas; mayor investigación. A manera de ilustración, y referido al subsector de libros y publicaciones, es conocido el efecto que han tenido las nuevas tecnologías de la informática y las comunicaciones, pues al haberse originado nuevos soportes, habría que comenzar a desmitificar el libro impreso para darle espacio al libro digital, según se exhibe en el gráfico 2.

1. Según el Centro Regional para el Fomento del Libro en América Latina y el Caribe, CERLAC, en países como Argentina, Chile y Uruguay se lee anualmente un promedio de cinco libros por persona, mientras que en España se lee en promedio

10 libros persona-año, en Canadá 28 libros persona-año y en Japón 46 libros persona-año.

Gráfico 2. Títulos registrados en Colombia con ISBN (2008 – 2011)



Fuente: Cámara Colombiana del Libro, Estadísticas Colombianas del Libro, Año 2011, pág. 12.

A lo anterior ha coadyuvado, aunque de manera aun limitada pues la penetración todavía es baja, el número de suscriptores de banda ancha: cerca de 6.3 millones de colombianos según lo reporta el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, Min TIC, en su informe del cuarto trimestre de 2012; es decir, 14 de cada 100 habitantes, la mayor parte concentrados en las principales ciudades del país.

Es precisamente en este último sentido, en la concentración de actividades en las principales ciudades *i.e.* Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla y Bucaramanga, donde quizás mejor se evidencia la baja lectura de los colombianos. Con cerca de 355 librerías y 564 puntos de ventas existentes en el país, la mayor parte de las veces en almacenes de cadena, una proporción importante se encuentran en las ciudades recién mencionadas, especialmente en Bogotá². Es decir, Colombia dispone de una librería o punto de venta de libros por cada 50 mil habitantes.

Desde esta perspectiva lo que se exhibe es una ruptura en la distribución, comercialización y circulación de libros y publicaciones, lo que dificulta el acceso de estos para la mayor parte de los colombianos. Ruptura de la que no están exentas las demás actividades del sector del arte y la cultura del país, según se aprecia en el gráfico 3. En efecto, exploraciones realizadas por el Grupo de Investigación en Emprendimiento, Mipymes e Innovación, GEM+i, de la Universidad Nacional de Colombia, con apoyo del Ministerio de Cultura en torno al mapeo de 2242 iniciativas en emprendimiento cultural adelantadas en 50 ciudades colombianas incluidas las capitales de departamento, evidencian cómo la cadena productiva del sector cultura, al concentrar un 70% de su actividad en los eslabones generadores de oferta *i.e.* creación, producción y formación; desatiende actividades típicamente generadoras de demanda de bienes y servicios artísticos y culturales como son la promoción, difusión, comercialización y circulación; según se aprecia en el gráfico 4.

Gráfico 3.

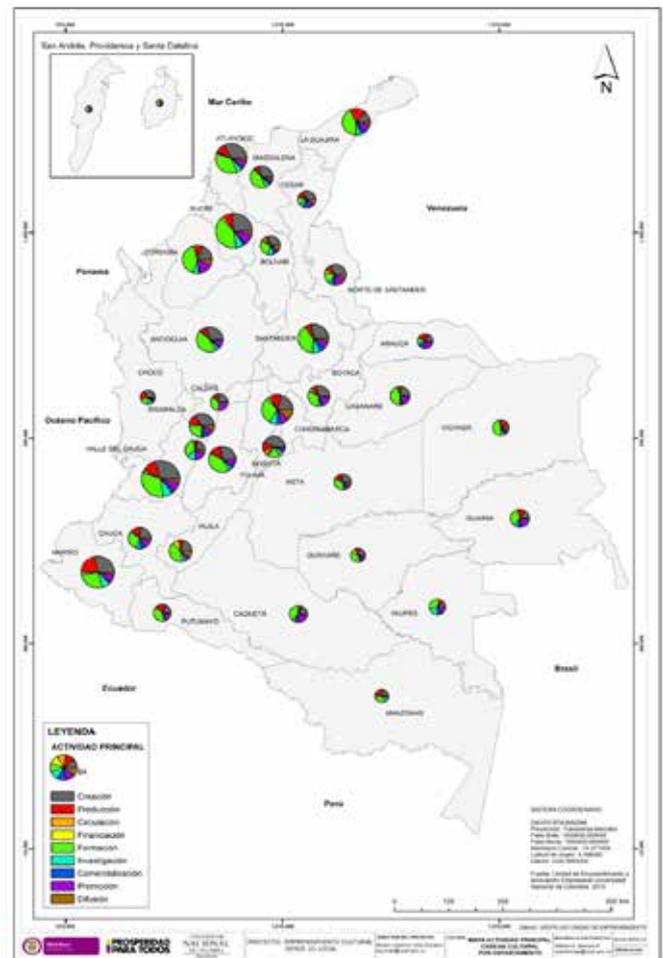
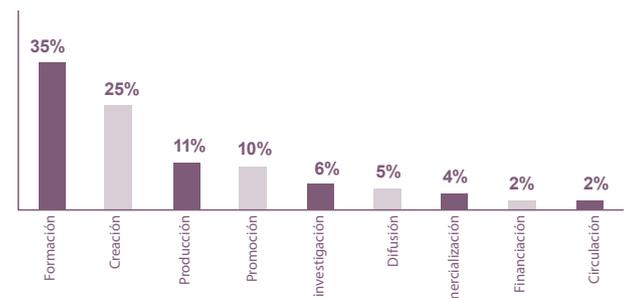


Gráfico 4. Actividad principal de las organizaciones culturales en la cadena productiva a nivel local en 2012



Fuente: Universidad Nacional de Colombia (2013). Exploración al emprendimiento cultural desde lo local, estudio realizado con el apoyo del Ministerio de Cultura. Bogotá.

2. Para mayor detalle véase el Censo de librerías del CERLAC en http://www.cerlac.org/secciones/publicaciones/boletin_red_de_librerias/boletin17/estadisticas.htm

En una sociedad como la nuestra, marcada por la informalidad, la desigualdad y la exclusión, donde el 90% de los colombianos dispone únicamente del 55% de la riqueza, resultados e indicadores del sector cultura como los aquí exhibidos sorprenden, pues no sólo sugieren un vigor y dinamismo de la relación entre nuestros patrones de producción y consumo culturales, en los términos en que ya fuera sugerido anteriormente; sino que ilustran de igual manera la capacidad de las artes y la cultura para impactar la economía, y aportar valores históricos, de identidad, de respeto por los pueblos y etnias que configuran la nación colombiana, y por sus recursos culturales y naturales involucrados. Esto se constituye en verdaderas oportunidades de emprendimiento que pueden ser factores dinamizadores de las economías locales; y reconfiguradores de maltrechos tejidos sociales.

Desde esta perspectiva, consideramos que el emprendimiento cultural debe ser parte activa de las acciones que el Estado adelante y promueva en su función articuladora, mediadora y facilitadora del desarrollo, a partir de iniciativas que, incorporando las dimensiones económica y empresarial de una manera equilibrada y no agresiva, propicien la generación y muy especialmente la distribución, comercialización y circulación de nuevos bienes y servicios culturales, a la vez que se conservan las tradiciones y culturas locales. Así lo ha entendido el Ministerio de Cultura, en pro de lo cual viene adelantando una estrategia integral en emprendimiento cultural en las diferentes regiones del país, con miras a fortalecer los procesos organizativos y de gestión de organizaciones culturales y comunitarias, formalizadas o no, vinculadas con actividades de música, danza, artes visuales, teatro, literatura, patrimonio, sectores cinematográfico y de comunicaciones, la Red Nacional de Museos, y las escuelas - taller y Laboratorios Sociales de Emprendimiento Cultural, LASO, entre otras.

En desarrollo de lo anterior, el Ministerio de Cultura ha contado con el apoyo de diversas entidades públicas y privadas. Entre las primeras, de la Unidad Administrativa Especial de las Organizaciones Solidarias; del Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA; del Departamento para la Prosperidad Social; y de la Universidad de Antioquia. Entre las segundas de Pacific Rubiales, empresa dedicada a la producción y explotación de petróleo y gas; y ACDI-VOCA, organismo no gubernamental enfocado a concebir soluciones sostenibles para los problemas más urgentes del desarrollo, movilizando recursos de USAID.

Complementariamente a las anteriores entidades, el Ministerio de Cultura, a través de los convenios 1622 de 2012 y 2174 de 2013; y la Unidad Administrativa Especial de las Organizaciones Solidarias, mediante el convenio 011 de 2013, han hecho copartícipe a la Universidad Nacional de Colombia, quien despliega para el efecto dos acciones. Primero: la formulación, diseño y desarrollo de los contenidos del taller Emprendimiento Cultural para la Innovación y el Desarrollo, dirigido a emprendedores culturales vinculados a las más diversas organizaciones, cuya cartilla de trabajo corresponde a este documento y de la cual se tuvo una primera versión en el 2012. Estas actividades estuvieron a cargo del Grupo de Investigación en Emprendimiento, Mipymes e Innovación, GEM+i. Segundo: la asistencia y acompañamiento en la estructuración y formulación de proyectos y planes de negocio cultural, surgidos en el marco de los convenios citados, actividades adelantadas por la Unidad de Emprendimiento e Innovación de la Universidad.

¿Qué hace que tantas instituciones de la más diversa índole, entre públicas, privadas, académicas, ONG's, y minero energéticas se interesen e interactúen en pro del emprendimiento cultural? Podemos aventurarnos con la hipótesis que el emprendimiento cultural, como recurso de capital humano que es, al liberar la creatividad y la innovación humanas, no sólo es un desafío al espíritu emprendedor, sino que también propicia el desarrollo económico y social en lo local y regional, según el sentido dado por Sen (2000). Y ello demanda de complementariedades como estas gestiones asociadas, que en hora buena el Ministerio de Cultura colombiano ha promovido y liderado.

Así, a todos los que nos han acompañado en esta iniciativa, nuestros agradecimientos por su participación y apoyo y muy especialmente a los emprendedores culturales participantes, razón de ser de este compromiso.

Álvaro Viña Vizcaíno

Profesor Asociado

Grupo de Investigación en Emprendimiento,
Mipymes e Innovación, GEM+i
Universidad Nacional de Colombia

Junio de 2013

BIBLIOGRAFÍA

UNESCO (2010). *Políticas para la creatividad. Guía para el desarrollo de las industrias culturales y creativas*. París.
Cámara Colombiana del Libro (2011). *Estadísticas Colombianas del Libro*.

Universidad Nacional de Colombia (2013). *Exploración al emprendimiento cultural desde lo local, estudio realizado con el apoyo del Ministerio de Cultura*. Bogotá.
Sen, A. (2000). *Libertad y desarrollo*. Buenos Aires: Editorial Planeta.

GESTIONANDO LAS VICISITUDES DE LAS INICIATIVAS CULTURALES

¿QUÉ DEBERÍA YO DISEÑAR Y FORMULAR: UN PROYECTO O UN PLAN DE NEGOCIO?

En su novela Los Miserables, Víctor Hugo (1802 – 1885) señala que “el futuro tiene muchos nombres: para los débiles es lo inalcanzable, para los temerosos lo desconocido, para los valientes es la oportunidad”. Sin embargo, hoy sabemos que ver las oportunidades no sólo es acción de los valientes, que lo desconocido no necesariamente significa que no pueda imaginarse y mucho menos ignorarse, y que lo inalcanzable... bueno, quizás lo que se desea emprender, sea difícil, penoso o tal vez sea prematuro. En todo caso ver el futuro o mejor, imaginarlo, es también obra de quienes planean, y todo emprendedor por definición, ¡debe planear!

Como emprender y planear son ante todo elecciones sobre el futuro, presuponen identificar varias alternativas y seleccionar la más conveniente. Es decir, emprender y planear implican decidir hoy (en el presente conocido), las acciones que habrán de ejecutarse mañana (en el futuro incierto pero deseable). Por lo mismo, conforman un proceso de reflexión y creación, de pensamientos crítico y creativo.

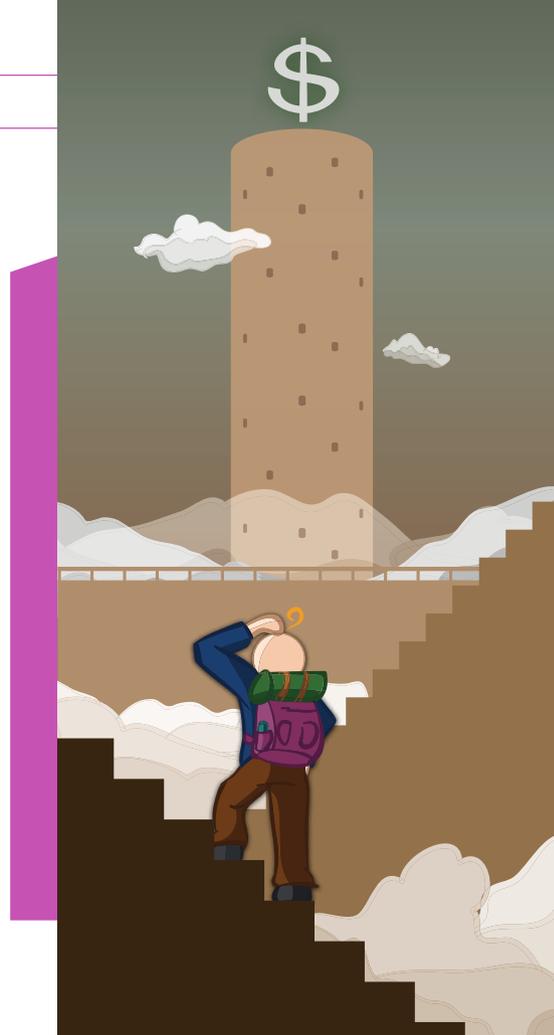
Al ser posible planear casi todas las actividades e iniciativas humanas, existen planes nacionales, regionales y locales; de corto, mediano y largo plazo; de desarrollo económico, social, ambiental y cultural; de desarrollo rural y urbano; de mercadeo, ventas, financiación y producción; de proyectos de investigación, de pre-factibilidad, de factibilidad; de modelos y planes de negocio, etc.

Al planear, ¿qué tipo de decisiones son las que debemos tomar?

En todo proceso de planeación se deben tomar fundamentalmente tres tipos de decisiones:

a) Las referidas a **los objetivos** a alcanzar; es decir, se planea para aliviar o minimizar los efectos indeseables que se prevé pudieran ocurrir en el futuro, o para aprovechar oportunidades que se vislumbran.

b) Aquellas correspondientes a los **recursos a asignar** para lograr los objetivos: básicamente requerimientos de personas, bienes, dinero y tiempo.



c) Las concernientes a la **evaluación y el control**. Esto es, el establecimiento de mecanismos de contrastación y seguimiento entre los logros previstos y los alcanzados. Para lo anterior procede responder, con puro sentido común y, de manera creativa, organizada y sistémica, once cuestiones básicas presentadas en la tabla 1.1:

Tabla 1.1 Preguntas fundamentales en todo proceso de planeación

Pregunta		Para precisar / delimitar
QUÉ	Se quiere hacer	Naturaleza de la iniciativa / oportunidad
POR QUÉ	Se quiere hacer	Origen y fundamentación
PARA QUÉ	Se quiere hacer	Objetivos y propósitos
CUANTO	Se quiere hacer	Metas
DONDE	Se quiere hacer	Localización / cobertura físico - espacial
CÓMO	Se va a hacer	Actividades y tareas; procedimientos y metodologías.
CUANDO	Se va a hacer	Ubicación en el tiempo; cronograma
QUIENES	Lo van a hacer	Recursos humanos
CON QUÉ	Se va a hacer / se va a financiar	Recursos materiales / financieros
A QUIENES	Va dirigido	Públicos, audiencias, beneficiarios, consumidores
QUÉ RIESGOS	Existen	Las amenazas y contingencias a evitar o minimizar

Fuente: Adaptado de Ander-Egg & Aguilar, 1995

Respondido lo anterior y dependiendo del tipo de actividades a realizar, de los objetivos a alcanzar y los recursos a asignar, diversas técnicas o procedimientos pueden aplicarse. Para los propósitos que aquí nos convocan (el “Emprendimiento Cultural para la Innovación, el Desarrollo y la Asociatividad”), dos son los procedimientos que se consideran adecuados: **a)** la formulación de proyectos; y **b)** la formulación de modelos y planes de negocio.

Todas las acciones y esfuerzos encaminados a formular bien sea proyectos o planes de negocio, constituyen lo que se denomina **fase de pre-inversión**. Por ejemplo, la realización de estudios de mercados para ubicar una escuela de formación en danzas, o la realización de prototipos para una nueva

puesta en escena y, sus correspondientes costos y gastos, etc. . Cuando los gestores de la iniciativa han formulado un proyecto o un plan de negocio, comúnmente lo presentan a un grupo de inversionistas y/o co-financiadores (públicos o privados), quienes la evalúan, teniendo en cuenta para ello la viabilidad económica de la iniciativa, los impactos sociales que se espera genere y las capacidades del grupo emprendedor para llevarla a cabo. Si esto les satisface y lo aprueban, usualmente ofrecen recursos parciales o totales para su realización. Llegados a este punto la iniciativa empezará la **fase de inversión**¹. En la tabla 1.2 se resume por fases, los objetivos y actividades a ser desarrolladas.

Tabla 1.2 Fases de una iniciativa de emprendimiento cultural

FASES	OBJETIVOS	ACTIVIDADES
Fase de pre-inversión	Definición de la iniciativa	Definición de: Metas Objetivos Antecedentes Justificaciones
	Formulación del proyecto o plan de negocio	Planeación de: Calendarios / cronogramas Presupuestos ingresos y egresos Riesgos que se pueden presentar en la ejecución Alianzas Equipos de trabajo
Fase de inversión	Presentación / aprobación de la iniciativa	Evaluación externa de viabilidad y aprobación
	Ejecución / Evaluación y control	Ejecución o puesta en marcha. Informes y reportes de avance. Medición de resultados
	Cierre proyecto / Montaje de una empresa	Entrega de informes finales / creación y formalización de una empresa

Fuente: Elaboración propia, 2013.

¿Qué debería yo diseñar y formular: un proyecto o un plan de negocio?

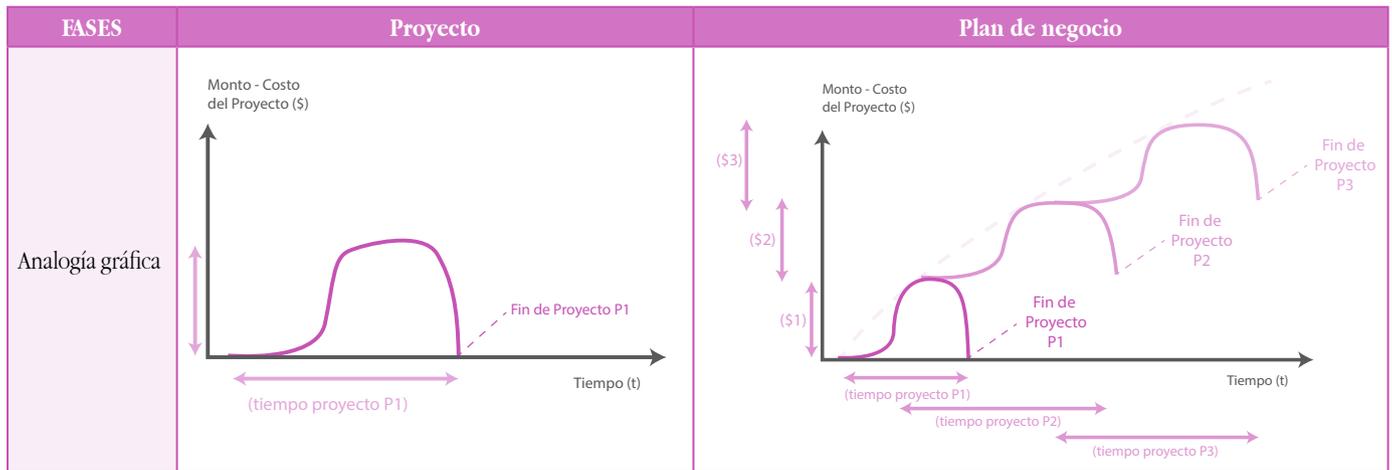
Decidir entre la formulación de un proyecto cultural y un plan de negocio en cultura, demanda previamente conocer las características, atributos y limitaciones de ambos procedimientos. Así las cosas, estas características se resumen en la Tabla 1.3.

1. Para la cofinanciación de emprendimientos culturales, véase el módulo 6, en el aparte sobre “Algunas fuentes de financiación para proyectos culturales”, en esta misma cartilla.



Tabla 1.3. Características y atributos de un proyecto y un plan de negocio

EASES	Proyecto	Plan de negocio
Definición	Es un curso de acción a corto plazo para resolver carencias o problemas; o aprovechar oportunidades, que deben ser identificadas adecuadamente para una asignación racional de recursos (Instituto Latinoamericano y del Caribe para la Planificación Económica y Social, ILPES, 2005).	Una empresa puede ser conceptualizada como un conjunto de proyectos interrelacionados. Así, un plan de negocio es un curso de acción a largo plazo para crear, poner en marcha y hacer sostenible una empresa u organización.
Propósito	Dar respuesta a una carencia o problema, o aprovechar una oportunidad, cuyos efectos beneficiarán a un grupo de personas o a una comunidad (ILPES, Op. Cit).	Evaluar la oportunidad de mercado, para establecer la estrategia y los parámetros requeridos para el arranque y puesta en funcionamiento de una iniciativa empresarial
Horizonte temporal de ejecución	Corto plazo; duración determinada y preestablecida.	Largo plazo
Recursos utilizados	Combinación de recursos humanos, técnicos, financieros y materiales determinados y preestablecidos.	Combinación de recursos humanos, técnicos, financieros y materiales determinados y preestablecidos.
Recursos Financieros y presupuestales	Limitados y establecidos dentro de un tiempo de ejecución de corto plazo dado.	Limitados y establecidos dentro de un tiempo de ejecución de largo plazo dado, pero distribuidos en periodos de corto plazo preestablecidos.
Resultados esperados	Todo proyecto debe lograr resultados y/o productos en concordancia con los objetivos previstos en su diseño y formulación.	Por ser de largo plazo, todo plan de negocio debe ser actualizado tantas veces como sea necesario en función del crecimiento y sostenibilidad logrados.
Cofinanciador/ inversionista	Le orienta en la toma de decisiones para estimar y valorar el retorno de la inversión desde lo financiero, lo económico, lo social y lo ambiental, en un tiempo de ejecución dado.	Le orienta en la toma de decisiones para estimar y valorar el retorno de la inversión desde lo financiero, lo económico, lo social y lo ambiental; en un tiempo de ejecución dado.
Emprendedor/ planificador	Le orienta la toma de decisiones para gestionar los recursos asignados desde lo financiero, lo económico, lo social y lo ambiental, en un tiempo de ejecución dado.	<ul style="list-style-type: none"> — Es un elemento de comunicación entre el emprendedor y el inversionista / co-financiador. — Es un ejercicio de reflexión y planeación dinámica, que debe actualizar tantas veces como sea necesario. — Le orienta en la toma de decisiones para gestionar los recursos asignados desde lo financiero, lo económico, lo social y lo ambiental.



Fuente: Elaboración propia, 2013.

Iniciativas culturales con propuestas de valor

Independientemente de si se va a resolver carencias o problemas, o aprovechar oportunidades, toda iniciativa cultural debe establecer una **propuesta de valor**; es decir, considerar una significación cultural particular que la diferencie de cualquier otra iniciativa, bien sea por la forma en que se reconoce un mérito artístico, arqueológico, histórico, o simbólico para el arte o la tradición; o también por las expresiones y medios que se emplean para que estos valores lleguen a las audiencias y públicos, es decir, a los **consumidores culturales**.

Cuando dos o más iniciativas culturales ofrecen a los mismos públicos propuestas de valores similares (o sustitutos entre sí), aquellas serán **competidoras directas**. En el tránsito de toda creación artística o cultural, desde la idea primigenia de su artista o creador, hasta su apropiación y consumo por parte de las audiencias y públicos, comúnmente se agregan diversos componentes específicos i.e. actividades de promoción, de distribución o de circulación, por citar sólo algunas. Al eslabonarse estas, se originan las denominadas **cadena de valor agregado**, que a su vez configuran el **sector cultura** y sus

subsectores de la actividad económica². Crear y proporcionar valor de manera asertiva, demanda complementariamente, atender a una serie de requerimientos de información que configurados sistemáticamente conllevan de manera integral al diseño y formulación, según sea el caso, del proyecto o modelo y plan de negocio de la iniciativa cultural que se pretende emprender. Para el efecto resulta imprescindible abordar, como mínimo, las consideraciones particulares que se resumen en la tabla 1.4, y que serán desarrolladas en los siguientes módulos.

Tabla 1.4 Requerimientos mínimos de información para la formulación de proyectos o planes de negocio en cultura

Requerimientos de información	Tipo de preguntas a responder	Véase en esta cartilla en el módulo:
Propuesta de valor	¿Qué carencias o demandas de nuestros públicos pretendemos atender? ¿Cuál será el portafolio de bienes o servicios culturales que les proporcionaremos? ¿Ofrecen las tecnologías de la información y comunicación alguna propuesta de valor más asertivas? ¿Cuál será la propuesta de valor que nos diferenciará?	Módulo 2: Cadena de valor. Módulo 3: Mercadeo. Módulo 4: La brújula del servicio.
Identificación de segmentos de mercados a atender (audiencias o públicos objetivo)	¿Para quienes creamos valor? ¿Cuáles serán nuestros públicos más importantes? ¿Qué audiencias no están siendo debidamente atendidas?	Módulo 3: Mercadeo.
Identificación de actividades clave	¿Cuáles son, desde nuestra perspectiva, las actividades claves de la iniciativa cultural? Al ofrecer valor, ¿cuáles serán las actividades que podrían ser percibidas de valor por los consumidores culturales? ¿Cuáles tal vez no lo serán? ¿Qué actividades se deben desarrollar en el corto plazo para cumplir con la propuesta de valor?	Módulo 2: Cadena de valor. Módulo 3: Mercadeo. Módulo 4: La brújula del servicio

2. En el marco de las cuentas nacionales para Colombia, que administra el DANE, la descripción de las actividades y productos seleccionados como culturales configuran la "Cuenta Satélite de Cultura". Para mayor detalle consúltese ésta en:

http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=2178:cuenta-satelite-de-cultura-en-colombia-&catid=77:cuentas-anauales

Requerimientos de información	Tipo de preguntas a responder	Véase en esta cartilla en el módulo:
Identificación de Recursos necesarios	¿Qué recursos físicos requiere la iniciativa? ¿Con cuáles se dispone? ¿Qué recurso intelectual y/o creativo requiere? ¿Con cuáles se dispone? ¿De qué otro recurso humano requiere? ¿Con cuáles se dispone? ¿Qué recursos financieros y/o económicos se requieren? ¿Con cuáles se dispone? Según el caso, ¿de cuánto tiempo se dispone para planear y diseñar, crear, promover, distribuir, y circular la iniciativa?	Módulo 2: Cadena de valor. Módulo 4: La brújula del servicio. Módulo 7: Marco legal.
Equipo de trabajo y aprendizajes organizacionales	¿Qué cosas necesita aprender el equipo de trabajo para cumplir la oferta de valor? ¿Cómo está trabajando el equipo de trabajo? ¿Está motivado?	Módulo 2: Cadena de valor. Módulo 4: La brújula del servicio. Módulo 7: Marco legal.
Identificación y gestión de Socios, aliados y proveedores	¿Quiénes serán nuestros socios o aliados clave? ¿Qué actividades realizarán estos? ¿Quiénes serán nuestros proveedores?	Módulo 4: La brújula del servicio. Módulo 7: Marco legal.
Distribución, circulación y ventas	¿Con nuestros públicos? ¿Existe alguna forma más expedita para llegar a ellos? ¿Podría utilizarse medios virtuales para mejorar el acceso a nuestros públicos?	Módulo 4: La brújula del servicio.
Comunicaciones y relaciones con los consumidores	¿Cómo se llamará la atención de los públicos? ¿Cómo se generará recordación entre ellos? ¿En el pasado se han generado relaciones de fidelidad con los públicos? ¿A qué se debe esta fidelidad? ¿Se podrá replicar?	Módulo 3: Mercadeo.
Identificación de las fuentes de ingresos financieros	¿Quiénes estarían dispuestos a co-financiar la iniciativa? ¿Por qué? ¿En qué condiciones? Dada una propuesta de valor, ¿cuál sería la disposición de los consumidores culturales a pagar por ésta? ¿De qué monto se está hablando? ¿Cuánto pagan nuestras audiencias por los bienes o servicios culturales de la competencia?	Módulo 5: Costos, gastos e inversiones.
Identificación de la estructura de costos e inversiones	¿Cuáles son las actividades (y costos) sin los cuales no se puede operar? ¿Cuáles son las actividades (y costos) de mayor valor? ¿A qué nivel de costos se igualan estos con los ingresos? ¿Qué actividades financiamos con recursos propios y cuáles con recursos de terceros?	Módulo 5: Costos, gastos e inversiones.
Identificación de riesgos	¿Qué conflictos de interés podrían surgir entre todos los intervinientes i.e. aliados, proveedores, o miembros del equipo? ¿Cómo se gestionarán éstos? ¿Qué personas y/o equipamientos son imprescindibles? ¿Cómo se actuará en caso de su ausencia o falla? ¿Qué seguros se requieren? ¿Qué tan confiables son las estimaciones de ingresos, costos, o requerimientos aquí realizadas? ¿Acaso no vale la pena mejorar estas estimaciones?	Revísese todo nuevamente.
Diseño y formulación del proyecto o plan de negocio	Respondido todo lo anterior, se configura sistémicamente y de manera integral el proyecto o plan de negocio.	Módulo 6: Formulación del proyecto o plan de negocios.

Aun cuando la formulación de proyectos, modelos y planes de negocios resultan semejantes en sus contenidos, los correspondientes énfasis son diferentes, según ya ha sido expuesto. Así las cosas, y en consideración a que en el marco de las actividades de fomento al emprendimiento en Colombia, estos últimos resultan ser el instrumento comúnmente demandado por las distintas fuentes de cofinanciación, en los módulos subsiguientes se prestará mayor atención a modelos y planes de negocio. No obstante, cuando su particularidad así lo exija, se pondrá énfasis en la formulación de proyectos.

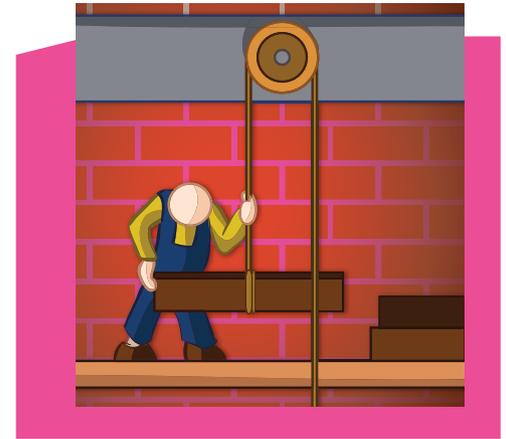
BIBLIOGRAFÍA

Ander-Egg, E., & Aguilar, M. (1995). *Cómo elaborar un proyecto: Guía para elaborar proyectos sociales y culturales*. Buenos Aires: Lumen.

Hugo, V. (2005). *Los Miserables*. Madrid: De Bolsillo.

Instituto Latinoamericano y del Caribe para la Planificación Económica y Social, ILPES. (2005). *Metodología general de identificación, preparación y evaluación de proyectos de inversión pública*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.

LA CADENA DE VALOR EN LAS ORGANIZACIONES CULTURALES



¿MIS ACTIVIDADES CULTURALES EN QUÉ ESLABÓN(ES) DE LA CADENA DE VALOR SE INSERTAN?

Parafraseando al filósofo escocés Thomas Reid (1710, 1796) en su teoría del sentido común, puede señalarse que “una cadena es tan fuerte como el más débil de los eslabones”. Por lo mismo, toda iniciativa cultural, actuando como un emprendimiento u organización empresarial, debe contar con estrategias que le permitan participar competitivamente en los mercados y en los negocios en los que interactúa. Dichas estrategias han de basarse en las ventajas de cada organización y su respectivo subsector cultural, así como en las condiciones que le posibilite el territorio donde operará. Para ello cada organización ha de conocer con claridad y precisión cómo sus diferentes actividades contribuyen a construir valor para sí misma y para los actores sociales intervinientes en el contexto

en el que se desarrolla; construcción que surge en torno a la denominada **cadena de valor**, en el sentido que fuera señalado en el módulo anterior. Así, toda organización independientemente de su naturaleza pública o privada, cultural, religiosa o comercial, por citar sólo algunas, está sujeta a través de sus actividades misionales, a la creación de valor¹ y a su gestión. El valor en las organizaciones culturales está especialmente relacionado con el mérito artístico, arqueológico, histórico, o simbólico para el arte o la tradición, así como con las expresiones y medios que se emplean para que estos valores lleguen a las audiencias y públicos. Por lo mismo, los bienes y servicios culturales proveídos por aquellas, propician el surgimiento de sentimientos de vínculo de los indivi-

duos hacia un territorio, contribuyen a la formación de ciudadanos, y al legado para futuras generaciones de saberes, valores y significaciones típicos de una localidad, región o nación.

Adicionalmente, las organizaciones culturales se encuentran directamente vinculadas no sólo con el valor de mérito de los bienes y servicios culturales que proveen, sino también con el valor económico conexo a estos, toda vez que sujetas a la disponibilidad de recursos y a la acción del mercado i.e. la interacción de la oferta y la demanda, propenden por su propia perdurabilidad y sostenibilidad en el tiempo, teniendo siempre presente que muchos de los bienes y servicios culturales no necesariamente son de carácter mercantil como suelen ser los demás (Perez-Bustamante & Yabar, 2010).



1. En este documento se entiende por valor la condición de mérito o significación simbólica que representan sentido y beneficio, en una

dimensión de la realidad, específicamente de lo cultural, tal y como fuera señalado en el módulo 1.



¿QUÉ ES UNA CADENA DE VALOR?

Es el conjunto de actividades realizadas por una organización cultural que, en el marco de las acciones ya señaladas en el módulo anterior, estimulan la creación y crecimiento del valor percibido por el público. Estas actividades pueden clasificarse en primarias y secundarias (Porter, 1991).

Las **actividades primarias** se refieren a aquellas comprometidas con la creación, producción, comercialización y entrega de creaciones y, productos artísticos y culturales, pudiendo ser estos un bien u objeto tangible (como un cuadro), o un servicio intangible (como una interpretación musical)².

1. Logística de Entrada: Pertenecen a este ámbito todas las acciones de aprovisionamiento, recopilación de materias primas, infraestructura física necesaria y requerida para ofrecer un bien o servicio cultural. Ej. La logística de entrada en la academia de teatro musical “*El Valle de Lili*” contendrá la identificación y vinculación de maestros expertos en la danza, la selección del lugar para la ejecución de las sesiones, las pistas, los equipos de audio o bandas musicales necesarios para las horas de formación y los shows.

2. Operaciones o procesos: se denominan de esta forma todas las acciones de creación y producción de bienes o servicios culturales. Ej.: La principal actividad del “*Valle de Lili*”, es la formación, por tanto sus operaciones están orientadas a la definición de horarios, desarrollo de contenidos, inscripción de estudiantes y definición de la intensidad horaria para la ejecución de las clases.

3. Logística de salida: hacen parte de la logística de salida todas las acciones orientadas al almacenamiento, entrega, distribución y transporte de los bienes o servicios. Ej.: En la

academia musical “*El Valle de Lili*” las salidas serán, en algunos casos, los grados o promociones de los usuarios, el número de presentaciones o shows, y los desplazamientos a los que haya lugar para dichas presentaciones.

4. Marketing y ventas: pertenecen a este tipo de actividades todas las estrategias y acciones encaminadas a facilitar y estimular por parte de la audiencia o públicos, la compra de la creación o producto cultural, tales como la publicidad, las acciones de ventas, la fijación de precios y la circulación y distribución. Ej. Algunas de las acciones de marketing y ventas del “*Valle de Lili*”, serán la identificación de los usuarios y público objetivo, la fijación de precios por las clases y espectáculos, o la promoción y difusión de los servicios ofrecidos por la academia en los diferentes canales de comercialización, acordes con los perfiles de los usuarios.

5. Servicio: Son todas las acciones dirigidas a proveer el bien o servicio, manteniendo y/o fortaleciendo la oferta de valor del emprendimiento cultural. Ej. El “*Valle de Lili*” deberá establecer una política para relacionarse exitosamente con sus estudiantes y públicos, que se basará por ejemplo, en una estrategia de servicio semi-personalizado con los estudiantes, en la distribución de información privilegiada a través de la red de maestros de danza, de música y técnica vocal; y sobre todo, en el seguimiento continuo de la satisfacción de los usuarios que permita generar acciones de mejora en los servicios ofrecidos. Por su parte las **actividades secundarias**, son actividades de apoyo que aportan a la óptima ejecución de las actividades primarias. El hecho de que sean secundarias no indica que sean menos importantes que las primarias o que se realicen

2. En el módulo 3 de esta cartilla se abordará con mayor precisión las creaciones y, productos artísticos y culturales, según sean sus características

de consumo como bienes o servicios. Hasta entonces se utilizarán indistintamente estas denominaciones.

después. Se les denominan secundarias en razón a que son actividades que no constituyen la razón de ser del emprendimiento cultural; de la organización.

Entre las actividades secundarias se encuentran cuatro tipos de actividad (Alonso, 2008):

1. Infraestructura de la organización: está constituida por todas las funciones organizacionales, administrativas y financieras, que son transversales en el emprendimiento cultural. Ej. La academia de teatro musical “*El Valle de Lili*” requiere de un plan estratégico que incluya la estructura organizacional (cargos y perfiles), la formulación del cronograma de actividades comerciales, formativas y de exhibición; así como del plan contable y financiero que permita el control y la adecuada gestión de la organización.

2. Gestión del Talento Humano: corresponde a las diferentes actividades orientadas a la vinculación de personas según sus talentos, y el diseño y ejecución de programas para su capacitación, compensación y motivación. Ej. Basado en la estructura organizacional, la academia el “*Valle de Lili*” identificará la mejor opción de vinculación y contratación de las personas, definiendo las asignaciones salariales e incentivos, así como las necesidades de capacitación que permitan los procesos de mejora continua.

3. Desarrollo, investigación y uso de tecnologías: son aquellas actividades relacionadas con la investigación y mejora de procesos, materiales, creaciones y productos desarrollados, o por desarrollar en el emprendimiento cultural, considerando a la vez, la incorporación y uso de las correspondientes tecnologías. Ej. La academia del “*Valle del Lili*”, investigará y documentará periódicamente las interacciones propias de la danza a que haya lugar en el proceso de formación y paralelamente estará al día en los últimos equipos tecnológicos para la ejecución de su labor como

son equipos de audio y sonido, video beam, mini componentes, etc.

4. Aprovechamiento: define las acciones orientadas a las compras y abastecimiento de recursos, materiales, insumos u otros servicios requeridos para la creación. Ej. “*El Valle de Lili*” deberá abastecerse de partituras, cuadernos de pentagrama y vestuarios básicos para la formación y entrenamiento de sus estudiantes, así como también formulará un plan de compras de acuerdo con el cronograma de espectáculos para proveerse de vestuarios y escenografías.

LA RED DE VALOR EN EL DOMINIO CULTURAL

Así como las actividades y procesos de un emprendimiento cultural están conectados entre sí para crear y comercializar un bien o servicio basados en una determinada propuesta de valor, distintas organizaciones culturales, a la vez que realizan diferentes actividades, también se encuentran conectadas entre sí, quiérase o no. Estas interconexiones configuran un *sector de actividad económica*³. A manera de ejemplo, en la cuenta satélite de medición económica que realiza el DANE de las actividades y productos culturales colombianos, en el subsector *Audiovisual* se reúnen las actividades realizadas por las organizaciones y emprendimientos de cine y video, radio, televisión, multimedia y videojuegos. En tanto que, al subsector *Artes escénicas y espectáculos artísticos* lo configuran los subsectores teatro, danza, presentaciones que articulen danza, teatro y música, presentaciones musicales en vivo, y otras formas de las artes escénicas (circo, pantomima, cuntería y declamación).



3. Entiéndase por sector al grupo de empresas que producen y distribuyen productos o servicios, que son sustitutos cercanos entre sí (Cf. Porter, 1991).

Así las cosas, resulta práctico e ilustrador mencionar la propuesta de la UNESCO para clasificar los sectores culturales, los cuales se resumen en seis categorías así (UNESCO, 2010):

- Patrimonio natural y cultural (museos, sitios arqueológicos, históricos y paisajes).
- Presentaciones artísticas y celebraciones (artes escénicas, festivales, música y ferias).
- Artes visuales y artesanías (pintura, escultura y fotografía).
- Libros y prensa (libros, impresos, bibliotecas y ferias de libros).
- Diseño y servicios creativos (moda, diseño, arquitectura y publicidad).
- Audiovisuales y creativos (filmes, videos, radio, tv, podcasting, mainstreaming, video juegos y animación).

Desde una perspectiva territorial y de gestión, interconexiones como las anteriores originan **cadena productivas**, concepto que hace referencia a un grupo geográficamente próximo de organizaciones interconectadas y asociadas en torno a un sector de actividad económica particular, o a sectores afines vinculados por características comunes y complementarias. En los sectores asociados a la actividad cultural esto incluye las organizaciones creativas, sus proveedores, las instituciones financieras, las

de educación superior y a los correspondientes organismos del sector público y privado, nacional, regional y local, entre otras instancias.

En el sector cultural las cadenas productivas suelen estar configuradas organizacionalmente de acuerdo con los siguientes procesos clave o eslabones⁴:

Investigación - Información:

Corresponde a las actividades relacionadas con la búsqueda, consolidación, análisis e interpretación de información, de los diferentes procesos culturales: estadísticas, estudios de comportamientos de públicos, impactos sociales, etc.

Ej.: Bibliotecas, universidades, centros de investigación públicos y privados, fundaciones culturales, organismos internacionales, especialistas y expertos.

Formación:

Eslabón constituido por actividades orientadas al fortalecimiento de competencias, conocimientos y saberes en las prácticas, bien sea para la multiplicación de dichos saberes, o para la profesionalización y/o especialización en los diferentes campos implicados, incluyendo la formación de públicos.

Ej.: Universidades, escuelas, academias, entidades públicas y privadas.

Creación:

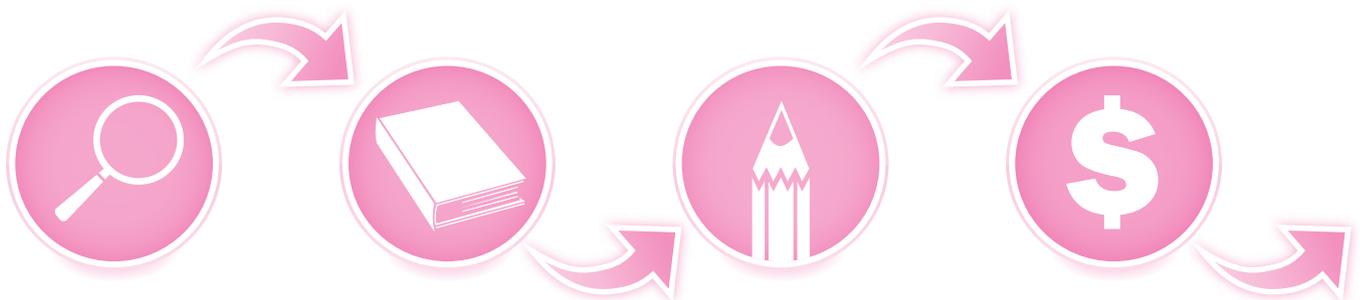
Aunque existen muchas definiciones del

concepto, en esta cartilla se entiende por creación el proceso de expresión, desarrollo y configuración de elementos, que un creador realiza en función del cumplimiento y satisfacción de las intenciones compartidas con un público o audiencia objetivo, permitiendo la transformación y re-creación de la cultura. Así las cosas, la creación es medio y fin característico de las iniciativas, el emprendimiento y las organizaciones culturales. Ej.: Pintores, escritores, bailarines, docentes, cineastas, artesanos, etc.

Financiación:

Hacen parte de la *financiación*, las actividades orientadas a la identificación, reconocimiento y gestión de condiciones, de entidades y recursos, que aporten materialmente al nacimiento, aceleración y consolidación de una organización cultural o alguna de sus actividades.

Ej.: Lineamientos de política pública, tales como la distribución de regalías, los fondos mixtos para la promoción y financiación de la cultura en las regiones, el Fondo Emprender del SENA, etc.



4. Entiéndase por eslabón en el sector cultural, a las actividades organizadas necesarias para permitir que los bienes, servicios y actividades de contenido cultural, artístico o patrimonial, lleguen al público o al mercado. Para mayor

detalle véase a: UNESCO (2010), Políticas para la creatividad: Guía para el desarrollo de las industrias culturales y creativas. Argentina.

Producción:

Es el conjunto de actividades desarrolladas para la materialización del bien o servicio, así como para su respectiva entrega al público. Entre esas actividades se incluyen, por ejemplo, la planeación, suministro de plataformas, manejo de recursos técnicos y adecuación de espacios.

Ej.: Equipo humano capacitado, empresas especializadas en producción, camarógrafos, impresores.

Circulación–Comercialización:

Está definida por la interacción e intercambio entre los intervinientes de los procesos, los productos y las puestas en escena de las propuestas culturales, con el fin de promover la diversidad y la apropiación del dominio cultural. De manera particular, en el marco de ésta cartilla, la comercialización está orientada al intercambio de algunas de estas propuestas, con fines de sostenibilidad y rentabilidad económica.

Ej.: El programa de itinerancias por Colombia, la compra-venta de boletas para una obra teatral, o la exhibición artística en escenarios públicos.

Promoción– Difusión:

Es el conjunto de acciones que impulsan el desarrollo y reproducción de una propuesta cultural, a la vez que fomentan la creación, formación, financiación, y circulación de los bienes y servicios culturales. También se relaciona con las actividades de divulgación y archivo de la información cultural.

Ej.: Canales de televisión, emisoras radiales, escenarios públicos.

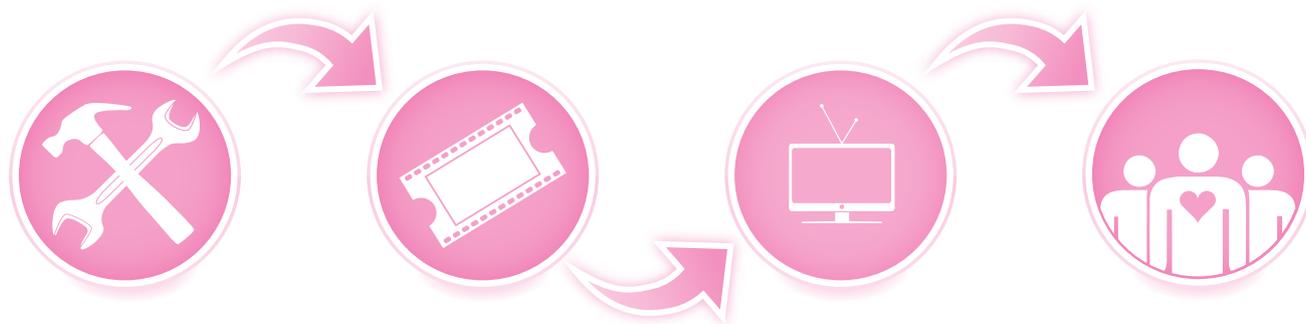
Gestión:

Es el conjunto de acciones estratégicas realizadas en los eslabones anteriores que integradas de manera organizada y sistemática, permiten a la organización cultural cumplir su misión y visión; su propuesta de valor. Está orientada a la formación de públicos y se basa en el uso eficiente de los recursos humanos, técnicos y económicos, que contribuyan al desarrollo sostenible de la organización, así como a la apropiación y uso de bienes culturales por parte de la audiencia o público objetivo.

Ej.: Gestores culturales, administradores o managers, entidades de comercialización de eventos, etc.

Ejemplo:

En el caso particular de la Academia del “Valle del Lili”, ésta hace parte del sector de presentaciones artísticas y celebraciones, y de igual forma se ubica en el eslabón de formación, creación, producción y circulación. Para aumentar su oferta de valor, la academia es interdependiente con entidades como la alcaldía del municipio, la Universidad del Valle y las emisoras radiales municipales



BIBLIOGRAFÍA

Alonso, G. (2008). *Marketing de servicios: reinterpretando la cadena de valor*. Palermo Business Review, 83-96.

Perez-Bustamante, D., & Yabar, A. (2010). *El valor económico de los bienes culturales y ambientales: Cultura, desarrollo y sostenibilidad*. Observatorio Medio Ambiental, 41-63.

Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires: Vergara.

Reid, T. (1982). "Ensayos sobre los poderes intelectuales

del hombre". En *Introducción al análisis filosófico*. Madrid: Alianza Editorial.

UNESCO. (2010). *Políticas para la creatividad: Guía para el desarrollo de las industrias culturales y creativas*. París.

LA GESTIÓN DE MARKETING EN LAS INICIATIVAS CULTURALES

EL PROCESO CREATIVO

PARA QUÉ CREAR

Como se mencionó en el módulo 2, por creación se entiende el proceso de desarrollo y configuración de elementos que un creador realiza, en función del cumplimiento y satisfacción de intenciones compartidas con un público o audiencia objetivo. Como las intenciones son diversas i.e. beneficios estéticos, espirituales, sociales, históricos y de autenticidad, entonces se crea para que las audiencias y los públicos experimenten lo que el artista o creador ha querido expresar; sólo entonces es cuando se completa el proceso creativo. Quizás, en concordancia con ello, es que Gabriel García Márquez ha manifestado en diversas oportunidades “*escribo para que me quieran mis amigos...*”.

El proceso creativo y sus características de cara al consumo cultural

Así las cosas, un proceso creativo es una relación de intercambio que transforma necesidades en beneficios, dando sentido a nuestras vidas: al creador y a su público, su consumidor cultural. Ejemplo de estos intercambios pueden ser: un traje de marca Arturo Calle, una película de Almodóvar, un informe científico de la Universidad Nacional de Colombia, un Cuadro de Botero, una canción de Joaquín Sabina, o un artículo de William Ospina en el diario El Espectador. Los procesos creativos, como comporta-

mientos sociales se caracterizan primero, por su naturaleza cultural, es decir, por la capacidad generadora de valores, al mismo tiempo que dan sentido e identidad a los grupos sociales donde ocurren dichos procesos. Esto se realiza mediante la producción, apropiación y consumo de creaciones de contenido simbólico, que en esta cartilla acoge el sentido propuesto por García Canclini, a quien se hizo referencia en el módulo 2. Es decir, de signos comunicadores de la relación individuo – sociedad donde las personas (re)crean, transforman y mantienen su identidad dándole a la vez, significado social.

La segunda característica de los procesos creativos es su naturaleza económica. Como las creaciones culturales no sólo son respuesta a la satisfacción de necesidades sino también son estímulo y causa de los más diversos comportamientos de los individuos, la gente está dispuesta a pagar por el arte, las artesanías, el diseño y demás productos culturales. Incluso los Estados suelen apoyar o subsidiar su realización y las demás actividades de la correspondiente cadena de valor; máxime cuando estos son bienes y servicios escasos que para su creación, producción, distribución, circulación y consumo, requieren recursos también escasos. Ello explica por qué obras impresionistas como *Los jugadores de cartas*, óleo sobre lienzo pintado por Paul Cézanne en 1890, fue adquirido por el Estado qatarí en 2011, por cerca de US\$300 millones, consti-



¿Porqué conocer a mis públicos, sus gustos, sus preferencias y hábitos de consumo cultural?

Paraphraseando a Peter Drucker (1909 – 2005), el padre del management moderno, lo que un consumidor compra y valora no es simplemente un bien o servicio cultural, sino un beneficio, una utilidad: lo que aquellos pueden hacer por él (Drucker, 2003). Es decir, transformarlo en un ser sensible a las expresiones y significaciones de su entorno, de ese micro y macro cosmos con sus percepciones del mundo, sus historias e incertidumbres; en un ser consumidor de lo estético. Pero también de lo artístico o artesanal, de los valores y características, tal vez únicas, de la creación propiamente dicha.



tuyéndose a la fecha en el cuadro más costoso de la historia (Peers, 2012); o por qué *Guadalupe años sin cuenta*, creación colectiva del Teatro La Candelaria de Bogotá, estuvo en temporada durante 15 años consecutivos, siendo quizás, el montaje teatral colombiano que al momento más se ha visto en el país (Secretaría de Cultura, Recreación y Deportes de Bogotá, 2012). Este último caso ilustra cómo la producción y consumo de bienes y servicios derivados de la creación y la cultura en el país es muy dinámica, pues al representar un 3.21% del PIB según datos del DANE a 2008, su aporte equivale a la actividad originada por los sectores de electricidad, gas y agua colombianos. A la vez que el consumo de los mismos representó el 2.6% del gasto de los hogares (UNESCO, 2011).

No obstante lo señalado, como la economía colombiana creció en 2012 un 4%, cifra inferior al 6.6% de 2011, es de esperar que el aporte del sector cultura se haya comportado de manera similar, tal y como se evidencia en la reciente encuesta de consumo cultural (DANE, 2013), a la que ya se ha hecho referencia. Finalmente, en razón a que los procesos culturales también constituyen expresión de derechos ciudadanos, siendo necesario entre otros aspectos promover el acceso a la cultura de todos los individuos en igualdad de oportunidades; reconocer y proteger la diversidad étnica y cultural; o salvaguardar el patrimonio cultural. Para estos propósitos se hace ineludible la intervención de los Estados, que en el caso de la República

de Colombia como característica particular, surge además por mandato constitucional.

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

¿Por qué es importante conocer las audiencias y los públicos?

Independientemente de las características anteriormente descritas, la gestión de cualquier proceso creativo exige conocer las audiencias y los públicos, por cuanto la apreciación de las creaciones artísticas y culturales, por su subjetividad, resultan inaprehensibles, lo que conlleva a que el gusto y preferencias de los individuos no estén completamente formados ni identificados. No obstante, como la objetivación se realiza a través de la vivencia de la experiencia creativa sin consideración del efecto de lo bello, lo sublime o lo placentero, las demandas y comportamientos de las audiencias y los públicos resultan difíciles de anticipar o prever. De ahí la necesidad de investigar al consumidor cultural por métodos cualitativos y cuantitativos que permitan la investigación de públicos y audiencias, que como la etnografía y el panel, se describirán más adelante. Estas herramientas permiten responder preguntas como: ¿Dónde se informan los públicos? ¿En qué medios desearían hacerlo? ¿Dónde y cómo compran? ¿Dónde lo prefieren?, etc. Con ello se coadyuva al proceso de identificación y formación de públicos.

Como el consumo cultural surge de las experiencias generadas o evocadas por las creaciones artísticas y culturales, suelen identificarse tres (3) tipos de consumos y de consumidores:

- a) **habitual**, es decir, aquel derivado de la costumbre consumitiva, como cuando se acostumbra a escuchar música clásica a la vez que se realiza otra actividad, sin necesariamente reparar en aquella;
- b) **hedonista**, donde el acto de consumo lo motiva o estimula la necesidad de un efecto placentero, como podría ser el caso si se asistiera al auditorio León de Greiff de la Universidad Nacional de Colombia a un concierto de la orquesta filarmónica de Bogotá, interpretando la novena sinfonía de Beethoven, la oda a la alegría, bajo la batuta de Rafael Kubelik, con Teresa Berganza como mezzo soprano; y
- c) **experto**, esto es, el derivado del ejercicio informado del acto de consumo, como podría ser el caso de un crítico musical cuando asiste a dicho concierto. Así, al no existir dos personas totalmente idénticas pero tampoco completamente diferentes, es posible identificar y segmentar los públicos respecto a sus estilos de consumo.



Investigación de Mercados, herramienta para conocer e informarse sobre los públicos

El desarrollo de cualquier iniciativa o emprendimiento cultural demanda indagar, no solamente sobre qué se ha hecho igual o parecido frente a lo que nos proponemos, también sobre la exploración y comprensión de los contextos de tipo social, económico, político y cultural del territorio donde se desarrollará la propuesta, así como de los habitantes del mismo, quienes quizás serán nuestros consumidores culturales, nuestro mercado objetivo. Un simple análisis sobre el comportamiento de los indicadores económicos

y sociales es una forma práctica de empezar a contextualizar el emprendimiento, así como una identificación de las organizaciones culturales que han estado o se encuentran operando en el momento.

Estos son antecedentes que deben estar sustentados por fuentes confiables del sector público o privado, de fácil acceso y comprobables, referidos a datos sobre tamaño de la población objetivo, el nivel de ingresos, los grupos étnicos, las principales zonas de confluencia de personas, los eventos,

las ferias y fiestas que se realizan, entre otros. Como fuentes pueden consultarse referencias bibliográficas, testimoniales, virtuales, i.e. publicaciones del DANE, del Ministerio de Cultura, secretarías de cultura, universidades, foros regionales, o la prensa local. Para el efecto, las bibliotecas públicas y universitarias; y el internet, son recursos invaluable.



Tipos de información

La información obtenida y usada en las diferentes investigaciones de mercado suele proceder de dos fuentes:

a) Una **información primaria**, levantada y construida desde cero, proveniente de procesos de observación directa como entrevistas, sesiones de grupo foco o encuestas, diseñados precisamente para caracterizar y a veces explicar las unidades de análisis objeto de investigación i.e. hábitos de lectura en el tiempo libre de las personas.

b) Una **información secundaria** que corresponde a aquella ya existente y copiada para propósitos distintos a la investigación, en forma de datos, textos, literatura, bibliografías o recetas; algunas veces proveniente de fuentes propias o internas al emprendimiento, como pueden ser resultados históricos de ventas de objetos artesanales, costos de producción, etc.; o de fuentes externas a este.

Investigación Cualitativa y Cuantitativa ¹

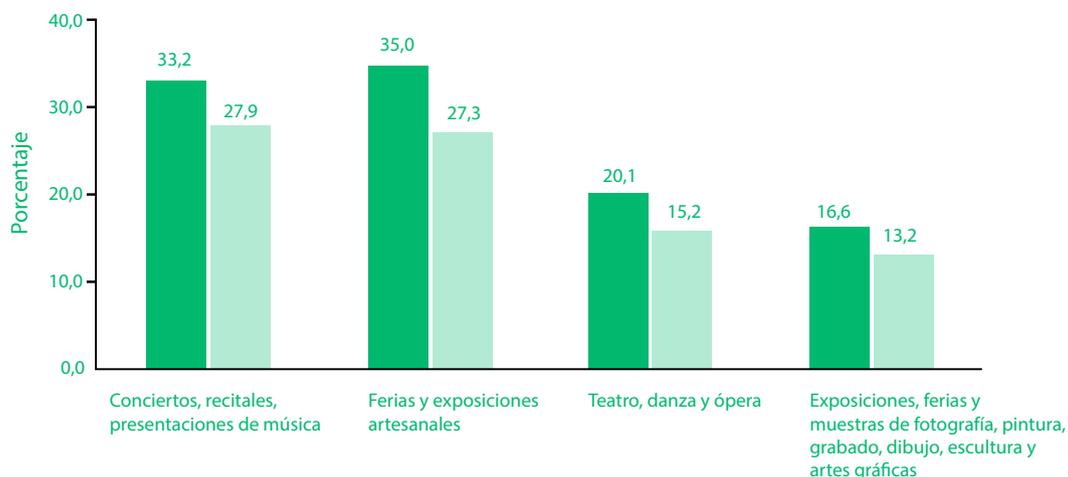
Todo proceso de investigación de mercados tiene como principal objetivo facilitar el proceso de toma de decisiones en el desarrollo y ejecución de proyectos, y emprendimientos culturales; al aplicar técnicas conducentes a la obtención de datos e información primaria y secundaria de naturaleza tanto cualitativa como cuantitativa.

El propósito fundamental de realizar investigaciones de mercados de tipo cualitativo, es comprender la conducta humana desde el propio marco de quien se investiga, típicamente los consumidores culturales. Con este enfoque se obtienen datos cuyos atributos y características no son necesariamente medibles o cuantificables, aunque sí podrían ser contados mediante recuentos de frecuencias. Por lo mismo, no se pueden hacer infe-

rencias ni deducciones con representatividad estadística, sino hallazgos, exploraciones y descripciones.

Este sería el caso por ejemplo, cuando se exhibe el porcentaje de personas de 12 años y más, según su asistencia a presentaciones y espectáculos culturales en las cabeceras municipales colombianas en 2010 y 2012 (DANE, 2013); tal como se ilustra en la figura 3.1.

Figura 3.1. Asistencia a presentaciones espectáculos en Colombia.



Fuente: Tomado de DANE, 2013



Por su parte, el enfoque cuantitativo de la investigación de mercados aboga por identificar hechos o causas de las conductas humanas y los fenómenos sociales, prestando poca atención a los “subjetivos” de quienes son objeto de investigación i.e. los públicos. Con esta perspectiva “desde afuera”, es posible confirmar hipótesis, establecer relaciones causa - efecto e inferir resultados fiables, a la vez que por su representatividad estadística se les puede generalizar.

Este sería el caso si por ejemplo, se deseara probar una hipótesis según la cual, la menor asistencia

a presentaciones y espectáculos culturales en 2012 vs. 2010, fuera debido al mayor precio relativo de las boletas respecto al menor nivel de ingreso de dichas audiencias. Es decir, si los menores ingresos de los públicos y/o mayores precios de las boletas explican la menor asistencia a presentaciones y espectáculos culturales de 2012, al comparársele con el 2010.

1. Para estos propósitos dos buenas fuentes de consulta son: a) Orozco, Arturo (2001); y b) Briones, Guillermo (2003).

¿Cómo plantear o definir una investigación de mercados?

Como el resultado esperado de una investigación de mercados es facilitar la toma de decisiones para el desarrollo y ejecución de proyectos, y emprendimientos culturales, la investigación deberá definirse y estructurarse con la debida anticipación, para así tener control de lo desarrollado y recabar datos e información de confiabilidad y veracidad.

Para esto se recomienda que el proceso de investigación de mercados siga las siguientes etapas, propias de toda investigación en ciencias sociales y humanas:

1. Formulación del problema a investigar.

En investigación de mercados, un problema típicamente representa una carencia de información. Por lo mismo, en esta etapa se deberá definir las necesidades y requerimientos de información a acopiar en función de las necesidades propias del proyecto o emprendimiento cultural. ¿Dónde suelen adquirir los públicos las boletas, ¿en la taquilla o por internet? ¿Cuánto están dispuestos a pagar por disponer de audio-guías? O ¿cuánto por el catálogo de la exposición? Son preguntas (problemas) propias de una investigación de mercados.

2. Diseño del estudio.

Definido lo anterior, en esta fase de la investigación se debe establecer qué herramientas y procedimientos se aplicarán para la plena recolección de los datos, además de los recursos materiales y costos necesarios para llevar a cabo el estudio; así como los métodos de identificación y selección de las personas que proporcionarán la información: observación directa, entrevista, encuesta por muestreo, tamaño de la muestra, etc.

3. Ejecución de la investigación.

Tal vez sea la fase más intensiva en trabajo para el personal a cargo de la investigación. Comprende actividades como la realización de las observaciones, entrevistas o encuestas; su transcripción o digitación; y el posterior

procesamiento de datos, bien sea mediante aplicativos de ofimática (procesadores de palabra y hojas de cálculo), o software especializado.

4. Análisis de datos y desarrollo de informes para la toma de decisiones.

Posteriormente se procede a analizar los datos ya procesados mediante técnicas cualitativas, cuantitativas o ambas según proceda, para finalmente documentar debidamente y proceder a tomar las decisiones a las que haya lugar, en discusión abierta y participativa de todos los tomadores de decisión.

INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS PARA EL TRABAJO DE CAMPO

Entre los instrumentos y técnicas de investigación de mercados comúnmente aplicadas a las artes y los estudios culturales suelen emplearse los siguientes:

1. Panel de consumidores

Técnica basada en la colaboración de personas que aceptan proveer de información relevante para los propósitos de la investigación, a los gestores del proyecto o emprendimiento cultural. Como su participación suele ser continua en el tiempo, una buena práctica de compensación es darles boletas gratis a cambio de la veracidad, fiabilidad y seguridad de la información que aceptan proporcionar. Mediante un panel de consumidores es posible acopiar información respecto a hábitos y prácticas de consumo cultural, como pueden ser los niveles de compra o gasto medio, las frecuencias de compra, los precios pagados o los lugares frecuentados i.e. salas de cines, de teatro, galerías o museos, restaurantes, por citar sólo algunos. Según sea el caso, el necesario el diseño del correspondiente instrumento de registro de datos que será empleado tanto por los panelistas como por los investigadores, teniendo en cuenta un diseño gráfico que les posibilite a aquellos como a estos, su fácil empleo y comprensión.



2. *Etnografía*

Es una de las técnicas comúnmente aplicadas en las ciencias sociales para entender el comportamiento de los individuos en comunidad. Teniendo en cuenta que una de las acepciones de cultura hace referencia a los comportamientos y actitudes de un individuo en el grupo al que se pertenece (UNESCO, s.f.), la aplicación de métodos etnográficos permiten conocer y entender la cotidianidad del grupo social, ya sea en la familia, en la escuela, en el trabajo, como consumidor cultural o en el ejercicio de la ciudadanía.

Para el efecto, la etnografía se debe realizar de común acuerdo con quienes van a ser investigados, y el emprendedor como investigador etnográfico, deberá estar presente en las dinámicas cotidianas de la vida social del individuo como actor invisible, para obtener información

pertinente de primera mano de nuestro público. Por ejemplo: si en el proyecto o emprendimiento cultural se pretende la venta de servicios musicales para diferentes eventos y celebraciones, la etnografía deberá iniciar contactando los grupos sociales a los que se quisiera dirigir la iniciativa en el momento en el que adquieren este tipo de servicios. Esto significará estar presentes antes, durante y después del servicio musical que se preste, en la celebración o evento objeto de observación etnográfica.

Es allí cuando se deberá observar por qué se contrata un servicio musical, cómo se decide el género, el lugar, las diferentes opiniones en el proceso de elección del servicio, etc. De esta manera podremos encontrar testimonios como:

- “Yo creo que un trío musical es lo mejor para el cumpleaños de mi papá”.
- “A mí no me gusta esa música, pero

lo hacemos por el abuelito.”

- “Búsquese ese grupo de música que escuchamos donde la tía Nelly”.
- “La banda que tocó en los 15 de Laura”.

Con base en estas opiniones que indican expectativas, gustos, frecuencias de uso, en este caso en torno a servicios de interpretación musical, se pueden entender diferentes aspectos relacionados como:

- ¿Cada cuánto se consume una unidad del servicio?
- ¿Qué géneros y estilos son los predilectos?
- ¿Cuánto están dispuestos a pagar por un servicio?
- ¿Dónde se busca este tipo de servicio?
- Testimonios respecto a la calidad y la prestación del servicio.

Al responderse preguntas como las anteriores, se establecerían los antecedentes de un emprendimiento cultural. Cuando el público objetivo aún no ha sido definido, la etnografía resulta útil para ubicar el contexto social y cultural hacia el cual va dirigida la iniciativa emprendedora. Por ejemplo, al hacer una investigación sobre gastronomía santandereana, indistintamente si el emprendimiento se ubicará o no en Santander, se deberá explorar entre los diferentes grupos poblacionales y convenir con familias o personas la presencia de un investigador durante las actividades cotidianas que hagan referencia a la exploración. Es muy probable que este convenio se haga por escrito para garantizar el derecho informado de los participantes. (Ver en el Anexo C). Una vez obtenidos los verbatim, es decir citas exactas palabra a palabra,

estos posibilitan al emprendedor llegar a identificar su público objetivo y entender sus necesidades.

Si el emprendimiento ya tiene definido el mercado objetivo al cual se dirige, el foco de la investigación etnográfica deberá orientarse a obtener *verbatim*s que permitan visualizar el comportamiento del público objetivo.

Como resultado de todo lo anterior se espera que en la investigación etnográfica se identifique una necesidad insatisfecha. En la medida en que se pueda explicar la manera en que positivamente el proyecto o emprendimiento cultural enmiendan dicha situación, su realización o ejecución se justificarán.

Por ejemplo, supóngase que algunos habitantes de la zona

cafetera tienen mayor propensión al consumo de bebidas gaseosas importadas, a la vez que desconocen las principales fuentes de ingreso del sector primario de su región y diversos aspectos de la cotidianidad del campesino de la región. Con la creación de un parque ecológico del café se ofrece una adecuación de los paisajes alrededor de ambientes de una finca cafetera en donde los visitantes se entretienen y aprenden los procesos producción y procesamiento del café, así como los beneficios para la salud de su consumo, y como este producto puede generar desarrollo y promoción de una cultura. Detalle de cómo desarrollar aspectos como éstos se abordarán más adelante en el módulo 6.

MERCADEO ESTRATÉGICO

Marketing cultural

De cara a la identificación y formación de públicos, y su segmentación, tanto creadores como emprendedores y organizaciones culturales potencian y crean valor a través de relaciones de intercambio, y la realización de acciones colaborativas. Así, para que el proceso creativo sea completo, se debe propender por satisfacer las demandas de los públicos, siempre a partir de su conocimiento, como ya se mencionó en el apartado anterior.

Independientemente del lugar que el proyecto o emprendimiento cultural ocupe en la cadena de valor, es decir, de si se está en actividades de (inter)mediación desde la creación hasta el consumo (i.e. la producción, la distribución y la circulación), resulta imprescindible el diseño, formulación y ejecución de estrategias ganadoras con cada uno de los demás intervinientes. Estos aspectos serán abordados más adelante en los apartes correspondientes al diseño y formulación de la estrategia de emprendimiento cultural, en este mismo módulo; y en la flor del servicio en el módulo siguiente.

Como elemento articulador de las citadas (inter)mediaciones surge la comunicación, y como factor clave, organizador y facilitador de ella, el **marketing cultural** entendido como el conjunto de actividades co-creadoras de valor, durante la interacción con los públicos y audiencias que a través del consumo cultural se realizan, en el sentido que fuera propuesto por Vargo y Lusch (2004). Así, el marketing cultural desarrolla estrategias para que los públicos y consumidores experimenten, y vivan experiencias de consumos estéticos, artísticos, artesanales, de turismo cultural, gastronómicos, y culturales en general.

Estrategia de Producto

Siendo la base fundamental y condicional de los proyectos o emprendimientos culturales para su participación, la gestión de mercadeo entrega valor a las audiencias meta a través de ofertas de bienes y servicios en el mercado. Esta interacción permite el establecimiento de relaciones que si resultan mutuamente beneficiosas para todos los intervinientes, tal vez terminen siendo duraderas.

Producto creativo y cultural

Se debe entender la creación de productos creativos y culturales como la configuración de atributos y/o interacciones entre un creador y su público, que les proporciona beneficios estéticos, espirituales, sociales, históricos y de autenticidad (Throsby, 2001). Puede ser un objeto tangible como un cuadro, o un servicio intangible como una interpretación musical. Unos son para el consumo final, como una presentación teatral, mientras que otros son para el consumo intermedio como un CD que se reproducirá en una emisora radial. Algunos son para consumo privado, como una artesanía exhibida en la sala de una casa/habitación, en tanto que otros son para consumo masivo como un carnaval popular.

En razón a ello, la economía distingue los productos creativos y culturales según sean las características de consumo, así:



a) **bien privado**, como aquel que solo lo disfruta quien lo consume, sin que nadie más se beneficie. Por ejemplo, mi tasa de tinto, mi poncho; b) **bien meritório**, en el que su consumo se considera socialmente deseable o valioso, independientemente de su necesidad, preferencia o disfrute. Por ejemplo, de este tipo de bienes puede citarse el carnaval de Barranquilla y la educación primaria; y c) **bien público**, cuando su consumo se encuentra disponible para todos los individuos en igualdad de condiciones, sin que el consumo de una persona afecte las posibilidades de consumo de los demás. Algunos ejemplos son el espacio público o el patrimonio arquitectónico.

No obstante, la economía cultural como especialidad de la economía, considera al producto creativo y cultural como **bien de experiencia** en razón a que el consumidor cultural, al no saber a priori si el producto le

va a gustar o no, es decir, si le proporcionará beneficio o no, tiene que pasar por la experiencia de consumo para poder evaluarlo tal y como fuera sugerido por Shapiro y Varian (2000). Como ejemplo cabe citar las colecciones del *Museo del Oro* en la ciudad de Bogotá, vista por cada uno de sus visitantes; la lectura a *Cien Años de Soledad* de Gabriel García Márquez, realizada por cada lector en particular o la enseñanza y promoción del teatro musical dentro de las artes escénicas de la ciudad Cali por medio de las diferentes expresiones artísticas como la danza, el canto y los ritmos populares, como en el caso aquí considerado de la *Academia de Teatro Musical del Valle de Lili*.

Dada esa relativa desinformación por parte de los consumidores de productos culturales, a los emprendedores culturales también les resulta difícil saber si el bien de experiencia va a gustar a aquellos, en qué cantidades y

dónde se va a consumir. Por lo mismo, como la demanda del consumidor cultural por este tipo de bienes de experiencia no refleja necesariamente el valor económico de los mismos, la correspondiente fijación de precios no debe realizarse según criterios exclusivamente de mercado, tal y como se comentará más adelante.

Además, dos aspectos deben ser considerados en los productos y creaciones culturales: De una parte, los asuntos referidos a la originalidad y la tradición, y de otra, aquellos que por su impacto exhiben relevancia ambiental. Respecto a la originalidad y la tradición, es necesario tener en cuenta que frente a las nuevas

generaciones existe un reto en torno a la conservación de las tradiciones y las culturas locales, por tanto urge la necesidad de encontrar no solamente nuevos formatos, sino también nuevas alternativas en la formación

tas tradiciones, captar nuevos públicos y llegar a una audiencia joven.

Por ejemplo: las óperas wagnerianas se caracterizan por un lenguaje comunicativo solemne, de larga duración (hasta tres horas), y

más activa, actualizada en la escenografía y el vestuario del siglo XXI con el montaje realizado por el director francés Patrice Chéreau en el teatro Alla Scala de Milán, Italia, en 2007; a la vez que conservó los cánones musicales con los cuales fue concebida.

En cuanto a la relevancia ambiental, los emprendedores culturales deben reconocer la preocupación que existe por el cuidado del medio ambiente. Por lo mismo, sus emprendimientos deben contribuir a reducir, mitigar, y eliminar las consecuencias que afectan la naturaleza, el equilibrio ecológico y el bienestar de la comunidad. Particularmente actividades culturales como las artesanías,



cultural para las nuevas generaciones. Es por esto que de cierta manera se necesita refrescar el mecanismo de transmisión y comunicación de todas es-

lineal en la dinámica representativa. Por esto la ópera *Tristán e Isolda*, compuesta por Richard Wagner alrededor de 1858, adquirió una dinámica representativa

la gastronomía, y la música involucran el uso de materias primas biodegradables o no, que pueden según su manejo, producir contaminación visual, sonora, lumínica, del suelo, etc. Un ejemplo de esto, es el uso de estrategias de promoción y comunicación como el “volanteo”, que afectan el medio ambiente a través del uso indiscriminado de la papelería sin importar el uso papel reciclado, o el aseo que se hace a los pisos de madera de los escenarios de danza, el cual debe hacerse teniendo en cuenta el peligro que puede representar lavarlo con agua pues con el tiempo podría levantar astillas y generar accidentes graves.

Así las cosas, es importante que el emprendimiento cultural contemple estrategias sobre cómo manejar los desechos,

prevea un plan de reciclaje, de mitigación del ruido, de emisión de sustancias en el aire o en el agua, todo esto enmarcado en las políticas, planes y programas existentes a nivel local, regional y nacional.

Por lo todo lo anterior, en el estudio de caso de la Academia de Teatro Musical de Lili que en esta cartilla se expone, se afirma: “Las artes escénicas no contaminan el ambiente y la estrategia de mercadeo establece unas prácticas que tratan de no contaminar, mediante el uso restringido de material promocional, no usaremos volantes, sino tarjetas de presentación de manera personalizada con nuestros clientes, y no de manera aleatoria.”

Estrategia de Precio

La conceptualización y desarrollo de esta estrategia de mercadeo tiene como resultado, en términos generales, la determinación del monto de dinero a intercambiar con los consumidores culturales por nuestra creación cultural y la promesa de valor correspondiente. Representa también su disposición a pagar a cambio de los beneficios que esperan obtener con nuestra oferta artística o cultural.

Fijación de precios para los productos creativos y culturales

Resulta claro que la fijación de precios de los productos culturales debe tener en consideración, además del costo de creación y producción, elementos adicionales a un porcentaje de utilidad o margen de ganancia.

Como el precio es la cantidad de dinero que se pagará por la compra/venta de un bien o servicio, para su determinación el emprendimiento

cultural deberá tener en cuenta los siguientes elementos:

- Conocer todos los costos derivados de la producción del bien o prestación del servicio cultural, y los gastos de la operación asociados, tal y como se mencionó en el módulo anterior.

- Se deben identificar los públicos y audiencias, de tal forma que se pueda definir el precio que el consumidor está dispuesto a pagar, de acuerdo con la necesidad que satisface y con los precios de las alternativas competidoras, los servicios sustitutos o complementarios, y de acuerdo con el valor que perciben del producto cultural que se está ofreciendo.

Para lo anterior, existen tres estrategias básicas: **a) precios de paridad**, es decir, cuando los precios se fijan siguiendo criterios de mercado y en los cuales no hay diferencia percible por parte de los públicos entre las distintas ofertas culturales. Un ejemplo típico de esta situación sería el caso de la exhibición cinematográfica,



donde el precio de las películas presentadas en las distintas salas de cine es prácticamente el mismo; **b) precios de penetración**, cuando por razones propias de la competencia empresarial se fijan precios a un nivel relativamente más bajo que los de las otras ofertas culturales existentes en el mercado. Este podría ser el caso cuando un circo, próximo a finalizar temporada y levantar instalaciones, que decide hacer las presentaciones del último fin de semana a precios reducidos, con el propósito de atraer un mayor número de espectadores; y **c) precios premium** o de desceme, con los cuales, al ser la oferta de valor del emprendimiento claramente diferente o única respecto a las ofertas culturales alternativas, la creación o producto cultural también se diferencia vía un precio superior frente a aquel. Este sería el caso del concierto del exbeatle Paul McCartney, único en el país y realizado en el estadio El Campin de Bogotá en abril de 2012, cuya boletería tuvo precios entre \$78 mil y \$800 mil.

Estrategia de Distribución y Comercialización

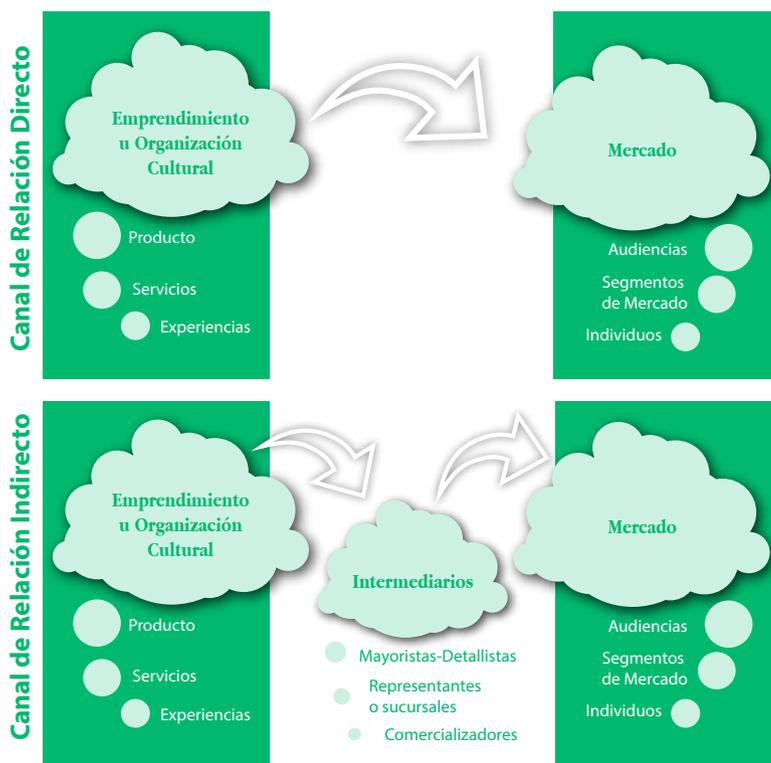
Además de las ofertas culturales representadas en bienes o servicios, y sus propuestas de valor, los proyectos y emprendimientos culturales deben considerar cómo dichas ofertas serán efectivamente puestas a disposición de las audiencias y públicos, a la vez que se hace necesario relacionarse con distribuidores, comercializadores y otros agentes miembros de la cadena de valor, en el sentido expuesto en el módulo 2 de esta cartilla.

Las (inter) mediaciones sugeridas suelen darse bajo dos enfoques, no necesariamente excluyentes entre sí, los cuales se exhiben en la figura 3.2. De una parte, cuando las iniciativas culturales establecen con sus públicos relaciones de promoción, distribución o comercialización de manera directa; sin intervención alguna de terceros. Este es el caso de *Carranga.org - El portal de la música carranguera*, disponible en <http://carranga.org/>, el cual promete “muchas horas de carranga” mediante un clic, además de una variada oferta de servicios culturales complementarios en pro de la divulgación de este estilo musical.

De otra parte, según lo habitual, cuando en la promoción, distribución o comercialización de las iniciativas culturales intervienen terceras partes, alejando a los creadores de sus públicos pero a su vez facilitando a aquellos como a éstos mayores coberturas, continuidades y sustentabilidades.

A manera de ilustración considérese “La estrategia paisa para traer a Madonna” a su concierto de Medellín de noviembre de 2012, según fuera reseñada por el periódico El Tiempo³. El concierto formó parte del tour promocional del duodécimo álbum de la cantante que bajo la gestión

Figura 3.2. Canales de distribución y comercialización cultural.



Fuente: Elaboración propia, 2013

de la empresa MDNA World Tour, inició en Tel Aviv, Israel, en mayo de 2012. Para el efecto Madonna contó, además de la firma promotora, con la intermediación de OCESA, empresa mexicana organizadora de conciertos, con la Alcaldía de Medellín y tres empresas privadas colombianas como patrocinadores. Ello sin considerar las intermediaciones de empresas encargadas de necesarias actividades logísticas propias del montaje del espectáculo: 4 aviones, 40 tractomulas y cerca de 300 personas; así como de aquellas requeridas para acoger cerca de 50 mil espectadores.

En situaciones como las descritas, la coordinación y cooperación entre los miembros de la cadena de valor se constituyen en características

clave para la realización de eventos culturales de cualquier naturaleza, esto con miras a asegurar el éxito y aceptación que esperan los creadores, sus públicos, y demás intervinientes. Es en este proceso donde algunos de los intermediarios culturales, como agentes que son del mercado, activan la formación de públicos.

³Disponible en: <http://m.eltiempo.com/colombia/medellin/madonna-en-concierto-en-medelln/11625420>

Estrategia de Promoción y Divulgación

Uno de los mayores riesgos que enfrenta cualquier actividad cultural, es el hecho que los públicos no estén suficientemente informados sobre dicha actividad. Para mitigar este riesgo se hace necesario diseñar y desarrollar estrategias de comunicación y motivación dirigidas a los consumidores, es decir, de promoción y divulgación del proyecto o emprendimiento cultural.

Imagen corporativa o institucional

La imagen corporativa es fundamental para cualquier emprendimiento u organización cultural, pues hace referencia a lo que ésta es y lo que hace, llegando a ser uno de los activos más importantes y de mayor valía de las organizaciones culturales. Debe reflejar la filosofía y valores de la organización. La creación de una imagen corporativa se basa en la percepción: debe ser atractiva al público, creíble, generar interés en los consumidores culturales, formar una idea en

su mente, generar valor de marca y facilitar las ventas. Cualquier incoherencia entre la imagen corporativa y la oferta presentada puede generar confusión en los consumidores. Además, la sustentabilidad y rentabilidad del emprendimiento podría verse afectada.

Elementos asociados a la imagen corporativa son: el nombre, el logotipo, el color, la música, el slogan y los personajes. Estos facilitan al público el reconocimiento del producto o servicio cultural ofertado y, distingue a estos últimos en sus características y valores.

La imagen corporativa debe ser respetuosa y acorde del contexto local al que se dirija la propuesta y al target o público objetivo al que va destinada. Por ejemplo, la imagen del Festival Iberoamericano de Teatro, se simbolizó a partir de la asociación visual de su fundadora Fanny Mickey, haciendo referencia a sus piernas y el color de su pelo. La denominación de la organización cultural debe proyectar “la personalidad” del emprendimiento, es decir, cuando se escuche su nombre, el público debería asociarlo al tipo de actividad que realiza. Hay excepciones en donde el nombre es una referencia de la persona fundadora de la organización, pero debe siempre mantener la imagen corporativa a través de la gestión de promoción y divulgación. Por ejemplo: Cuarteto Grajales, Ediciones Monserrate, etc.

Herramientas para la promoción y divulgación

Las piezas promocionales son herramientas que ayudan a generar atención hacia el emprendimiento cultural. Hacen parte del portafolio del mismo, además de ser esenciales para que se conozca y se logre el posicionamiento de su trabajo en la actividad cultural de la que sea participe. Por ejemplo, un emprendimiento que tenga como objeto el desarrollo y comercialización de artesanías, deberá dar con el desarrollo y materialización de empaques que complementen la adquisición del objeto; un emprendimiento con enfoque audiovisual debe presentar un reel que contenga muestras de sus producciones; uno con enfoque hacia la música, deberá presentar un demo de sus últimas composiciones para vender su temporada de conciertos; uno con enfoque hacia la danza presentará un demo con las fotos y hojas de vida con la experiencia de los bailarines de la coreografía que ensayan; un artista plástico presentará su portafolio de manera digital; un teatro hará un brochure para promoción y alquiler de espacios de presentaciones y ensayos; así como en gastronomía se pueden hacer degustaciones cuando las condiciones lo permitan.

Por lo anterior, es necesario explotar al máximo la creatividad con la que se van a presentar estas piezas, toda vez que deben despertar



la curiosidad de quien las vea, su desarrollo debe ser creativo e innovador, y su diseño, acompañado de imágenes y textos, debe presentar el producto o servicio cultural de manera eficaz, dinámica y oportuna. Por ejemplo, los cupcakes llaman la atención por su forma y presentación al cliente, lo mismo los juegos de luces y la alfombra roja a la entrada de un teatro.

La divulgación que debe tener un emprendimiento cultural debe considerar el uso de piezas como afiches, plegables, volantes, portafolio de servicios o productos, carpetas, membretes, sobres, facturas, recibos, boletería, carnés, tarjetas de presentación, avisos, señalización interna y externa, vallas, pendones, diseño de multimedia, páginas web, entre otras. Ello sin olvidar las prácticas medio-ambientales a las que se ha hecho referencia anteriormente.

Estas piezas buscan generar impacto en los consumidores culturales y su objetivo es el de dar a conocer el bien o servicio cultural, sea nuevo o no en el mercado, motivar su compra o adquisición, mostrar las características de lo ofertado, dar la información puntual sobre el particular, y generar posicionamiento en la mente y corazón de los consumidores culturales. A criterio de quien esté al frente del emprendimiento, los mensajes deberán tener las características propias de medio o soporte, con su correspondiente presupuesto. En el caso de piezas audiovisuales pueden ser de diferente duración, calidad y tratamiento; si son piezas graficas el tamaño puede variar, así como si se hace uso o no de color. Además, siempre se debe contemplar si se llega directamente a los públicos objetivos a través de las redes sociales. En resumen, las alternativas son diversas. Ejemplo: Una compañía de teatro de sala debe decidir cuál es la mejor manera de atraer al público, mientras que una de teatro callejero está haciendo su propia publicidad mientras se presenta. Al momento de diseñar una estrategia de comu-



nicación, promoción y divulgación se sugiere:

- Conocer las diferentes estrategias que a nivel mundial hayan hecho organizaciones parecidas a la iniciativa emprendedora (páginas web, brochures, comerciales, videos, etc.).
 - Asociarse con un equipo experto en investigaciones de mercadeo o publicidad.
 - Tener a la mano profesionales en diseño o publicidad.
 - Cotizar oportunamente el precio de los servicios de promoción y divulgación.
 - Buscar testimonios de usuarios de servicios parecidos al proyecto de emprendimiento cultural para obtener material de desarrollo de las estrategias de mercado.
- Pero lo que no debe hacerse nunca es:
- Hacer uso de material promocional sin el debido protocolo de reciclaje y gestión ambiental.
 - Mantenerse dentro de una postura de promoción tradicional por el

temor de ser visto bajo el imaginario de “comercialización de la cultura”.

- Páginas web con un uso cromático inadecuado, pues distraen del mensaje principal que desea transmitir.
 - Maltratar la naturaleza de los servicios culturales ofrecidos al cliente en detrimento del buen nombre del emprendimiento o irrespetando a alguno de los intervinientes.
- Este sería el caso si se presentara:
- Músicaailable en una conmemoración de víctimas del conflicto armado.
 - Un concierto de rock en un teatro lírico o en una iglesia.
 - La final de una pelea de boxeo amenizada con una compañía de ballet clásico.
 - Una bailarina de danza oriental para despedidas de soltero.

Estrategia de servicio dirigida a los consumidores culturales

Así las cosas, una vez formulada la estrategia de mercadeo cultural, resulta necesario afinar detalles para su correcta ejecución y debida gestión. Como complemento de esa estrategia de mercadeo, toda iniciativa o emprendimiento cultural deberá prestar cuidadosa atención al proceso de entrega de la creación artística o cultural a sus públicos y consumidores, independientemente si es un bien o servicio. Como esta entrega suele realizarse en tres momentos diferentes a saber: *antes, durante y después* de la compra y el consumo cultural, su desarrollo y ejecución impactan de manera asimétrica y diferenciada a las audiencias. Según sea este resultado, será la percepción y experiencia de consumo cultural vivida. El detalle de estas consideraciones serán abordadas en el módulo siguiente.



BIBLIOGRAFÍA

- Briones, G. (2003). *Métodos y técnicas de investigación para las ciencias sociales*. México, D.F.: Trillas.
- DANE, (2013). *Encuesta de consumo cultural, resultados 2012*. En http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=107&Itemid=78.
- Drucker, P.F. (2003). *Drucker esencial. Los desafíos de un mundo sin fronteras*. Barcelona: Edhasa.
- Fetterman, D. (2010). *Ethnography: step by step*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Orozco, A. (2001). *Investigación de mercados*. Bogotá: Norma.
- Peers, A. (2012) *Qatar Purchases Cézanne's The Card Players for More Than \$250 Million, Highest Price Ever for a Work of Art*. En Revista Vanity Fair. Disponible en <http://www.vanityfair.com/culture/2012/02/qatar-buys-cezanne-card-players-201202>
- Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte de Bogotá (2012). <http://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/portal/node/4692>
- Shapiro, C. y Varian, H. (2000). *El dominio de la información: Una guía estratégica para la economía en red*. Barcelona: Bosch editores.
- Throsby, D. (2001). *Economics and Culture*. Cambridge: Cambridge University Press.
- UNESCO (2011). *Batería de Indicadores en Cultura para el Desarrollo; estudio realizado con el apoyo del Ministerio de Cultura de Colombia*.
- UNESCO, (s.f.). *Towards a UNESCO culture and development indicators suite, Dimension No. 6: Social dimensions of culture for development*. En: http://www.unesco.org/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/CLT/creativity/pdf/culture_and_development_indicators/Dimension%206%20Social.pdf
- Vargo, S.L. y Lusch, R.F. (2004). "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 68, pp.1-17.

Ejercicio 3.1

Investigue y describa características de su cliente y/o consumidor

<p><i>Características Comportamentales</i></p> <hr/> <hr/> <hr/>		<p><i>Características Demográficas</i></p> <hr/> <hr/> <hr/> <p><i>Características Psicográficas</i></p> <hr/> <hr/>
--	---	--

Describe su producto y/o servicio

Cuál es el precio de su oferta

Describe el proceso para la fijación del precio de su oferta

Describe su canal de distribución

<i>Costo variable unitario por persona</i>		
Directo		Indirecto

Explique el porque se ha definido esta relación y canal de distribución

Cuales podrían ser sus estrategias de promoción y divulgación

LA BRÚJULA DEL SERVICIO COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA PARA LA GESTIÓN DE AUDIENCIAS Y PÚBLICOS

¿CÓMO ACERCARME A LA VOLATILIDAD DE LOS PÚBLICOS Y CONSUMIDORES CULTURALES, Y A SUS ENTORNOS CAMBIANTES?

En un fragmento de *Manchas en el Silencio*, Samuel Beckett (1906, 1989) reflexiona en torno al proceso creativo en los siguientes términos:

*“El cliente: - Dios hizo el mundo en seis días,
y usted no es capaz de hacerme un pantalón en seis meses.
El sastre: - Pero señor, mire el mundo y mire su pantalón.”* (Beckett, 1990.)

Creaciones nada fáciles si se considera que una de las principales características de las nuevas condiciones a las que se enfrentan tanto creadores y emprendedores, al igual que las organizaciones, radica en que los públicos y consumidores, sean estos culturales o no, son cada vez más exigentes y suelen saber lo que desean y esperan. De hecho, es común que busquen información que les permita comparar productos y servicios alternativos, proceso en el que las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones facilitan la toma de decisiones.

Al ser los bienes y servicios culturales bienes de mérito o de experiencia, en el sentido que fuera señalado en el módulo anterior, las organizaciones culturales no están exentas a dinámicas como las recién descritas, pues en razón de ello sus públicos son tanto o más exigentes que aquellos que demandan otro tipo de productos.

El nivel de involucramiento de los consumidores, es decir la importancia relativa que aquellos dan a sus decisiones de compra y consumo, se incrementa cuando se trata de bienes y servicios culturales en razón al carácter subjetivo derivado de una serie de expectativas que varían de persona a persona, sin que ello implique que sea imposible identificar ciertos aspectos comunes que se hallan presentes entre diversos consumidores culturales. Veamos esto de manera más clara con un ejemplo.

Cuando varias personas indagan para adquirir los servicios de una academia de teatro musical, como la del “*Valle de Lili*”, tal vez exista como razón común, el interés por cualquiera de las artes escénicas que allí se ofrecen. Sin embargo dicho interés podría deberse, entre muchas

otras razones, al deseo de abrirse paso hacia “el estrellato”; o como una forma de acercarse a los diferentes estilos de la danza, la actuación el teatro; o tal vez se deba a una búsqueda y exploración de nuevos espacios creativos.

Por lo anterior, una actividad importante para todo emprendedor u organización cultural debe ser la identificación y reconocimiento de sus consumidores o públicos, a partir de criterios objetivos que les permitan describirlos y comprenderlos; también debe establecer de una parte, una propuesta de valor basada en un bien o servicio cultural, es decir, en la creación en sí misma; de otra parte, proporcionar uno o varios atributos o valores agregados. Ambos aspectos en conjunto configurarán una potencial “*experiencia de consumo cultural*”, la cual se objetiva en el mismo acto consuntivo.



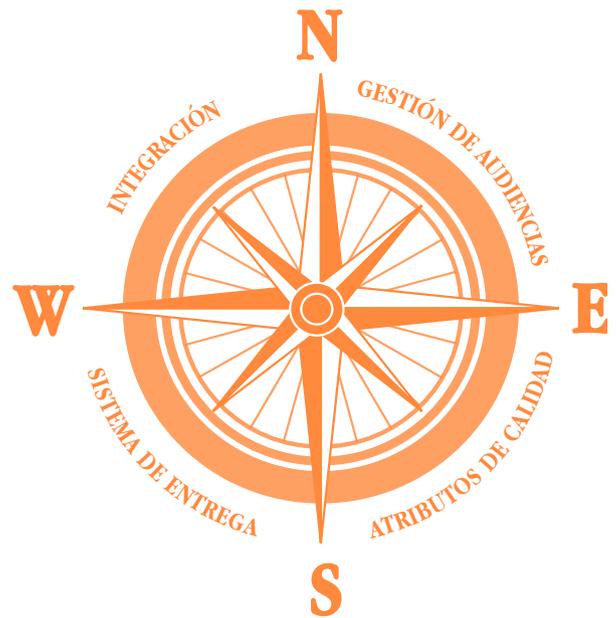
Aunque existen múltiples formas para gestionar estos propósitos, uno de los instrumentos más utilizados para ello es la brújula del servicio para la distribución y comercialización de productos sean estos bienes o servicios creativos, la cual se exhibe en la Figura 4.1. Esta consiste en cuatro etapas sucesivas e interrelacionadas que, en el sentido de las manecillas del reloj, deben ser regularmente ejecutadas, paso a paso. A su vez, son la base para la concepción y puesta en marcha de estrategias efectivas que desde la perspectiva de proporcionar valores agregados, satisfagan expectativas de públicos y consumidores.

Este podría ser el caso por ejemplo, de una organización cooperativa de la tradición artesanal del barniz de Pasto que identifica a un grupo numeroso de coleccionistas de artesanías con intereses muy particulares respecto a la madera: prefieren las tallas más que las superficies lisas. Frente a este reto que ven como una oportunidad, la organización artesana los reconoce y comprende, y para satisfacerlos innova en la técnica al poder cubrir madera tallada con la resina del mopa-mopa, según atributos de calidad desarrollados para el efecto. Así, generan una nueva y particular experiencia de *consumo cultural*. De esta forma, el decir de algunos de estos coleccionistas podría ser que “las nuevas piezas no imitan al vivo las figuras y lozas pintadas por los chinos, también se distancian maravillosamente de estas, y en el mismo sentido de las tallas yucatecas.”

¿Por qué resultan importantes las estrategias de servicio de valor agregado y la generación de experiencias? Además de lo expresado anteriormente en éste y otros módulos de esta cartilla, la generación de experiencias de valor agregado permite que los productos y servicios creativos se abran camino entre la creciente oferta de bienes y servicios disponibles en los más diversos espacios culturales. Como los consumidores culturales en el acto consuntivo aprenden y revaloran las distintas creaciones con base en lo que estas les generan o evocan, el campo de acción de las iniciativas culturales no está únicamente en las calles, puntos de venta o escenarios; se encuentra también en las mentes y corazones de los públicos.

Así las cosas, a continuación analizaremos cada uno de los elementos de la brújula, sus requisitos y aplicaciones posibles a las actividades artísticas y culturales.

Figura 4.1. Estructura de la Brújula del Servicio.



Tomado de: Kini, T., 2011.

1. Gestión de Audiencias:

En el módulo anterior se comentaba cómo el proceso de identificación y reconocimiento de públicos debería permitir que los emprendedores y las organizaciones comprendieran el valor cultural, económico y de expresión de derechos en el que se encuentra inmersa la oferta cultural que realizan. Se explicó entonces cómo la investigación de mercados y la etnografía dan respuesta respecto a inquietudes como ¿qué esperan las audiencias?, ¿qué oferta reciben de otras organizaciones culturales?, o ¿en qué espacios existen oportunidades para generar o mejorar según el caso, los productos creativos?

Así las cosas, en el marco de la presente cartilla y en lo que sigue de este módulo, nos concentraremos entonces en el diseño y desarrollo de valores agregados a la propuesta de valor de las creaciones culturales, diferenciándolas para el efecto, en tres niveles a saber:

1

Valor Agregado de Nivel 1: Corresponde a la oferta de bienes y servicios diferentes pero estrechamente relacionados con la creación cultural. Por ejemplo, la “*Academia del Valle de Lili*” podría ofrecer, además de sus cursos de formación habituales, capacitaciones en luminotecnia o en audio y sonido. O cuando en un festival de cine no solo se exhiben películas sino que también se realizan “ruedas de negocios” entre profesionales y empresas del sector, con el propósito de hacer negocios de diversa naturaleza i.e. la compra-venta de guiones, o de derechos de distribución y comercialización, como en efecto anualmente sucede en el Festival de Cine de Berlín, también conocido como la Berlinale.

2

Valor Agregado de Nivel 2: Conciene al diseño y desarrollo de elementos complementarios a la creación cultural, con el propósito de facilitar y/o consolidar a los públicos y audiencias sus experiencias de consumo. Este sería el caso si la “*Academia del Valle de Lili*”, además de las capacitaciones en áreas relacionadas como las arriba señaladas, decidiera ampliar sus horarios de clase, abrir nuevas sedes u ofrecer formación diferenciada según la edad de las personas, por ejemplo, a niños, jóvenes, adultos, y adultos mayores. También cuando en un montaje de artes vivas la obra se exhibe, además de la correspondiente sala de teatro, en lugares remotos mediante transmisión digital en vivo, tal y como ocurre con la mayoría de las representaciones de la Ópera Metropolitana de Nueva York, MET, algunas de las cuales son presentadas en salas de cine de ciudades colombianas a precios realmente accesibles, proceso en el que a la vez se estimula la formación de públicos

3

Valor Agregado de Nivel 3: La tercera y más desarrollada etapa del valor agregado se basa en la construcción de experiencias, en los términos señalados anteriormente. Una obra de teatro en la cual se involucra al público o se le generan experiencias sensoriales poco comunes (ej. Inclusión de aromas o efectos que van acorde con el momento de la obra) puede impactar de manera positiva a la audiencia y generar un impacto emocional. Caso particular es el de las artesanías, las cuales según la UNESCO, deben ser producidas:

“totalmente a mano, o con la ayuda de herramientas manuales o incluso de medios mecánicos, siempre que la contribución manual directa del artesano siga siendo el componente más importante del producto acabado. Se producen sin limitación por lo que se refiere a la cantidad y utilizando materias primas procedentes de recursos sostenibles. La naturaleza especial de los productos artesanales se basa en sus características distintivas, que pueden ser utilitarias, estéticas, artísticas creativas. Vinculadas a la cultura, decorativas, funcionales, tradicionales, simbólicas y significativas religiosa y socialmente”

La anterior definición se convierte entonces en el producto creativo básico y es lo mínimo que deben cumplir los productos para ser clasificables como artesanías, sin embargo, al igual que cualquier producto o servicio, es susceptible de que se cree una experiencia alrededor de ella. Las experiencias para estos productos se basan en la creación de historias para los mismos. Por ejemplo, una artesanía hecha por una familia indígena cuya tradición artesanos data de varias generaciones atrás, que conserva los elementos propios de su cultura, tanto en su simbología como en su forma de producción y que cuenta con un sello de autenticidad. La artesanía en este caso contiene no solamente el producto, sino una experiencia que hace que el consumidor se sienta parte de la historia de una comunidad.

2. Los Atributos de Calidad: siguiente paso hacia la materialización de experiencias

Crear una experiencia que atienda e incluso supere las expectativas del público no es tarea sencilla. Pero adoptada una propuesta de valor, si además se tiene en cuenta la “voz del público”, representada en sus gustos, creencias, percepciones y emociones, resulta ser una forma efectiva de lograr este propósito.

Por ejemplo, si la cooperativa de artesanos a la que arriba nos hemos referido, fundamenta su propuesta de valor en la promesa “barniz de Pasto”, una persona dispuesta a adquirir una artesanía ofrecida bajo esa premisa esperaríamos que efectivamente el objeto artesanal sea autóc-

tono, es decir, que preserve las simbologías, formas de producción y materiales comúnmente utilizados en dicho territorio. Si llegara a percibir que alguno de estos atributos no está presente en la pieza de interés, tal vez no la compre o la adquiera ofreciendo un menor precio en razón a la menor propuesta de valor percibida.

Si cumplir una propuesta de valor demanda la gestión de atributos como los recién expuestos, se hace entonces necesario responder dos preguntas clave: a) ¿Cuáles son los atributos de mi producto o servicio cultural sin los

cuales no puedo cumplir con la “promesa” de valor propuesta? y b) ¿cómo debo gestionar u operar dichos atributos a fin de superar las expectativas del público?

Disponiendo de la creación y su propuesta de valor, y estableciendo un símil arquitectónico, dar respuesta a la primera pregunta equivale a levantar las columnas soporte de una construcción, tal y como se exhibe en la figura 4.2. Al responderse la segunda pregunta se establecen las condiciones de operación de la iniciativa cultural.

Figura 4.2: Los Atributos de Calidad como Soporte de la Propuesta de Valor



Fuente: Adaptado de Lovelock, C. H., & Wirtz, J. (2008)

Todas las organizaciones culturales deben estar en capacidad de identificar sus propios atributos de calidad, los cuales variarán dependiendo de su oferta de valor, los públicos que atienden y la intencionalidad creativa que subyace su producción.

Tomemos como ejemplo una producción artística de un popular cantautor vallenato. Tras varios años de su último lanzamiento, el artista ha decidido realizar una nueva producción, que lo acerque nuevamente a esos públicos que han sido tradicionalmente consumidores de su producto creativo.

A partir de un análisis personal de su intención comunicativa y un estudio juicioso de sus audiencias, el artista ha comprendido que existen algunos atributos que su nueva obra debería contener para alcanzar metas de ventas sin perder su esencia creativa.

El análisis de la intención comunicativa realizado por el artista, le llevó a concluir que era necesario mantener

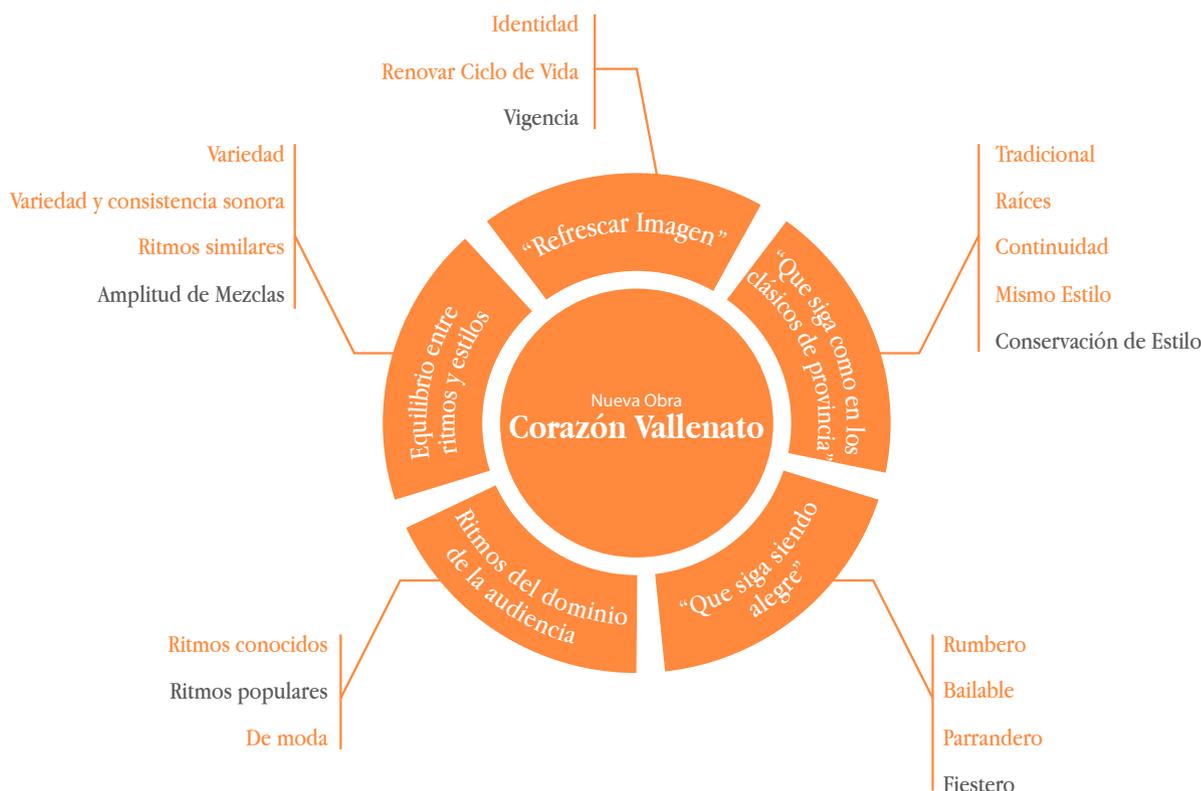
su raíz vallenata como la esencia de su trabajo creativo, pero al mismo tiempo que la misma se prestaba para ser combinada con otros ritmos igualmente exitosos y con cercanía cultural a los públicos que tradicionalmente han consumido su obra.

Desde la perspectiva del cantautor, la música vallenata debe caracterizarse por ser accesible a al mayor número de audiencias posible, sin que por ello pierda su esencia y considera que en esa línea, es necesario refrescar cuando menos su imagen ante las audiencias que habían adquirido sus trabajos anteriores.

Al estudiar dichas poblaciones, encontró que dos elementos se reflejaban como expectativa común en las mismas, el primero que sus públicos deseaban fácil acceso a su nuevo trabajo discográfico y el segundo mantener ese toque alegre y casual que caracteriza los productos y servicios asociados a su trabajo artístico.

Con el fin de reinterpretar esas expectativas en atributos claramente definibles, el cantautor y un grupo de colaboradores, realizó una lluvia de ideas para identificar los conceptos que resumían más claramente dichas expectativas. La figura 4.3 muestra el resultado final de dicho proceso.

Figura 4.3: Los Atributos de Calidad como Soporte de la Propuesta de Valor



Fuente: Elaboración propia, 2013

El paso a seguir una vez definidos los atributos de calidad es organizarlos por orden de prioridad, lo que es de utilidad al tomar decisiones en situaciones en las cuales dos o más atributos de calidad entran en conflicto. Si los colaboradores tienen claro lo anterior, siempre actuarán en consecuencia en momentos en que se presenten situaciones de duda o confusión.

Utilizando nuevamente el ejemplo del cantautor vallenato, analicemos ahora el proceso de priorización que siguió el artista.

En primer lugar el artista consideró pertinente dar mayor prelación a aquellos atributos relacionados con la preferencia de sus públicos, dado que como él mismo afirma es a ellos a quien se debe, en este sentido y tomando en consideración la voz de dichos públicos decidió que su nueva obra creativa debería estar a disponibilidad de todos ellos

y que éste debía ser el principio que guiaría la difusión de esta producción.

Como segundo elemento prioritario para el artista, es fundamental el renovar su vigencia, razón por la cual este atributo se convierte en derrotero principal de la difusión de su trabajo.

Con el fin de dar un nuevo aire a la actividad creativa, el tercer atributo que caracterizará el nuevo trabajo, debe permitir la fusión con ritmos musicales populares de modo tal que sean cercanos al conocimiento de la audiencia y consistentes con la esencia creativa y artística de la música vallenata que representa el juglar.

Como cuarto atributo y partiendo de que la intencionalidad creativa del trabajo es eminentemente vallenata y ambientada mediante diversos géneros musicales, se pretende que el trabajo contenga una amplitud de mezclas tal

que no dé lugar al predominio de un género distinto del vallenato sobre otros.

Como último atributo, el artista pretende que su oferta creativa esté fuertemente vinculada a la entrega de servicios y a la difusión de la misma alrededor de ambientes festivos.

De este modo, a la hora de compilar el trabajo creativo, de realizar su promoción, comunicación y difusión; y de desarrollar los productos y servicios que lo complementarán se

debe garantizar el que las audiencias perciban, en su orden: Facilidad en la consecución del producto creativo, que el artista se mantiene activo en el mundo musical, cuya producción se sigue manteniendo dentro de las expresiones de un gran número de audiencias, con una gran variedad de estilos y con la “alegría” que lo caracteriza.

A continuación se presenta el diagrama que exhibe la priorización de los atributos dada en el ejemplo anterior.

Figura 4.4: Estructuración de Atributos de Calidad según su Prioridad.



Fuente: Elaboración propia, 2013

El proceso anterior permite concluir que cuando se establecen atributos para definir la calidad de un bien o servicio cultural, resulta pertinente combinar aquellas intenciones comunicativas del artista con las expectativas de los públicos consumidores de dicho producto cultural, de modo que se proteja la intención comunicativa del creador, y al tiempo se aumente la eficacia en la transmisión de dicha intención.

Cuando la organización cultural ha definido y priorizado sus atributos de calidad, está lista para seguir construyendo su sistema de operaciones.

Construyendo la Experiencia a Través de los Sistemas de Entrega

Disponer de una propuesta de valor y sus atributos de calidad permiten diseñar los sistemas requeridos para la entrega a los consumidores de los bienes y servicios culturales; es decir, de la interacción necesaria entre nuestros colaboradores, los procesos, los equipos y la infraestructura; tal y como se ilustra en la figura 45. Si esta interacción resulta correcta y favorable, la experiencia de consumo será placentera y positiva; de no ser así la experiencia de consumo resultará poco o nada placentera.

1. Sistema Gestión de personal y colaboradores

Las personas colaboradoras tienen un papel fundamental en la prestación de nuestros servicios, pues son quienes ejecutan los procesos y hacen uso de la infraestructura disponible para atender a nuestros consumidores culturales.

La gestión de personal en una organización cultural se encarga de identificar a los colaboradores que dispongan de las competencias y habilidades necesarias para trabajar en la organización. Tras seleccionar a aquellos que puedan aportar más según nuestra propuesta de valor y sus atributos de calidad, se les debe dar la debida inducción y capacitación. En pro de ello, es importante generar procesos de selección con parámetros claros que estén relacionados directamente con los propósitos de la iniciativa y/u organización cultural.

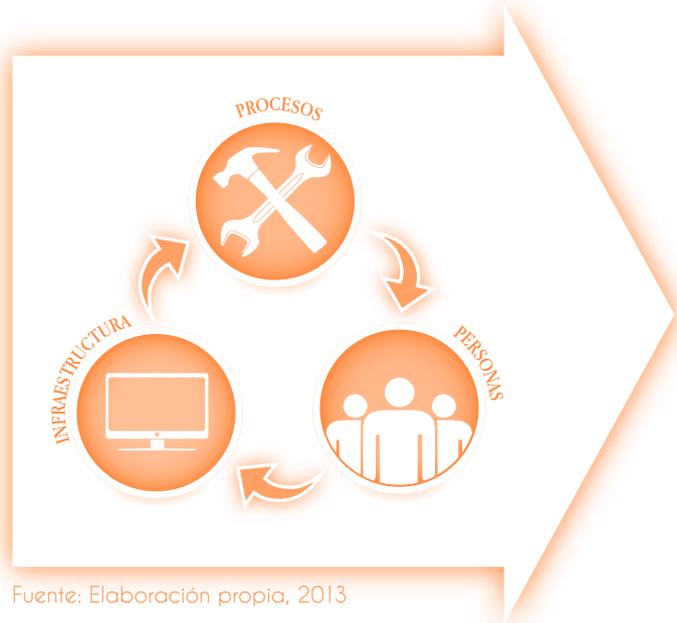


Figura 4.5: Sistemas de Entrega del Servicio.

Fuente: Elaboración propia, 2013

Cabe mencionar que las habilidades requeridas por las personas dependen del tipo de contacto que tienen con el público, asegurándose que aquellas que atienden y se contactan directamente con los espectadores deben tener habilidades de comunicación interpersonal. La figura 4.6 presenta las principales actividades referidas a la gestión del personal de las iniciativas u organizaciones culturales.

Figura 4.6: Principales Actividades para Garantizar un Equipo Pertinente para el Adecuado Desempeño de la Organización.



Fuente: Adaptado de Lovelock, C. H., & Wirtz, J. (2008)



Despliegue de lo anterior se detalla en la tabla 4.1.

Tabla 4.1 Actividades a realizar para Garantizar un Equipo Pertinente para el Adecuado Desempeño de la Organización

	Explicación	Preguntas clave
<p>1. Contratar a las personas correctas</p>	<p>En el sector cultural el talento de las personas es un factor que genera valor para las organizaciones y para el público.</p> <p>Lo primero que se debe tener en cuenta es que una persona talentosa tiene opción de conseguir trabajo en varias organizaciones debido a su potencial.</p> <p>Por esta razón se debe estructurar un proceso que le garantice a la organización tener la posibilidad de encontrar a los mejores talentos disponibles, y poder seleccionar entre ellos a quienes tengan mayor potencial para aportar a la organización debido a sus conocimientos, experiencias, aptitudes, actitudes y competencias.</p> <p>Para garantizar que se trabaja con los mejores talentos del sector, se debe lograr que la organización sea atractiva para ellos, no sólo desde el punto de vista económico sino también desde el motivacional. Por ejemplo, el ser reconocida como la mejor academia de baile de la ciudad, hace que los mejores bailarines se sientan motivados a trabajar en esa academia en particular.</p> <p>La importancia de seleccionar a las personas correctas, consiste en que hay cualidades y habilidades personales que son muy difíciles de enseñar en el corto y mediano plazo. Por ejemplo, si una persona es irresponsable, el proceso para cambiar este comportamiento puede tomar un tiempo considerable y no se puede garantizar al final el comportamiento cambie.</p> <p>El objetivo de tener un proceso de selección, es garantizar que todas las personas que ingresen a trabajar en la organización, tengan cualidades que les permitan aportar a la dinámica de funcionamiento organizacional. En ese orden de ideas, las pruebas técnicas que se realizan a los candidatos son de gran importancia, pues permiten identificar si tienen las habilidades o el potencial de desarrollarlas. Por esta razón las personas que efectúan las pruebas técnicas a los candidatos, deben tener un conocimiento técnico especializado que les permita tener un muy buen criterio para realizar la selección de talento.</p>	<p>Primero, para conseguir candidatos:</p> <p>¿En dónde encontraré a los mejores talentos para que trabajen en mi organización?... ¿En las Universidades? ¿En los Institutos? ¿A través de una plataforma de búsqueda de empleo por Internet? ¿Por medio de una recomendación? ¿Con un aviso en el periódico?</p> <p>Ejemplo: Una academia de danza puede buscar a sus nuevos talentos a través de convocatorias en universidades y colegios. Para esto puede generar material impreso (afiches) para ubicar en las carteleras de las entidades que visite o puede enviar un correo electrónico a las oficinas de egresados de estas universidades con la convocatoria abierta.</p> <p>Puede asistir a otros eventos culturales para identificar talentos y contactarlos para el proceso de selección.</p> <p>También podría estructurarse una red de contactos especializados que puedan recomendar nuevos talentos.</p> <p>Segundo: Seleccionar al candidato.</p> <p>¿Cuál candidato se ajusta más, según la oferta de valor planteada?</p> <p>¿Se realizarán entrevistas?</p> <p>¿Se realizarán pruebas técnicas (actuación, canto, instrumento)?</p> <p>Ejemplo: Una vez la organización cultural tiene a un grupo de candidatos, debe realizar la selección de los mejores. Para esto puede hacer audiciones en las cuales tengan estructurada una prueba técnica para que los aspirantes demuestren su talento y tener a unos jurados especializados que califiquen el desempeño de cada uno de ellos.</p> <p>Nota: Si bien se hace énfasis en el talento que integra la organización para su componente cultural, también se requieren colaboradores que apoyen las labores administrativas, para quienes también aplica la realización de un proceso de selección.</p>

	Explicación	Preguntas clave
2. Capacitar y empoderar a los colaboradores.	<p>Los trabajadores requieren principalmente de tres tipos de capacitación:</p> <p>a. Cultura, propósito y objetivos a largo plazo de la organización cultural: todos los colaboradores deben conocer la historia y la proyección de la organización, de esta manera tienen un panorama claro para realizar sus aportes.</p> <p>b. Habilidades técnicas e interpersonales: las primeras tienen que ver con conocimientos técnicos asociados a la actividad que realiza cada persona en la organización. Por ejemplo, la capacitación en el uso de un nuevo software. Las habilidades interpersonales, hacen referencia a las cualidades de las personas. Por ejemplo una capacitación para hablar en público. Estos dos tipos de capacitación son necesarios pero no suficientes para lograr potencializar a los colaboradores.</p> <p>c. Conocimiento sobre los bienes y/o servicios que produce la organización: es fundamental que todos los colaboradores conozcan técnicamente las características de los bienes y servicios ofrecidos por la organización cultural, de esta manera pueden realizar sus actividades con una mayor calidad y precisión. En este tipo de capacitaciones se utilizan en gran medida talleres prácticos, para que los colaboradores se apropien del conocimiento técnico de los productos.</p>	<p>¿Cuál es el plan de capacitaciones para la organización?</p> <p>¿Cuántas capacitaciones serán sobre la organización?</p> <p>¿Cuántas capacitaciones sobre el bien y/o servicio?</p> <p>Ejemplo: Banda musical.</p> <p>Se tendrá una sesión de inducción para todos los nuevos colaboradores, cuyos contenidos serán:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Historia de la banda (40 min). 2. Videos de las principales presentaciones (2 horas). 3. Presentación personal de todo el equipo de trabajo (30 min). <p>Se tiene el siguiente plan de capacitación para el presente año:</p> <p>Primer trimestre: Ritmos influencia de la banda.</p> <p>Segundo trimestre: Nuevos instrumentos para enriquecer los ritmos de la banda.</p> <p>Tercer trimestre: Asesoría de imagen.</p> <p>Cuarto trimestre: Manejo del público.</p>
3. Formar equipos de alto rendimiento.	<p>Los equipos de alto rendimiento se construyen a través del empoderamiento de los colaboradores, asignándoles responsabilidades claras, generando espacios de participación y fomentando el trabajo en equipo.</p> <p>Los equipos de alto rendimiento se caracterizan por estar compuestos por personas con habilidades complementarias, que realizan diferentes actividades en la organización, comprometidas con un propósito común y responsables por sus actividades.</p> <p>Así mismo se deben generar mecanismos de seguimiento al desarrollo de estas actividades. De esta manera si la organización cultural desea crear equipos de alto rendimiento, primero debe garantizar la diversidad de talentos, que tengan la experiencia y el conocimiento para aportar al trabajo de equipo, así mismo debe propiciar los espacios para la interacción entre ellos, por ejemplo, a través de una reunión sistemática semanal en un espacio dotado con los elementos que puedan necesitar, en la cual se coordinen las actividades conjuntas que realizará el equipo.</p>	<p>¿Cuál es el propósito común de la organización?</p> <p>¿Qué responsabilidades asumirá cada integrante del equipo?</p> <p>¿Qué actividades requiere ejecutar cada integrante del equipo para poder cumplir con sus responsabilidades?</p> <p>¿Cada integrante del equipo tiene los conocimientos y la experiencia para poder realizar este tipo de actividades?</p> <p>¿Qué mecanismo se usará para realizar el seguimiento a la ejecución de las actividades?</p> <p>Ejemplo: Museo Indígena.</p> <p>El objetivo del museo es brindar una experiencia vivencial del impacto de la colonización en las tribus indígenas de la región andina.</p> <p>Cuenta con cinco áreas funcionales que son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Administración. • Gestión y mantenimiento de colecciones. • Atención de usuarios. • Documentación. • Difusión. <p>Este Museo cuenta con un equipo de trabajo con conocimiento y experiencia en al menos una de las siguientes áreas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestión de museos. • Contabilidad y finanzas • Aspectos legales y propiedad intelectual. • Museología. • Historia. • Investigación. • Gestión y atención de usuarios.

	Explicación	Preguntas clave
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">4. Motivar a los colaboradores</p>		<p>La organización ha elaborado su manual de procesos y procedimientos y ha estructurado un manual de funciones para cada uno de los cargos. Para realizar seguimiento a las actividades, se han diseñado indicadores de ejecución semanales, mensuales y anuales. Adicionalmente se creó un programa de estímulos que incluye actividades de integración grupal, estímulos económicos y pasantías internacionales para todos los niveles de la organización. Lo anterior con el objetivo de fomentar la mejora en el desempeño de los miembros de la misma.</p>
	<p>La motivación de los colaboradores es un factor determinante de la calidad de los bienes y servicios ofrecidos por la organización cultural.</p> <p>No sólo existen motivaciones de tipo monetario, también existen otro tipo de motivaciones, entre las cuales se destacan:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Trabajar en un ambiente de cooperación. - Reforzar cada día más el conocimiento técnico de los productos culturales y de los procesos para obtenerlos. Esto genera mayor seguridad en los colaboradores y les da mayores herramientas para aportar a la organización, lo cual es un factor de motivación. - Sentir orgullo de las actividades realizadas. Esto se relaciona con el reconocimiento de la organización cultural. - Recibir constante retroalimentación y reconocimiento, lo cual permite mejorar el desempeño aprendiendo de los errores e identificando los factores de éxito de las actividades realizadas. Para la organización es la forma para prevenir posibles fallas originadas en inquietudes de los colaboradores que no se solucionaron a tiempo, y es también un mecanismo para fortalecer la comunicación entre todos los colaboradores. - Alcanzar el logro de metas fijadas, lo cual genera confianza de los colaboradores en sí mismos. Es importante formular metas alcanzables, teniendo en cuenta: <ul style="list-style-type: none"> ¿En cuánto tiempo se espera alcanzar esta meta? ¿Se tienen los recursos suficientes para alcanzar esta meta? ¿Qué tipo de producto o logro se espera conseguir? En términos cuantitativos, ¿qué se espera alcanzar? 	<p>¿Qué tendrá de especial el ambiente laboral de la organización?</p> <p>¿Qué incentivos propone darles a sus colaboradores?</p> <p>Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El papel principal de la obra se asigna a través de un concurso. - Al final del año se realiza un evento para las familias de los colaboradores de la organización. - Al miembro de la organización con mejores indicadores de desempeño se le otorga tiempo adicional en sus vacaciones. - Se otorgan becas parciales para estudios de pregrado y posgrado, para miembros con excelentes niveles de desempeño y prospectivas de crecimiento dentro de la organización.

2. Sistema Gestión de Procesos

Hace referencia a la secuencia de actividades que hay que diseñar, planear y administrar para proporcionar a los consumidores el producto creativo y su promesa de valor, sea aquel un bien o servicio cultural, al momento de su adquisición y consumo. Por lo mismo es imprescindible distinguir entre las actividades que realiza el público; las que realizan los colaboradores de la organización cultural de “cara” al público; y aquellas que se realizan internamente

sin contacto alguno con estos, es decir, sin la presencia de consumidores culturales.

En la medida en que se tenga claridad de las secuencias, tiempos y requerimientos de cada actividad, y de los responsables de su realización, será más fácil construir experiencias de servicio completas que impacten positivamente a los públicos. Para el efecto, una herramienta útil de diseño, planeación y gestión de procesos resulta ser el **plano del servicio**.

El Plano del Servicio

Referido a los bienes y servicios culturales, llamar la atención de los públicos únicamente hacia la oferta creativa no es lo único que debería interesarnos, pues existen factores adicionales, la mayoría ajenos pero estrechamente interrelacionados a la creación que se ofrece y con los cuales los públicos (re)crean su experiencia de consumo cultural.

Asúmase por ejemplo, que la academia de teatro musical del “Valle del Lili” va a poner en escena su primera producción, denominada “La Tragedia del Lili”, y desea hacerlo en grande. Para ello realizó un sondeo de opinión, cuyos resultados arrojan que la población con intención de asistir a un evento de éstas características presenta algunas inquietudes antes de tomar la decisión. La Tabla 4.2 muestra unas de las principales inquietudes que plantearon las personas.

Tabla 4.2: Preguntas que Hicieron los Asistentes Potenciales al Espectáculo de la Academia del Lili

¿De qué se trata el musical? (Información sobre la obra)
¿Cuál es el escenario que se utilizará? (Lugar cómodo y con facilidades para el espectáculo)
¿En dónde está ubicado el escenario? (facilidad y seguridad para el acceso y la salida)
¿A qué hora se realizará? (relacionado con seguridad y facilidad para asistir)
¿Qué precio tiene la entrada?
¿Cuál es el medio de pago de la entrada? (tarjetas de crédito y débito, pago en efectivo, pagos electrónicos, etc.)

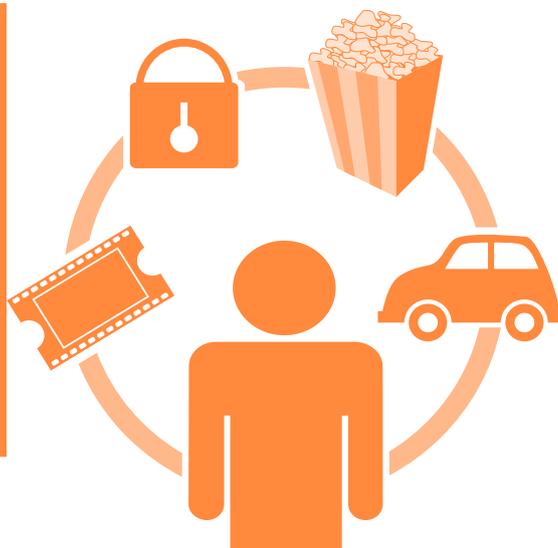
Todas las inquietudes son, en realidad, requerimientos que tienen los espectadores y que debemos considerar. Algunos son evidentes, mientras que otros no lo son. Entre paréntesis se describe el aspecto del servicio que debería considerar la Academia para garantizar la calidad percibida de su espectáculo.

Al considerar las preguntas que se harían los espectadores, es posible identificar y comprender los criterios y elementos que tienen en cuenta los asistentes potenciales a un evento

cultural y que transforman en información y criterios de decisión para evaluar si consumen o no el servicio cultural. Tal como nos lo muestra la tabla anterior, el consumidor no está considerando tan solo la creación artística, que es la presentación; también elementos adicionales como son el lugar, los medios de transporte y otras facilidades.

Las actividades de servicio relacionadas con la circulación y comercialización de las creaciones culturales, no están relacionadas únicamente con el producto creativo, sino

LAS ACTIVIDADES DE SERVICIO RELACIONADAS CON LA CIRCULACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LAS CREACIONES CULTURALES no están relacionadas únicamente con el producto creativo, sino que, incluyen actividades tales como la compra, arribo, acomodación, consumos durante el intermedio, la salida y muchos otros elementos. Es la conjunción de todos ellos los que configura la experiencia de los consumidores culturales, de cara a facilitar su satisfacción.



que, incluyen actividades tales como la compra, arribo, acomodación, consumos durante el intermedio, la salida y muchos otros elementos. Es la conjunción de todos ellos los que configura la experiencia de los consumidores culturales, de cara a facilitar su satisfacción. Así las cosas, para poder analizar mejor la experiencia de una persona en

el consumo de un servicio cultural es necesario realizar una revisión de las actividades que ejecuta el público asistente antes, durante y después del servicio; y que se relacionan con el mismo. Haciendo este análisis se puede diseñar un proceso de prestación del servicio que garantice que la organización cultural ofrezca un servicio alineado

con su propuesta de valor agregado.

El diseño y oferta de servicios se debe repetir con cada uno de los públicos (Beckwith, 1997). Una forma de lograr esto es haciendo uso de un plano del servicio, el cual se utiliza como herramienta para:

a. Diferenciar el tipo de actividad y el recorrido que tendrían los públicos, bienes o datos durante la prestación de un servicio.

El plano de servicio es muy útil para a los colaboradores de la organización, ya que aclara qué actividades y en qué secuencia las deben realizar, así como en qué actividades tienen contacto directo con el público.

Se aprecian tres tipos de acciones:

- **Acciones del público:** son aquellas actividades que son responsabilidad de los consumidores culturales, por ejemplo la compra de la boletería. Para este tipo de acciones se debe garantizar que el público conozca cómo debe realizarlas. Se pueden usar instructivos o guías. En el ejemplo de la compra de boletería, se debe comunicar al público en qué lugar puede realizar la compra, con qué medios de pago, en qué horarios de atención, los tipos de boletas que pueden comprar, los descuentos que pueden obtener y bajo qué condiciones.

- **Acciones de cara al público:** se refiere a las labores que una iniciativa o emprendimiento cultural realiza a través de un contacto directo con el público. En la mayoría de los casos es la presentación de una obra como tal, la venta de alimentos y bebidas durante el intermedio de la función o la entrega del programa de un concierto. Para este tipo de actividades se deben generar protocolos que guíen a los colaboradores de la organización respecto a su interacción directa con el público, siendo necesaria la adopción de mecanismos a prueba de errores que se verán más adelante. Otro factor importante para este tipo de acciones son las habilidades de los colaboradores para interactuar con el público.

- **Acciones Internas de la Organización:** son aquellas actividades que un emprendimiento u organización cultural efectúan con miras a exhibir, exponer, presentar o vender la creación cultural, y en las cuales el público no se encuen-

tra presente ni está directamente involucrado. Ejemplos de estas acciones serían la adaptación del escenario o el aprovisionamiento de vestuario en una puesta en escena teatral o la curaduría, el diseño de los storyboards y grafismos, y el montaje de una exposición museística. Al igual que en el punto anterior, más adelante se comentará sobre los mecanismos a prueba de errores y la búsqueda de la optimización de recursos en estas acciones.

- **Evidencias Físicas:** son los elementos tangibles que resultan de las actividades realizadas por un emprendimiento cultural y que el usuario percibe directamente. Por ejemplo, un auditorio limpio es el resultado de una labor de preparación de la sala. Estas evidencias físicas impactan en gran medida la percepción de la calidad del servicio que se forma el público.

b. Identificar las actividades en las cuales se pueden producir fallas y generar mecanismos para evitarlas.

Como algunas de las anteriores actividades tienen probabilidades relativamente altas de generar alguna falla, es importante poder identificarlas previamente para generar mecanismos adecuados para su mitigación.

Identificadas estas probabilidades, el siguiente paso debe dar cuenta de quien realiza la actividad en cuestión, es decir, si las fallas pueden ser provocadas por el público o por los colaboradores de la organización cultural. A continuación, mediante “lluvia de ideas” se generan alternativas de prevención y solución, evaluando las distintas opciones generadas según su facilidad de implementación y efectividad. Como es obvio, se selecciona aquella opción que garantice la reducción de fallas con el mínimo uso de recursos disponibles por parte de la organización.

Los mecanismos a prueba de fallas varían entre la puesta en funcionamiento de:

a) métodos de aviso (por ejemplo una señal indicativa para iniciar la obra a la hora señalada);

b) métodos de contacto físico o visual (como una lista de chequeo de la venta de boletería para no vender dos veces la misma ubicación en el auditorio);

c) la aplicación sistemática y el seguimiento de **las Tres T**: la **tarea** que se realiza (por ejemplo, ¿el auditorio está bien aseado?), el **trato** dado al público (¿la persona de la taquilla es cortés?), y que las características **tangibles** del servicio se han cumplido (¿la boletería está bien impresa?).

Algunos mecanismos a prueba de fallas en el campo cultural pueden ser:

- Un mapa o plano que guíe al público para acceder al lugar de la presentación del acto cultural, en el cual se indiquen las vías que están disponibles, cuáles están cerradas, en dónde se consiguen los parqueaderos, cuáles son las rutas de acceso en transporte público.
- Una persona encargada de guiar a las personas en el auditorio para evitar que se ubiquen en sillas que no le corresponden.
- Una lista de chequeo del vestuario requerido para la obra, con el fin de evitar la falta de alguna pieza para la presentación.
- Un plano visible al consumidor cultural, con información sobre la sillería disponible, con los precios de la boletería correspondiente.
- Un detector de billetes falsos en la taquilla.
- Programa indicativo de las obras a ser interpretadas en un concierto.

c. Identificar las actividades en las cuales el público debe esperar, para reducir los tiempos y diseñar espacios de espera adecuados.

Algunas actividades implican esperas por parte del público, por ejemplo la fila para comprar la boletería o el acceso a una sala de una exposición museística. Enfrentados a estas situaciones, es importante contemplar cómo se puede reducir el tiempo de espera del público. En una taquilla por ejemplo, una forma de reducir dichos tiempos es aumentando el número de personas dispuestas a atender a los compradores y alistando algunos elementos necesarios para acelerar la atención, i.e. dotándolas con billetes y monedas de todas las denominaciones para disminuir los tiempos de compra-venta.

d. Tener un tiempo estimado de la duración de cada tarea, para dimensionar el tiempo total requerido para la prestación del servicio y tomar decisiones sobre cuándo es necesario iniciar cada actividad o generar labores de alistamiento previo.

Si no se conocen los tiempos estimados de duración de cada actividad del proceso, se corre el riesgo de no iniciar las tareas con el suficiente tiempo de anticipación para poder tener resultados en el momento esperado.

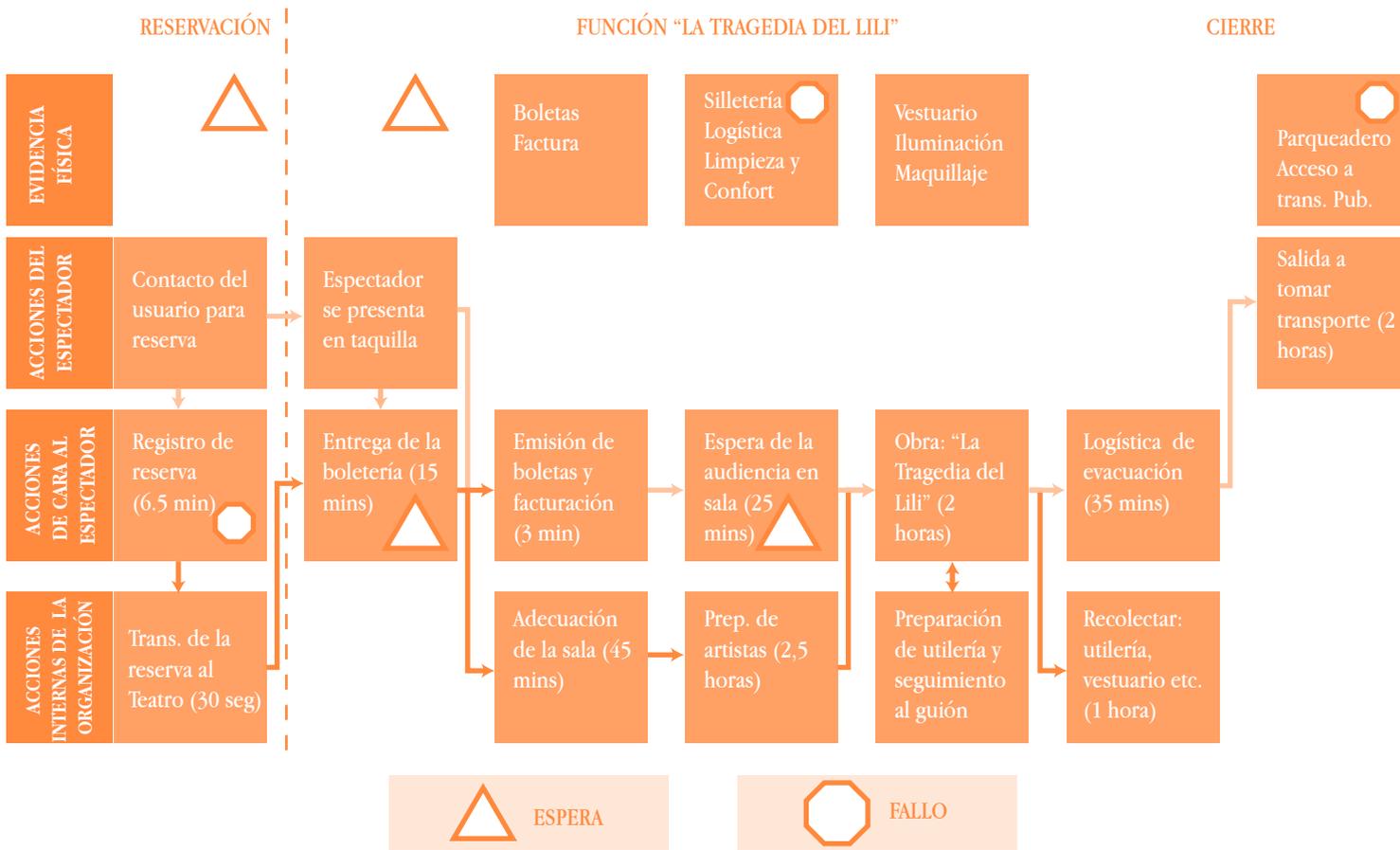
Por ejemplo, si no se considera que la duración de la preparación de un auditorio toma 40 minutos, y no se inicia esta actividad 40 minutos antes del ingreso de los espectadores, muy probablemente esta actividad va a retrasar el inicio de la presentación.

También es importante mencionar que muchas de las actividades necesarias para obtener los productos culturales, requieren ser iniciadas con varios meses de anticipación. Este proceso de preparación también se puede representar en un plano de servicio para poder identificar mejoras. En este caso, la interacción suele realizarse más con los proveedores que con el público.

Dando continuidad al ejemplo de la “Academia Valle de Lili”, y tras analizar los elementos que se deben tener en cuenta para la elaboración de un plano de servicio, consideremos cuál sería el proceso que se debe surtir para la ejecución del espectáculo “La tragedia del Lili” mencionado anteriormente. A continuación en la Figura 4.7. se presenta el plano del servicio elaborado para este espectáculo.



Figura 4.7: Plano de Consumo del Espectáculo de la Academia del Lili



Fuente: Elaboración propia, 2013.

Para poder realizar una lectura adecuada del gráfico anterior, se manejaron las siguientes convenciones: las flechas en color claro son los flujos que sigue el público, aquellas de color oscuro indican el flujo que sigue nuestra organización y que debemos ejecutar para prestar el servicio, un hexágono que señala los puntos en los que se pueden presentar fallas en el servicio

para los asistentes a "La tragedia del Lili" y un triángulo que indica los puntos en los que se observan los posibles puntos de espera que tendrían los usuarios. Para entender mejor lo anterior, veamos la forma en la cual se debería leer el plano.

Tabla 4.3: Forma de lectura del Plano de Ejemplo

Lectura del Flujograma (Ruta del público)	Lectura del Flujograma (Ruta de la Academia Valle del Lili)
<ol style="list-style-type: none"> 1. El usuario se contacta para realizar la reserva de las boletas. 2. El usuario se presenta en la taquilla del auditorio el día de la presentación 	<ol style="list-style-type: none"> 1. El usuario nos contacta y tomamos los datos requeridos para la reserva (hay una falla porque varias personas realizan la reserva y no se sabe si el total de reservas sobrepasa la capacidad del auditorio). 2. Transferimos la información de la reserva al lugar de entrega de las boletas.

Lectura del Flujograma (Ruta del público)	Lectura del Flujograma (Ruta de la Academia Valle del Lili)
<ol style="list-style-type: none"> 3. Se reclaman las boletas reservadas y se paga el valor de las mismas (hay una demora porque hay una sola taquilla y muchas personas están en fila). 4. El usuario pasa a la antesala y espera hasta que se abran las puertas (se presenta espera según la hora de llegada del usuario y la puntualidad para abrir el auditorio) 5. Espera del público/usuario en sala (se pueden presentar demoras para empezar el espectáculo). 6. El público presencia el espectáculo “La Tragedia del Lili”. 7. La audiencia inicia la logística de salida. 8. Los espectadores se dirigen al parqueadero o a tomar transporte (los fallos en éste paso pueden incluir problemas en la salida del parqueadero, poca disponibilidad de transporte público o inseguridad, entre otros). 	<ol style="list-style-type: none"> 3. Se realiza la entrega en la taquilla del auditorio. 4. En los momentos previos a la apertura de puertas se realiza la preparación de la escenografía y del auditorio en general. 5. Se preparan los actores, músicos y bailarines mientras la audiencia espera en el auditorio (pueden surgir fallos con la limpieza del auditorio, poca iluminación o mala numeración en la silletería entre otros). 6. Se presenta la obra “La Tragedia del Lili” mientras en simultáneo se preparan los artistas y se alistan elementos de utilería. 7. Al finalizar la obra se apoya en los procesos de evacuación del auditorio y se realiza la recolección y almacenamiento de utilería, vestuario e instrumentos

Tal como se aprecia en la figura y en la lectura de los planos, la sola exhibición es apenas uno en una serie de pasos que deben considerarse cuando se entrega valor en los servicios.

3. Sistema - Infraestructura

La infraestructura es el conjunto de elementos tangibles necesarios para llevar a cabo el proceso de prestación del servicio, se compone principalmente de las instalaciones, la maquinaria y los equipos.

Para definir qué infraestructura se requiere en la prestación del servicio, se parte de las actividades del proceso identificadas anteriormente, precisando el resultado esperado de cada actividad en términos del estímulo que debe generar al usuario.

Hecho esto se realiza el análisis sobre qué elementos de infraestructura se requieren para obtener el resultado esperado por actividad, en este punto se conocerá el listado detallado de elementos de infraestructura que requiere el

proceso.

Se procede entonces con un segundo análisis que busca responder la pregunta sobre si comprar o alquilar los elementos de la infraestructura, se analiza entonces el tiempo de uso que se le dará a cada componente y la disponibilidad de recursos.

Como resultado de estos análisis se tendrá un listado detallado de los componentes de la infraestructura requeridos por el proceso, en el cual se define cuáles se comparan y cuáles se alquilarán.

Estrategia de Integración de los Sistemas

Con el fin de que los elementos anteriores sean conciliados y funcionen de manera consistente, es necesario realizar dos procesos fundamentales, uno de “embellecimiento” que se convertirá en la estrategia que finalmente perciban nuestras audiencias y el segundo el de una evaluación objetiva y completa que nos permita validar el que efectivamente se cumplen los atributos que el público espera.

La Flor del Servicio

Una de las mayores dificultades que enfrentan las organizaciones de servicios y las culturales de manera particular, es que lo que sus públicos ven del servicio prestado no es lo que ellas han creado; mientras para las segundas el servicio es como el que se vio en el Plano del Servicio, las audiencias ven una serie de elementos más parecidos a los que se aprecian en la Figura 4.10. Con el fin de gestionar adecuadamente la totalidad del servicio, materializado éste en los atributos y los sistemas de entrega, no solamente es necesario conocer el flujo del servicio, el equipo

humano involucrado o la infraestructura requerida, sino diferenciar los elementos de acuerdo a su relevancia para el consumidor, y al valor que agregan a los mismos. Una herramienta útil para ello es la denominada *flor del servicio*.

La Figura 4.8 muestra una representación de una flor que cuenta con 8 pétalos. El producto creativo o cultural básico se encuentra ubicado en el centro de la flor, mientras que los pétalos representan los distintos elementos que le complementan.

Figura 4.8. La Flor del Servicio



El producto creativo básico, ya mencionado al principio de éste módulo, es el elemento central del que debe partir la estrategia y su diseño se ha visto enriquecido con los sistemas de entrega. Sobre él, solo es necesario recalcar que corresponde a esa razón básica de consumo. Entretenimiento, aprendizaje, construcción de memoria colectiva entre otras razones se pueden enunciar como la búsqueda básica.

Elementos Fundamentales:

a partir de la existencia del producto creativo, surgen cuatro elementos claves denominados elementos fundamentales. Estos componentes adicionales se encuentran presentes en la mayoría de servicios culturales y son fundamentales para garantizar que el producto creativo pueda ser ofrecido. Veamos qué características tiene cada uno de ellos:

Información: Los consumidores culturales suelen demandar una cantidad superior de información a la que típicamente requieren para tomar sus decisiones de consumo de otros bienes y servicios. Por lo mismo, los elementos que deben incluirse en este pétalo son variados y abarcan aspectos genéricos como información relevante sobre el producto creativo, procedimientos para poder acceder al mismo, lugares, fechas, entre otros. El objetivo de éste pétalo es enseñarle al usuario cómo podrá consumir correctamente el servicio o atraer al usuario para adquirir el bien cultural.

Para la Academia del Lili y su primer espectáculo, la adecuada gestión de éste pétalo los llevaría a seleccionar varios canales de comunicación para poder informar sobre dicho evento: deben construir una sinopsis de la obra, realizar un listado de los actores, cantantes y músicos participantes, fecha, lugar y hora del espectáculo, puntos de venta de la boletería, valor de la misma y distribución de las localidades dentro del auditorio.

Toma de Pedido: Toma de Pedido: facilita la operación de registro de los requerimientos que realiza la audiencia que desea hacer uso del servicio que se ofrece. Un ejemplo de éste pétalo lo encontramos en la industria gastronómica, donde a través de la comanda, los meseros, a la vez que registran los platos que se van a consumir en una mesa específica, colocan en la cocina la correspondiente orden de producción. En otros servicios culturales, la compra de las boletas a un espectáculo o los pases de entrada a un monumento o museo, pueden ser considerados como típicas tomas de pedidos. Este pro-

ceso toma relevancia en ciertas condiciones en las que la capacidad de oferta del servicio es una restricción, como sería el caso de la capacidad y disposición de la sillería dentro de un teatro.

Facturación: es el procedimiento por el cual se genera un documento que oficializa el cobro al público o cliente institucional, si es que aplica, e incluye la totalidad de los cargos tales como precio, impuestos y comisiones que se puedan llegar a generar. La facturación es un procedimiento atributo que está normativizado por la DIAN; y debe coincidir con lo informado al público pues de lo contrario podría configurar denuncias por publicidad engañosa.

Pago: al igual que la facturación, este procedimiento puede o no aplicar, dependiendo de la naturaleza del evento o producto. El pago es la consolidación de la actividad iniciada en la etapa de facturación, pero desde una perspectiva de gestión del servicio se suele tratar por separado porque puede que no se den simultáneamente. El pago se refiere a la acción formal de recepción del dinero que se cobra por la entrega del producto o la prestación del servicio cultural. Elementos como la recepción de pagos electrónicos y físicos, la agilidad en el proceso y la transparencia del mismo, son fundamentales para poder garantizar un adecuado resultado en éste pétalo.



Oportunidades de Creación de Valor:

existen cuatro elementos adicionales al producto creativo que dan lugar a la creación de valor y permiten o posibilitan una diferenciación en el mismo, que generan fidelidad, mayores probabilidades de repetición de consumo y de recomendación a otros usuarios.

Consultas: es el más básico de todos estos pétalos y está fuertemente relacionado con el pétalo de información. Las consultas se refieren a los espacios en los cuales la audiencia tiene la posibilidad de obtener información adicional y particular sobre aspectos que van más allá de lo registrado en el pétalo de información. En el caso de un espectáculo de teatro musical, las consultas podrían versar sobre aspectos como la disponibilidad de parqueadero, disponibilidad de descuentos en el precio para grupos, existencia de pases de cortesía, entre otros.

Hospitalidad: uno de los aspectos más relevantes en los servicios es el desarrollo de parámetros de recepción y hospitalidad que permitan hacer que la audiencia se sienta más cómoda y satisfecha. Teatros con sillas confortables, adecuada iluminación, servicios de cafetería, servicios sanitarios bien dotados, fácil acceso a transporte público, instalaciones adecuadas para el uso por parte de personas discapacitadas, personal de guía o acomodadores, son algunos de los ejemplos de elementos de hospitalidad. Una adecuada planeación de los elementos de hospitalidad es indispensable para reducir los costos de los mismos; es más fácil contratar un teatro cómodo que adaptar uno para mejorar su accesibilidad.

Excepciones: considerando que no todos los públicos son exactamente iguales, las excepciones se han desarrollado para garantizar que las diferencias no afecten o restrinjan el acceso de un usuario particular al servicio. El mejor ejemplo de excepciones lo tienen algunos importantes museos en el mundo, en donde se han dispuesto ciertas obras para que puedan ser tocadas y manipuladas por los niños, lo cual es una excepción a la regla de “No Tocar”, de modo tal que éste grupo pueda acercarse a la experiencia completa desde sus propias necesidades de acceso a la información. Una adecuada política de excepciones debe permitir a los usuarios obtener flexibilizaciones o adaptaciones del servicio a sus necesidades, sin que ello genere un excesivo nivel de costos.



Seguridad y Cuidado: el último pero no menos importante de los pétalos es el de la seguridad. Éste elemento hace referencia a aquellos factores que redundan en una prestación más confiable del servicio. En un espectáculo, factores como salidas de emergencia claramente demarcadas y funcionando, protocolos de evacuación y personal entrenado para su ejecución, disponibilidad de elementos de extinción de incendios, seguridad dentro y en los alrededores del auditorio, entre otros, hacen parte de los elementos aquí incluidos.

La Matriz de Integración

La concreción de todo el proceso realizado se da a partir de la verificación del cumplimiento de los atributos surgidos de la “Voz del Público” y que se materializaron en declaraciones tales como “Credibilidad”, “Confiability” o “Cortesía” (Véase Figura 4.3) a través de cada uno de los sistemas de entrega. A manera de ejemplo, si nuestro atributo prioritario es la “Credibilidad”, debemos evaluar qué medidas hemos tomado en nuestros procesos, con nuestro personal o en nuestra infraestructura para garantizar dicho atributo. El elemento para realizar el control de que se han satisfecho los requerimientos de los públicos es un sencillo instrumento de verificación denominado Matriz de Integración. El instrumento es una tabla de 4 columnas por un número de filas equivalente al número de atributos que se tienen mas una fila, tal como la que se aprecia en la Tabla 4.4

Tabla 4.4: Proforma de la Matriz de Integración

	PROCESOS	PERSONAL	INFRAESTRUCTURA
Atributo 1			
Atributo 2			
Atributo 3			
Atributo 4			
Atributo n			

Tal como se aprecia en la tabla, está compuesta por cuatro columnas, en la primera se listan los atributos de calidad que hemos definido para nuestra organización que pueden variar desde 1 hasta n y las siguientes tres columnas están encabezadas por “Procesos”, “Personal” e “Infraestructura” y sus celdas inferiores se encuentran en blanco.

Tras haber listado los atributos de la organización en la primera columna, en las celdas que se aprecian en blanco se deben indicar todas las actividades que se realizan para cumplir con dicho atributo y que incluyen primordialmente al proceso. La Tabla 45 muestra el ejemplo aplicado al atributo de “Credibilidad” para una presentación de teatro.

Tabla 45: Ejemplo de Diligenciamiento de la Matriz de Integración

	PROCESOS	PERSONAL	INFRAESTRUCTURA
Credibilidad	Al público se le informa que la función cuenta con el apoyo de la alcaldía.	El equipo organizador está debidamente identificado.	La infraestructura se encuentra en buen estado y eso es visible para los asistentes.
	El evento se realiza en un teatro reconocido en el municipio.	El personal está entrenado para dar la misma información.	Se identifican los elementos de seguridad para poder responder en caso de emergencia.
	Se realiza difusión a través de la radio municipal.	Se cuenta con el apoyo de defensa civil y policía local.	
	Se reciben pagos solo en puntos autorizados para la venta de las boletas.	Se cuenta con personal capacitado para manejar los elementos técnicos y de seguridad de los que se dispone.	
	Se han realizado pruebas técnicas a la infraestructura que se utilizará y a los implementos de seguridad para verificar su adecuado funcionamiento.		

Los enunciados utilizados para diligenciar cada una de las casillas no surgen de la nada, corresponden a respuestas puntuales a las preguntas planteadas cuando se definieron los atributos de calidad y, por ende, se evalúan a la luz de dichas preguntas.

No en todos los casos es posible responder mediante uno de los sistemas de entrega a un atributo, por ejemplo, la infraestructura puede estar no relacionada con la comunicación en ciertos casos, razón por la cual la casilla para ese caso se pue-

de dejar en blanco. Sin embargo, cuando existen muchas celdas vacías, se sugiere revisar bien si se han tomado medidas adecuadas para garantizar que el proceso si cumple con los atributos definidos.

Diligenciada la matriz, es posible evaluar los procesos críticos que se deben fortalecer para garantizar el buen funcionamiento del espectáculo, tal como se muestra en la Tabla 4.6. Estos procesos serán los que, a la luz del Plano del Servicio, resulten críticos en su ejecución.

Tabla 4.6: Ejemplos de Procesos Críticos en la Matriz de Verificación.

	PROCESOS	PERSONAL	INFRAESTRUCTURA
Credibilidad	Búsqueda de apoyo institucional.	Identificación de personal.	Procesos de mantenimiento.
	Selección y contratación de Escenario.		Aprovisionamiento de elementos de seguridad.
	Cuidadoso diseño de la estrategia de difusión.	Entrenamiento de Personal	
	El proceso de pago y emisión de boletería cuenta con sistemas de seguridad.	Alianzas para Personal de Apoyo en Seguridad.	
	Pruebas técnicas de la infraestructura		

Surtido este proceso, se puede dar paso a la ejecución, haciendo énfasis en el seguimiento y control de los procesos que se desprenden del flujo y realizando una observancia especial de los procesos críticos señalados en la matriz de integración.

Evaluación del Servicio

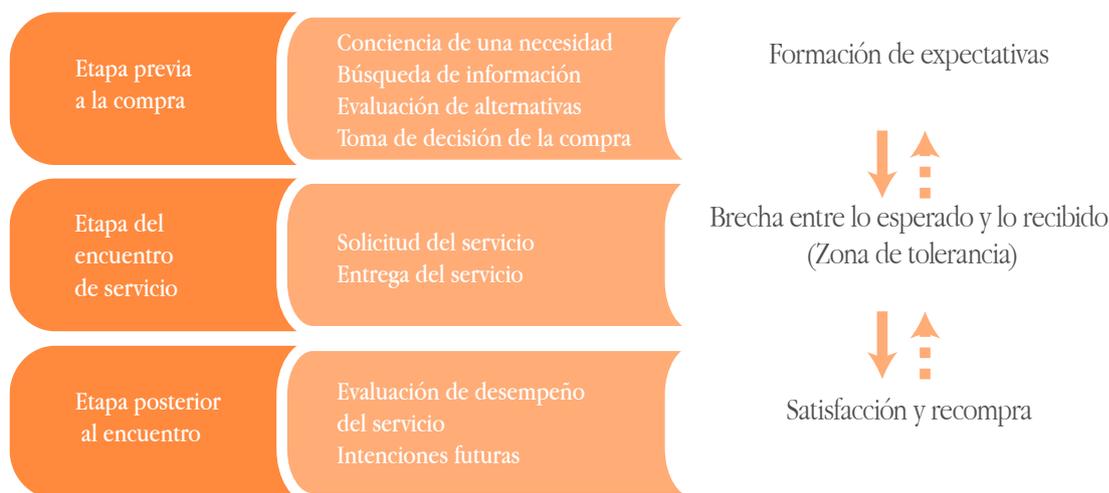
Independientemente de si el producto cultural es un bien o servicio pago o gratuito, como resultado de las experiencias de consumo los públicos suelen realizar un proceso de evaluación de estas, el cual depende principalmente del nivel de satisfacción proporcionado.

La evaluación no es un proceso aislado de la experiencia de consumo; por el contrario, va dándose durante la vivencia de la experiencia. La Figura 4.9 muestra el proceso básico de toma de decisiones de un espectador a la hora de consumir bienes o servicios culturales.

El proceso se inicia con una etapa previa denominada etapa previa a la compra, la cual entenderemos para este caso

como el proceso anterior a la decisión de consumir un bien o servicio cultural. En esta etapa, la persona busca información sobre el producto cultural. En el caso de servicios como una obra teatral, los públicos buscan información sobre el producto cultural i.e. cuál es su libreto, quien la presenta y dirige, a la vez que explorarán las opiniones de otras personas. En el caso de bienes como un producto artesanal, se indagará sobre aspectos referidos a su utilidad, su creatividad, su atracción especial, su naturaleza exótica y tradicional y su belleza.

Figura 4.9: Proceso de Toma de Decisiones de un Espectador



Adaptado de: Lovelock, C. H., & Wirtz, J. (2008). *Services Marketing* (6ª ed.). New York, NY, U.S.A.: Prentice Hall.

En una segunda etapa, el consumidor estará realizando una compra o un consumo cultural. Para ello, tratará de conseguir los atributos que desea o espera del bien o del servicio. Si compró una artesanía, por ejemplo, podría buscar elementos evidentes que claramente le permitan diferenciar la técnica artesanal o la cultura de la cual proviene dicho bien; es por ello que, por más que haya una similitud visual entre una artesanía colombiana hecha en Ráquira y una hecha en China, elementos sutiles como los materiales permiten diferenciarlas claramente en favor de las

primeras. Si adquirió la boleta para un concierto, buscará apreciar atributos de este o vivir experiencias acordes con las razones por las cuales decidió asistir a la función.

La tercera y última etapa implica un proceso crítico de comparación entre lo que el público esperaba y lo que recibió. Si en una presentación de artes escénicas el espectador asistió buscando suspenso y no lo encontró, la calificará como mala; y si el nivel de emoción que recibió fue nulo, se convertirá en un difusor de comentarios negativos sobre la obra, la puesta en escena, los actores, o todo lo anterior.

Así las cosas, resulta relevante para los emprendimientos y las organizaciones culturales comprender las demandas propias de sus audiencias, como consumidores culturales, pues son ellas quienes realmente serán sus principales promotores o detractores. No basta con entregar una creación de gran trabajo artístico y alto contenido

cultural; también es necesario considerar los elementos fundamentales que le acompañan, y aprovecharlos como oportunidades para crear valor; y entregar experiencias de consumo más completas, que garanticen a su vez nuevos consumos y mayores asistencias por parte de los públicos objetivos y sus referidos.

BIBLIOGRAFÍA

Beckett, S. (1990). *Manchas en el Silencio*. Barcelona: Tusquets, 1990.

Beckwith, H. (1997). *Selling the Intangible: A field guide for modern marketing*. New York, NY, U.S.A.: Hachette Book Group USA Inc.

Chase, R.B., Jacobs F. R. y Aquilano N.K. *Administración de la producción y operaciones, producción y cadena de suministros*. McGraw-Hill, duodécima edición. México 2009.

Chiavenato, Idalberto, *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill. México 2007.

Garvin, A. D. (1987). *Competing on the eight dimension of quality*. Harvard Business Review. No 87603.

Kini, Theodore (2011). *Be Our Guest: perfecting the art of customer service*. Disney Institute.

Lovelock, C., & Wirtz, J (2009). *Marketing de servicios. Personal, tecnología y estrategia*. Sexta Edición. Pearson Prentice Hall. México.

UNESCO. (1997). *De La Artesanía y el Mercado Internacional: Comercio y Codificación Aduanera*. <http://unesdoc.unesco.org/images/0011/001114/111488s.pdf>

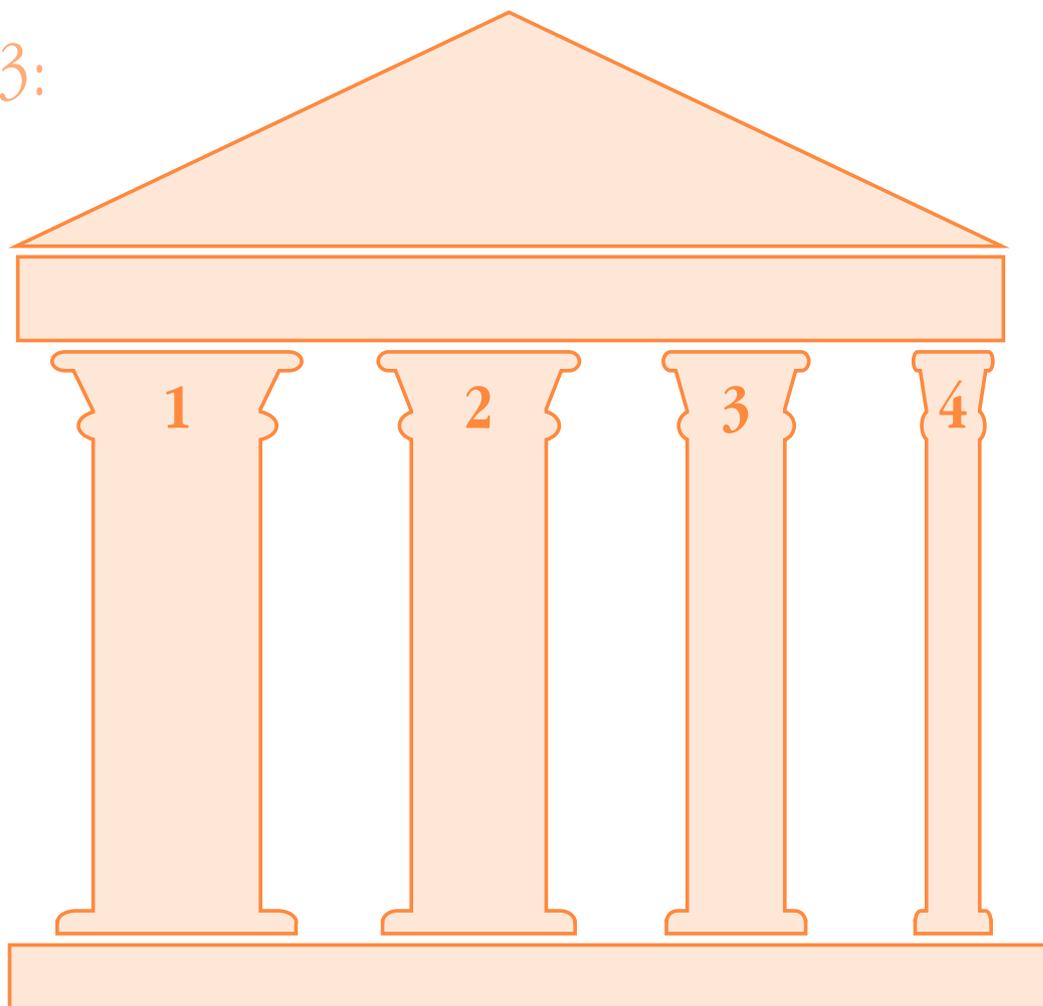
Actividad 4.1:

Identificación de Oportunidades para Generar Valor.

En el siguiente cuadro, señale aspectos para construir valor en su proyecto o plan.

Nombre de su Proyecto o Plan:	
Oportunidades para Desarrollar Valor Agregado de Nivel 1.	
1.	
2.	
3.	
4.	
Oportunidades para Desarrollar Valor Agregado de Nivel 2.	
1.	
2.	
3.	
4.	
Oportunidades para Desarrollar Valor Agregado de Nivel 3.	
1.	
2.	
3.	
4.	

Actividad 4.3:



1. Identifique y priorice los atributos de calidad de su iniciativa cultural:

2. Describa de manera general en qué consiste cada atributo:

Estándar	Descripción
1	
2	
3	
4	

Actividad 4.4:

Gestión de Personal

1. Plantee las estrategias que aplicará en su iniciativa u organización cultural para cada uno de los cuatro procesos fundamentales de la gestión de personal, teniendo en cuenta su propuesta de valor y los atributos de calidad.

¿Cómo garantiza que va a contratar a las personas correctas?	¿Cómo fomentará la formación de equipos de alto rendimiento?
<hr/>	<hr/>
¿Qué tipo de capacitación va a dar a los colaboradores de la organización?	¿Cómo motivará a los colaboradores de la organización?
<hr/>	<hr/>

COSTOS, GASTOS E INVERSIONES. ESTIMACIÓN DEL PUNTO DE EQUILIBRIO PARA LAS INICIATIVAS CULTURALES

-¿QUÉ CONSIDERACIONES DEBO TENER AL ADMINISTRAR EL DINERO DE MI INICIATIVA CULTURAL?-

Uno de los primeros diálogos de la película “Mucho ruido y pocas nueces” (Branagh, 1993), adaptación cinematográfica de la obra teatral homónima de William Shakespeare (1564 - 1616), señala que se “sale al encuentro de la incomodidad. La costumbre del mundo es evitar costos y gastos; y se va al encuentro de ellos”.

Así como lo que en el siglo XVII ya era costumbre e incomodidad (y en la actualidad no ha dejado de serlo), la mayor competencia en el mercado exige mayor adaptación social y mejores resultados por parte de todos los emprendimientos y organizaciones culturales. Por lo mismo, la gestión cultural debe ajustarse a los niveles de ampliación de las áreas de trabajo en la cultura, del aumento de los costos de las actividades artísticas y culturales, y de la creciente necesidad de fondos para cubrir dichos costos.

El Estado es uno de los financiadores de las actividades culturales que permite cubrir los costos del servicio cultural. Sin embargo, no es suficiente el aporte financiero otorgado por el gobierno, razón por la cual los emprendimientos culturales deben buscar fuentes alternativas de recursos. Para conseguir estas fuentes de recursos se necesita que las iniciativas culturales tengan una gestión adecuada de los ingresos, costos y gastos, para garantizar su futuro financiero a través de una mejor administración, mejor control de los recursos económicos y mejor búsqueda

y gestión de clientes.

Adicionalmente, suele ocurrir que los ingresos que generan las audiencias no son suficientes para cubrir los costos y gastos causados por la creación, presentación y realización de actividades artísticas y culturales; forzando a los proyectos a gestionar adecuadamente sus costos buscando su eficiencia. Por lo anterior, es fundamental tener claramente identificados, establecidos y controlados los diferentes costos y gastos para realizar las actividades.

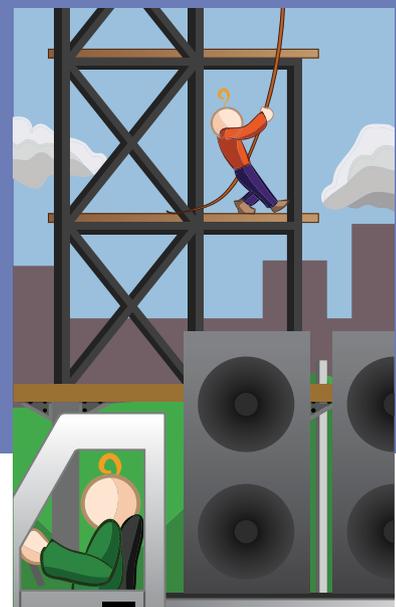
Costos:

Inicialmente, es necesario conocer la definición de costo. Los costos corresponden a todos los esfuerzos y recursos necesarios para crear un producto artístico o cultural, o prestar un servicio. Hacen referencia a todos los elementos, materiales y personas que se necesita para llevar a cabo las actividades del emprendimiento u organización cultural. Son la base para conocer y estimar los recursos necesarios para realizar las actividades planeadas



En una organización cultural, el costo está representado por el valor de compra del bien o servicio básico; más los insumos necesarios, elementos o materiales; más el valor del personal, talento humano o mano de obra que desarrolla el servicio o produce el bien cultural más el valor de otros recursos utilizados en la generación del producto o servicio cultural.

Es importante diferenciar entre costos directos e indirectos. Los costos directos se denominan así porque se pueden identificar y medir para cada única unidad de producto o servicio creativo o cultural, y están directamente relacionados con su generación. Sin estos no existe el producto cultural.



y su adecuado reconocimiento permite realizar el control de los recursos utilizados.

Por ejemplo, para la producción de una obra de teatro, un costo directo sería el sueldo de un profesor de expresión corporal, ya que esta persona es esencial y además es posible medir cuántas horas dedica a las clases y diferenciar el tiempo que emplea para el desarrollo de una obra específica. También son costos directos de la obra de teatro, los materiales necesarios para la escenografía, porque se puede conocer el valor de cada uno de los elementos utilizados para la ambientación de la puesta en escena.

Los *costos indirectos* también son necesarios para la creación de un bien o la prestación de un servicio cultural. Sin embargo es difícil diferenciarlos, y es más difícil aún, medir cuánta cantidad se requiere para cada una de las producciones culturales. Por ejemplo, el pago a una persona que realice un man-

tenimiento de equipos de iluminación es un costo indirecto, porque no puedo saber cuánto del valor pagado a esa persona corresponde a las distintas presentaciones que se realicen de una obra de teatro. Un criterio para asignar costos indirectos suele ser en función a la periodicidad de su ocurrencia, por ejemplo, al realizar un mantenimiento cada tres meses. Los servicios públicos como el agua y la energía también son un buen ejemplo, dado que no puedo decir con claridad cuántos kilovatios de energía consumió una presentación teatral específica, sino que tengo un valor mensual facturado, que implica el gasto total de iluminación de las instalaciones del teatro.

Así las cosas, los costos están constituidos por los *materiales e insumos directos* que se necesitan para la generación del servicio o bien cultural; por el *personal o la mano de obra directa* requerida; y por los *costos indirectos* necesarios.

Costos de Materiales e

Insumos Directos:

Constituyen los insumos necesarios para llevar a cabo la creación cultural. Por ejemplo, el vestuario para una presentación artística, la utilería de una obra de teatro o la madera para hacer una artesanía son algunos ejemplos de costo de materiales directos.

Costos de Personal o Mano de Obra directa (Talento Humano):

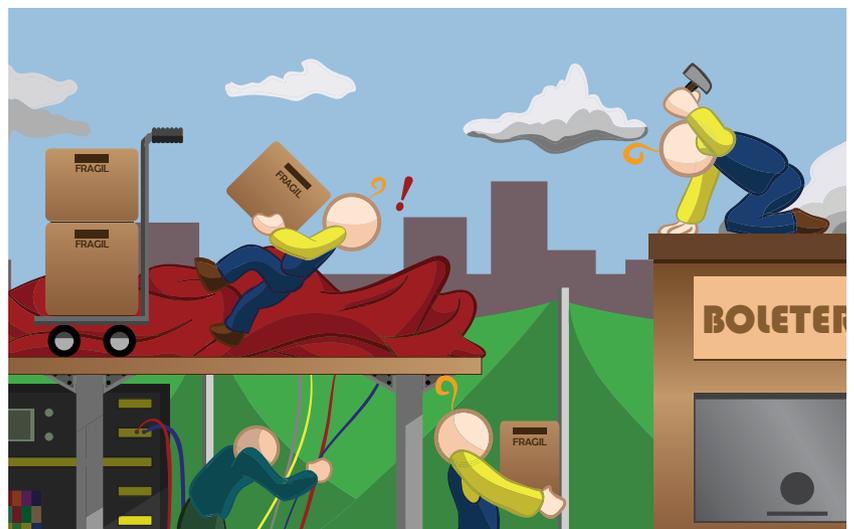
Corresponden al costo del esfuerzo humano que interviene en la creación o prestación de los bienes y servicios culturales, y que es indispensable para llevarlos a cabo. Es la contraprestación que se da a las personas que trabajan para hacer posible la creación cultural. Por ejemplo, en una película, los honorarios pagados al director, al guionista y a los actores, hacen parte del costo de mano de obra de la producción de la película; así como el valor pagado a un maestro de danzas, hace parte del costo de una presentación escénica.

Costos Indirectos:

Representan aquellos desembolsos de dinero que son distintos al de material directo y a la mano de obra directa, que no pueden ser asignados directamente y atribuidos a cada una de las creaciones cul-

turales, como ya se mencionó. Por ejemplo, el pago del arriendo de salones para los talleres de danza y expresión artística, el costo por la utilización de equipos de audio y sonido para una película (depreciación) o los servicios públicos del sitio de ensayos, son típicos costos indirectos.

Retomando el ejemplo de La Academia de Teatro Musical del Valle de Lili, para enseñar y promover el teatro musical, la academia puede requerir algunos materiales e insumos físicos como vestuario para efectuar las presentaciones, los libretos entregados a cada estudiante o maquillaje para las presentaciones. Como costos de mano de obra se puede tener el valor por honorarios que se les paga a los maestros de danza, canto y técnica vocal, que se requieren para la enseñanza del teatro musical. Así mismo, algunos costos indirectos pueden ser el pago de arriendo de la sede de tres pisos en la cual se desarrollan las clases, el costo del personal de luminotecnia y sonido, o el costo generado por el desgaste de los equipos de audio y sonido necesarios para la realización de los talleres.



Costos Fijos y Costos Variables:

Los costos *fijos*, son aquellos que independientemente de la cantidad de veces que se ofrece el servicio, permanecen constantes y se mantienen en el tiempo. Por eso es importante que se tengan en cuenta todos los costos fijos que se ocasionen por la prestación del servicio cultural, y adicionalmente aquellos que se tendrán dentro de algunos meses, para ir planificándolos. Un ejemplo de costos fijos será el alquiler del lugar donde se realiza la actividad cultural, el sueldo mensual pagado al director de una escuela de danza, el sueldo pagado a la bibliotecóloga de una biblioteca municipal, etc.

Los costos variables son aquellos que varían dependiendo de la cantidad de veces que se ofrece el servicio o que se produce el bien cultural. En tal sentido se generan por cada una de las unidades producidas. Por ejemplo, en una empresa de producción editorial, el costo unitario por libro impreso es diferente dependiendo del tiraje; esto es, del número de libros impresos. Si se imprimen 500 libros, el costo por libro

es diferente (y mayor) al costo por unidad, si se imprimen 1.000 unidades. Así mismo, dependiendo de la cantidad de veces que se vaya a presentar una obra de teatro, varían los honorarios que se les paga a algunos de los artistas.

Dependiendo de la actividad que se realice, algunos ítems pueden ser considerados en algunos casos como costos fijos y en otros como costos variables. El criterio para su debida clasificación depende del juicio experto de quien esté realizando la estimación de costos o el presupuesto del emprendimiento cultural. Depende también del sector de actividad económica donde se encuentre ubicada la organización cultural, según las pautas señaladas en el módulo 1, y del tipo de producto o servicio a realizar. Gráficamente, según sea la cantidad de bienes o servicios que se ofrezcan, los costos variables se comportan como se aprecia en la Figura 5.1; a la vez que el comportamiento de los costos fijos de muestra en la Figura 5.2.

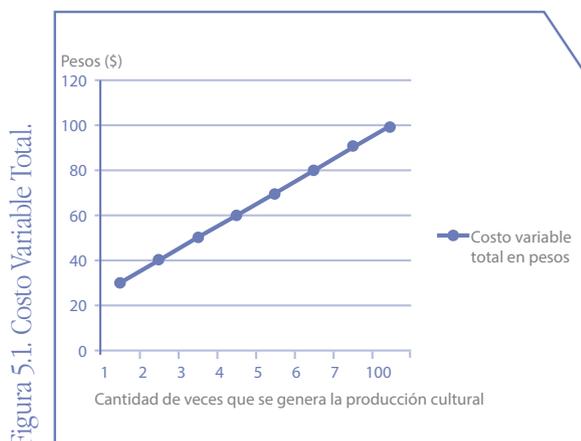


Figura 5.1. Costo Variable Total.

Fuente: Elaboración propia, 2013.

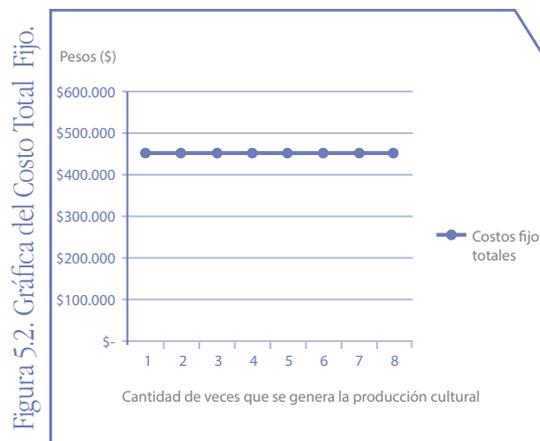


Figura 5.2. Gráfica del Costo Total Fijo.

Fuente: Elaboración propia, 2013.

Como se observa en la gráfica, el costo total variable va creciendo a medida que aumenta la cantidad de veces que se ofrece el servicio o la producción cultural.

En contraste con lo anterior, obsérvese cómo los costos fijos permanecen constantes independientemente del volumen de actividad que tenga el emprendimiento cultural.

Gastos:

Corresponden a todos los recursos necesarios para la venta y promoción del producto o servicio cultural; para la administración y gestión del emprendimiento u organización cultural; y para su financiamiento. Por lo mismo se dividen en gastos de venta, de administración y gastos financieros.

Los *gastos de venta* corresponden a aquellos relacionados con la promoción y venta de la producción cultural, es decir, con aquellas acciones necesarias para poner a disposición de los públicos y divulgar la información de los productos creativos y culturales. Ejemplo de gastos de venta son la publicidad del

evento, el pago del transporte necesario para llevar un tiraje de libros desde la editorial hasta los puntos de venta, el pago a un diseñador gráfico para el diseño de la página web que promociona el evento, etc.

Los gastos de administración se relacionan con lo que se necesita para poner a funcionar el emprendimiento o la organización cultural. Por ejemplo, el servicio de aseo y vigilancia de las instalaciones, el pago de honorarios a un contador que está a cargo de la información financiera, el gasto de depreciación (desgaste) del computador utilizado para la gestión

administrativa, los elementos de cafetería y papelería empleados, los impuestos pagados, etc.

Finalmente, es preciso reconocer que todas y cada una de las actividades realizadas en cualquier emprendimiento u organización cultural, requiere de financiación independientemente de la fuente de la misma. Su reconocimiento se realiza por medio de los *gastos financieros*, como son, por ejemplo, el pago de una cuota de manejo de la cuenta bancaria, o los intereses que me cobra cualquier fuente de financiamiento por un crédito concedido.

Para el caso de ejemplo, la Academia del Valle de Lili ha calculado los siguientes gastos:

Administrador(a) y Director(a) de la escuela – 1 persona \$ 1'400.000: Es la persona encargada de administrar la Academia, realizar los pagos y contrataciones y trabajar en equipo con el contador y las gestiones requeridas en la empresa.

Recepcionista – 1 persona \$700.000.oo. Recibe en la oficina a los alumnos junto con sus padres. Recauda los pagos correspondientes al servicio y vende las boletas de las presentaciones.

Aseadora – 1 persona \$300.000. Medio tiempo. Debe estar pendiente de las constantes necesidades de aseo en baños, cafetería y salones de clase.

Contador(a) – 1 persona \$300.000. Contrato independiente

por servicios. Lleva la contabilidad de cada servicio y de la tienda.

Elementos de aseo, cafetería y papelería: \$50.000 mensual.

Afiches publicitarios y tarjetas de presentación: \$300.000

Costo por cuenta de aborros: cuota de manejo, comisiones, gravamen a los movimientos financieros, etc.: \$12.000

Portafolio de servicios: \$200.000.

Lo anterior, genera que el total de gastos mensuales para la Academia del Valle de Lili es de: **\$3.262.000.**

Adicionalmente, se deben tener en cuenta los gastos por los impuestos generados por las actividades culturales, ya que el pago de impuestos genera en las organizaciones mayores gastos y trámites que, si no se tienen en cuenta, generan sanciones ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.

Inversiones necesarias:

Se refieren a todos los recursos que se requieren para poder iniciar y operar el emprendimiento u organización cultural. Entre estas se pueden encontrar los bienes y recursos materiales como equipos, suministros e infraestructura física requerida.

Para el caso de la Academia del Valle de Lili, se han estimado las siguientes inversiones:

Inversiones fijas	Inversión
Equipos de sonido para 4 salas y parlantes.	\$ 3.500.000
Espejos para las salas (40 mts cuadrados).	\$ 2.400.000
Computadores (3 Laptops) e impresora.	\$ 4.000.000
Equipo de oficina (2 escritorios, archivador y sillas).	\$ 2.100.000
Sillas para salones (40 sillas).	\$ 1.800.000
Lockers (50).	\$ 1.500.000
Mesas de escritorio (5).	\$ 800.000
Construcción página web.	\$ 3.500.000
Decoración de la academia.	\$ 1.200.000
Total	\$ 20.800.000

Por tanto, para el correcto funcionamiento de la Academia de Teatro del Valle de Lili, se requiere una inversión de **\$ 20.800.000**



Estimación del Punto de Equilibrio:

Representa el nivel de actividad en el cual la organización cultural obtiene ingresos suficientes para pagar sus costos y gastos totales; es decir, donde los ingresos totales son iguales a los costos y gastos totales. Así las cosas, mediante el análisis del punto de equilibrio se estima y analiza anticipadamente el comportamiento de la ganancia o pérdida que se obtendría en función del número mínimo de unidades a vender; o el dinero mínimo necesario a recaudar, producto de la ventas de los bienes o servicios objeto del emprendimiento cultural, y que se requieren para pagar todos los costos y gastos arriba descritos.

Existen tres formas básicas para calcular el punto de equilibrio:

1. Punto de equilibrio total:

Donde los Ingresos = $\text{costos fijos} + \text{costos variables totales}$
 En este caso, el total de costos variables es el costo variable unitario (bajo el supuesto que se conoce), multiplicado por el número de veces que se vendería el servicio o producto cultural.

2. Punto de equilibrio (según las unidades mínimas requeridas) = $\text{Costos fijos} / (\text{precio unitario} - \text{costo variable unitario})$. Esta fórmula permite calcular la cantidad mínima de unidades que necesita vender el emprendimiento cultural, para alcanzar el punto en el que sus ingresos totales igualen sus costos totales.

3. Punto de equilibrio (según el precio (\$) mínimo requerido) = $(\text{Costos fijos} / \text{cantidades}) + \text{Costo variable unitario}$. Esta fórmula permite estimar el precio mínimo al que el emprendimiento cultural debe vender sus bienes o servicios para cubrir sus costos y gastos totales.

Obsérvese cómo el análisis del punto de equilibrio es una herramienta que permite examinar distintas situaciones en las que podría encontrarse el emprendimiento. Es a partir de este análisis que se pueden identificar situaciones que ayuden a la toma de decisiones. Por ejemplo, si el nivel de ventas de boletería de una obra escénica está por debajo del punto de equilibrio, el emprendimiento cultural no está cubriendo sus costos, lo que significa que los emprendedores están trabajando a pérdida. Dada esta situación, ellos deben decidir los posibles cursos de acción: aumentar la actividad promocional; modificar el mensaje comunicacional; etc.

Por el contrario, si el nivel de ventas está por encima del punto de equilibrio, la iniciativa cultural está generando ganancias; por ende, estaría cubriendo todos sus costos variables y fijos a la vez que el conocimiento de este hecho ayuda a determinar el volumen de ventas necesario para alcanzar una utilidad deseada.

Gráficamente, las situaciones descritas se exhiben en la Figura 5.3

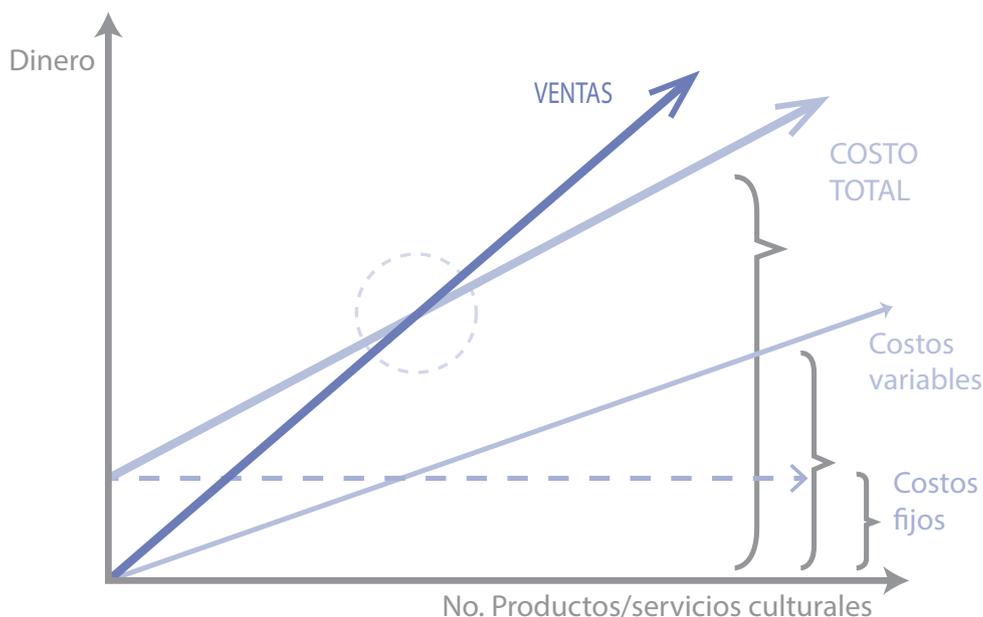


Figura 5.3. Análisis del Punto de Equilibrio

Fuente: Elaboración propia, 2013.

En la gráfica se observa cómo los costos fijos son aquellos que mantienen su valor en el tiempo, independientemente del nivel de actividad cultural que se realice. Por el contrario, los costos variables totales crecen dependiendo del número de veces que se realiza el servicio o se produce el bien cultural. La sumatoria de los costos fijos más los costos variables nos proporciona el costo total del producto o servicio cultural. El punto enmarcado por el círculo representa el punto de equilibrio, es decir, el punto donde el nivel de ingresos por ventas del emprendimiento cultural iguala los costos totales. Por tanto, ese punto señala la cantidad de servicios que se deben vender como mínimo, para poder recuperar el costo total.

Punto de Equilibrio de la Academia del Valle de Lili:

Para calcular el punto de equilibrio para el caso de estudio, se asume que los costos variables van a cambiar de acuerdo al número de personas que se inscriban en el curso, lo cual genera cambios en el punto de equilibrio.

¿De qué manera se puede saber cuántas personas se inscribirán en el curso? Hay que estudiar muy bien la capacidad del lugar, y la capacidad operativa de la organización. De la misma forma que cuando se haga alguna presentación cultural, también se debe analizar de cuántas sillas o asientos se dispone, y cuántas veces se puede realizar la presentación.

Para el caso de la Academia del Valle de Lili nos la pregunta es: ¿Cuántos salones hay disponibles? El lugar que se toma en arriendo cuenta con cuatro salones disponibles y en cada salón cabe un máximo de 10 personas. Sin embargo, hay capacidad para contratar a tres maestros de canto y técnica vocal de medio tiempo, lo que significa que no se trabaja

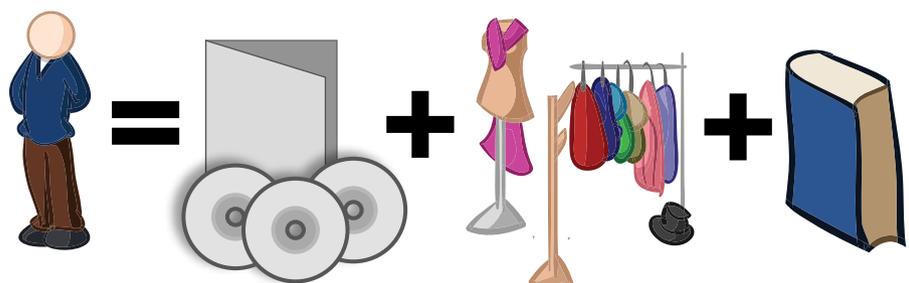
con capacidad completa. Teniendo en cuenta la programación de horarios de clase que está entre las 4 pm y las 7 pm, cada profesor puede dictar 2 cursos por semana sin cruzar horarios; por lo tanto se pueden dictar hasta nueve cursos en total.

A cada maestro de canto y técnica vocal se le pagan \$25.000 por hora. Como cada curso mensualmente implica 12 horas de trabajo del maestro de canto, se generan un total de \$300.000 por curso dictado.

Costo variable unitario	
Maestro en canto y técnica vocal por curso	\$ 300.000

Adicionalmente, por cada persona inscrita se tendrán los siguientes costos:

Costo variable unitario por persona	
Material de trabajo por persona (libretos, CD promocional de la academia, carpeta y agenda de la academia).	\$ 14.000
Elementos de vestuario por persona	\$ 11.000
Costo de las guías académicas con la metodología de la escuela por persona.	\$ 4.000
TOTAL COSTOS VARIABLES POR PERSONA	\$ 29.000



Los costos fijos serán los siguientes:

Costos Fijos	
	Mensuales
Arriendo.	\$ 1.000.000
Alquiler mensual de instrumentos musicales.	\$ 1.000.000
Servicios públicos mensuales de la academia; energía, agua, telefonía e internet.	\$ 500.000
Depreciación equipos de sonido, sillas de salones, muebles, etc.	\$ 112.000
TOTAL COSTOS FIJOS MENSUALES	\$ 2.612.000
GASTOS TOTALES MENSUALES	\$3.262.000
TOTAL COSTOS Y GASTOS	\$5.874.000

Adicional a los costos fijos, también se debe tener en cuenta los gastos totales, porque los ingresos deben cubrir tanto costos como gastos; por tanto, hay que sumar los \$3.262.000 que se calcularon anteriormente.

Por tanto, la Academia de Teatro del Valle del Lili debe elaborar el siguiente cuadro, en el cual se muestra la forma según la cual varían los costos de acuerdo al número total de personas inscritas en la academia:

Ingresos	Cantidad de cursos a ofrecer s/g capacidad	Costo Maestro mensual (por cursos es \$300,000)	Costo variable por persona (1 persona cuesta \$29,000)	Costo y gastos Fijos Total mensual	Costo Total
Nº de personas					
35	4	\$1.200.000	\$ 1.015.000	\$ 5.874.000	\$ 8.089.000
36	4		\$ 1.044.000	\$ 5.874.000	\$ 8.118.000
37	4		\$ 1.073.000	\$ 5.874.000	\$ 8.147.000
38	4		\$ 1.102.000	\$ 5.874.000	\$ 8.176.000
39	4		\$ 1.131.000	\$ 5.874.000	\$ 8.205.000
40	4		\$ 1.160.000	\$ 5.874.000	\$ 8.234.000
41	5	\$1.500.000	\$ 1.189.000	\$ 5.874.000	\$ 8.563.000
42	5		\$ 1.218.000	\$ 5.874.000	\$ 8.592.000
43	5		\$ 1.247.000	\$ 5.874.000	\$ 8.621.000
44	5		\$ 1.276.000	\$ 5.874.000	\$ 8.650.000
45	5		\$ 1.305.000	\$ 5.874.000	\$ 8.679.000
46	5		\$ 1.334.000	\$ 5.874.000	\$ 8.708.000
47	5		\$ 1.363.000	\$ 5.874.000	\$ 8.737.000
48	5		\$ 1.392.000	\$ 5.874.000	\$ 8.766.000
49	5		\$ 1.421.000	\$ 5.874.000	\$ 8.795.000
50	5		\$ 1.450.000	\$ 5.874.000	\$ 8.824.000

Análisis del Punto de Equilibrio



En la tabla anterior se observa que es posible estimar lo que pasaría si se inscriben entre 35 y 45 personas a los cursos:

- Si se inscriben 35 estudiantes, la Academia tendría que ofrecer cuatro cursos, ya que por curso caben 10 personas como máximo.
- Si se inscriben 45 personas, debe ofrecer cinco cursos en total.

En total.

- El costo del maestro por curso es \$300.000; y se observa cómo varía ese costo dependiendo del número de cursos que se ofrecen, según la cantidad de inscritos.
- Una persona cuesta a la academia \$29.000, por tanto, se observa cómo cambian los costos al multiplicarlo por el número de estudiantes.
- Los costos fijos se mantienen en el tiempo mensualmente, independientemente de los usuarios que llegan.
- En la última columna se suman el costo mensual del maestro, el costo variable total según la cantidad de estudiantes y el costo fijo. Esta sumatoria proporciona el costo total de la Academia. Para hallar el punto de equi-

librio, se requiere fijar un precio de venta de los cursos, sin embargo aún no se sabe a qué precio se pueden ofrecer los cursos de la Academia. Para iniciar se puede tomar como base el costo por persona de \$29.000; sin embargo, el precio debe ser más alto para que pueda cubrir también los costos fijos totales. Igualmente se deben tener en cuenta los precios de la competencia. Dado lo anterior, es necesario establecer rangos de precio y de ingresos totales, bajo la consideración de diferentes niveles de ventas del curso, a diferentes precios. En la tabla a continuación se muestra, una variación del nivel de ventas desde 35 hasta 45 personas inscritas, si cada una de ellas paga una variación de precios desde

\$190 mil pesos hasta \$230 mil. Para esta combinación de escenarios, se estiman los ingresos de la Academia según los cursos vendidos. A manera de ilustración, si 40 personas se inscriben y cada una de ellas cancela \$200 mil pesos por el curso, el total de ingresos de la Academia serían \$8 millones de pesos, pero si el precio fuera de \$220 mil pesos por curso, los ingresos por las mismas 40 personas serían de \$8 millones ochocientos mil pesos.

Ingresos/ personas	\$190.000	\$200.000	\$210.000	\$220.000	\$230.000
35	\$6.650.000	\$7.000.000	\$7.350.000	\$7.700.000	\$8.050.000
36	\$6.840.000	\$7.200.000	\$7.560.000	\$7.920.000	\$8.280.000
37	\$7.030.000	\$7.400.000	\$7.770.000	\$8.140.000	\$8.510.000
38	\$7.220.000	\$7.600.000	\$7.980.000	\$8.360.000	\$8.740.000
39	\$7.410.000	\$7.800.000	\$8.190.000	\$8.580.000	\$8.970.000
40	\$7.600.000	\$8.000.000	\$8.400.000	\$8.800.000	\$9.200.000
41	\$7.790.000	\$8.200.000	\$8.610.000	\$9.020.000	\$9.430.000
42	\$7.980.000	\$8.400.000	\$8.820.000	\$9.240.000	\$9.660.000
43	\$8.170.000	\$8.600.000	\$9.030.000	\$9.460.000	\$9.890.000
44	\$8.360.000	\$8.800.000	\$9.240.000	\$9.680.000	\$10.120.000
45	\$8.550.000	\$9.000.000	\$9.450.000	\$9.900.000	\$10.350.000

Así las cosas, según los niveles de ingreso y costos totales de la Academia arriba calculados, se puede estimar un punto de equilibrio a través de la ecuación: **ingresos totales menos costos totales**, así:

Como se observa, ofrecer el curso a un precio de venta de \$190.000 no es rentable para la institución; sin embargo si se ofrece a un precio de \$230.000, con un mínimo de 36 personas inscritas, se obtienen ganancias. Por el contrario, si se ofrece el curso a un precio de venta al público de \$200.000, se necesitan como mínimo que 44 personas se inscriban en el curso para recuperar los costos y gastos asociados.

Es decir, a un precio de \$200.000 pesos por persona-curso, 44 inscritos corresponde a uno de los puntos de equilibrio; dictar el curso para menos personas será a pérdida; en tanto que un mayor número de inscritos nos brindaría ganancias, conduciéndonos, además, a la sostenibilidad de la Academia. Con análisis como los aquí descritos, se puede estimar el rango de precios al cual es posible ofrecer el producto o servicio cultural, bajo diferentes escenarios posibles. No obstante, es preciso puntualizar que para que el emprendimiento sea rentable y genere ganancias, además de identificar el punto de equilibrio, se requiere necesariamente establecer un margen de ganancia o porcentaje por encima del punto de equilibrio, que nos permita obtener una ganancia, que posibilite a su vez la sostenibilidad financiera del emprendimiento cultural, e incluso su rentabilidad.

Así las cosas, la Academia debe formular y desplegar estrategias para promocionar entre su público objetivo, un mayor número de personas inscritas en las actividades que ofrece. La formulación y despliegue de estrategias se hace por medio de actividades de mercadeo cultural, tema que se desarrollo en el módulo 3.

Ingreso/ personas	\$190.000	\$200.000	\$210.000	\$220.000	\$230.000
35	\$ (1.439.000)	\$ (1.089.000)	\$ (739.000)	\$ (389.000)	\$ (39.000)
36	\$ (1.278.000)	\$ (918.000)	\$ (558.000)	\$ (198.000)	\$ 162.000
37	\$ (1.117.000)	\$ (747.000)	\$ (377.000)	\$ (7.000)	\$ 363.000
38	\$ (956.000)	\$ (576.000)	\$ (196.000)	\$ 184.000	\$ 564.000
39	\$ (795.000)	\$ (405.000)	\$ (15.000)	\$ 375.000	\$ 765.000
40	\$ (634.000)	\$ (234.000)	\$ 166.000	\$ 566.000	\$ 966.000
41	\$ (773.000)	\$ (363.000)	\$ 47.000	\$ 457.000	\$ 867.000
42	\$ (612.000)	\$ (192.000)	\$ 228.000	\$ 648.000	\$ 1.068.000
43	\$ (451.000)	\$ (21.000)	\$ 409.000	\$ 839.000	\$ 1.269.000
44	\$ (290.000)	\$ 150.000	\$ 590.000	\$ 1.030.000	\$ 1.470.000
45	\$ (129.000)	\$ 321.000	\$ 771.000	\$ 1.221.000	\$ 1.671.000



BIBLIOGRAFÍA

Branagh, K. (1993). *Mucho ruido y pocas nueces* (*Much ado about nothing*). [Cinta cinematográfica]. Reino Unido: Samuel Goldwyn Company.

Actividad 5.1. Identificación de materiales, mano de obra y otros costos indirectos.

En el siguiente cuadro, señale los costos de su proyecto cultural

Costo de Materiales Directos				
Material	No. De veces que se utiliza el material en cada producción cultural	Cantidad de material requerido	Valor Unitario del material	Total Materiales
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				

Costos de Mano de Obra Directa	
Personal	Valor Salario Mensual
1	
2	
3	
4	
5	

Otros Costos Indirectos	
Elementos, Personal u otros costos indirectos	Valor
1	
2	
3	
4	
5	

Actividad 5.2. Identificación de gastos

En el siguiente cuadro, señale los gastos de su proyecto cultural.

Gastos Administrativos	
Concepto	Valor Mensual
1	
2	
3	
4	

Gastos de Venta	
Concepto	Valor Mensual
1	
2	
3	

Gastos Financieros	
Concepto	Valor Mensual
1	
2	
3	

Actividad 5.3. Identificación de inversiones

En el siguiente cuadro, señale las inversiones de su proyecto cultural.

Inversiones	
Concepto	Valor
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

Actividad 5.4. Punto de Equilibrio

En el siguiente cuadro, señale las inversiones de su proyecto cultural.

Rangos de precio de Venta Estimados:

Precio opcional 1: \$	Precio opcional 2: \$
Precio opcional 3: \$	Precio opcional 4: \$

Costos Variables

Concepto	Costo Unitario por producto /por servicio cultural / por persona
1	
2	
3	
4	
5	
6	

Costos Fijos

Concepto	Valor Mensual
1	
2	
3	
4	
5	
6	

Punto de Equilibrio

Precio venta/ No. Personas o cantidad de bienes o servicios			

De la idea a su concreción: La formulación del proyecto o plan de negocios¹

¿CÓMO ELABORAR CRÍTICAMENTE MI INICIATIVA CULTURAL, PARA EXPONERLA CON RIGUROSIDAD Y SIGUIENDO CIERTAS TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN?

Groucho Marx, en una de sus escenas de la película “Una noche en la ópera”, señala que “tenemos que pensar un plan, pero como yo pienso muy despacio necesitaré todo el día”. (Thalberg, I.G., I.Wood y Goulding, E., 1935).

Como efectivamente lo sugiere G. Marx, la importancia de formular un plan de negocio o de un proyecto radica, de una parte, en disponer de una ruta de navegación que nos ayude no sólo a reducir tanto como sea posible el riesgo de enfrentarnos al mercado con una nueva iniciativa cultural, validando y re-estructurando sus supuestos, cifras y evidencias bajo las cuales se considera que aquella tendrá éxito. También se constituye en un medio riguroso y sistemático para exponer los planes de negocio o los proyectos, ante posibles co-financiadores. Es decir, un plan de negocio o proyecto formulado se constituye además, en un ejercicio de comunicación.

De ahí la importancia de realizar este ejercicio de planeación y formulación de planes o proyectos con la mayor *seriedad, compromiso, claridad y objetividad*, para garantizar que nuestra iniciativa se convierta en un documento entendible y coherente para las personas que pueden

incidir en volverla realidad, la mayoría de las cuales, aunque versadas en formulación, evaluación y financiación de planes y proyectos, no necesariamente son expertas en la creación o ejecución de iniciativas artísticas y culturales.

Plantilla y formulación de un Plan de Negocios

La plantilla de plan de negocios es una guía de ayuda en la construcción de un plan de negocios. Más allá que detallar un paso a paso para la elaboración del mismo, orienta al emprendedor hacia qué preguntas debe responderse para diligenciar cada una de las áreas del plan de negocios. El contenido y profundidad del mismo variará dependiendo de la información solicitada por la fuente de financiación elegida.

¹Aunque en el desarrollo de este módulo se hará énfasis en la formulación de un plan de negocio más que a la formulación de un proyecto, cuando sobre este particular así se requiera se hará la correspondiente mención explícita.



Recomendaciones
y sugerencias para el uso
de la plantilla.

Antes de empezar a diligenciar la plantilla considere los siguientes aspectos.

- 1. Retome la información recabada en los demás módulos de la cartilla:** Los ejercicios y conceptos desarrollados a lo largo de la cartilla, le servirán de insumo y permitirán un diligenciamiento más fluido de este documento.
- 2. No es necesario diligenciar en estricto orden el documento:** Empiece diligenciando las áreas del documento de las cuales usted tiene más información y después vuelva a las demás.
- 3. Busque ayuda:** Si no se siente lo suficientemente confiado para diligenciar secciones como la financiera o la de mercadeo, consulte sus dudas en las asesorías virtuales o a personas especializadas en el tema.



4. Escriba el resumen ejecutivo después de tener listo el resto del documento: Es lo último en diligenciarse, ya que deben destacarse los aspectos más relevantes de cada una de las áreas del plan de negocios. Esta es la oportunidad de cautivar a los interesados en el proyecto. Por eso no deben pasarse de largo beneficios importantes de la propuesta cultural, pero siendo muy concreto.

5. Revisión y actualización constante: Pida la opinión de los asesores de su plan de negocios y de otras personas ajenas al proyecto para robustecer su propuesta. Por otro lado, no olvide que el plan de negocios es un documento que debe actualizarse constantemente para garantizar la validez de los objetivos y las cifras que están contenidas en el mismo.

Tabla de Contenidos.

1. Resumen ejecutivo

- 1.1. La empresa
- 1.2. Mercado
- 1.3. Organización
- 1.4. Finanzas

2. Generalidades

- 2.1. Definición de objetivos
 - 2.1.1. Objetivo general
 - 2.1.2. Objetivos específicos
- 2.2. Justificación y antecedentes del proyecto
 - 2.2.1. Justificación
 - 2.2.2. Antecedentes

3. Mercadeo

- 3.1 Investigación de mercados
 - 3.1.1 Análisis del sector
 - 3.1.2 Análisis de mercados
 - 3.1.2.1 Caracterización del mercado
 - 3.1.2.2 Análisis de segmentos y perfil del consumidor
 - 3.1.2.3 Competencia
 - 3.1.2.4 ¿Dónde se puede recolectar la información para realizar mi investigación de mercados?
- 3.2 Estrategias de mercado.
 - 3.2.1 Oferta cultural y valor agregado.
 - 3.2.1.1 Valor agregado
 - 3.2.2 Estrategia de precio y promoción.
 - 3.2.2.1 Estrategia de precio
 - 3.2.2.2 Estrategia de ofertas
 - 3.2.3 Estrategia de servicio.
 - 3.2.4 Estrategia de promoción y divulgación.
 - 3.2.4.1 Publicidad y estrategia promocional
 - 3.2.4.2 Canales de comunicación
 - 3.2.5 Estrategia de distribución.
 - 3.2.6 Presupuesto de la Mezcla de Mercadeo
 - 3.2.7 Proyecciones de ventas.
 - 3.2.7.1 Algunos métodos de realizar proyecciones de ventas.
 - 3.2.8 Estrategias de aprovisionamiento.

4. Operación o estructuración de la oferta cultural

- 4.1. Ficha técnica
- 4.2. Estado de desarrollo
- 4.3. Proceso de servicio
 - 4.3.1. Controles de calidad en el proceso
 - 4.3.2. Seguridad en los procesos
- 4.4. Necesidades y requerimientos
 - 4.4.1. Plan de compras
 - 4.4.2. Horarios de atención
 - 4.4.3. Planeación de la capacidad
 - 4.4.4. Infraestructura, mobiliario y equipo
 - 4.4.5. Planos
 - 4.4.6. Tipos de pagos aceptados

5. Impactos y Metas sociales

- 5.1. Impacto en la comunidad.
- 5.2. Metas sociales del plan de negocios
- 5.3. Empleos directos generados

6. Organización

- 6.1. Estructura organizacional
 - 6.1.1. Cargos y estructura jerárquica
 - 6.1.2. Organigrama
 - 6.1.3. Detalles de administración y propiedad
- 6.2. Análisis DOFA
- 6.3. Aspectos legales

7. Finanzas

- 7.1. Gastos de legalización
- 7.2. Inversiones
- 7.3. Capital de trabajo
- 7.4. Total necesidades de capital de la empresa
- 7.5. Aportes de capital, bienes y servicios
- 7.6. Plan operativo
- 7.7. Fuentes de financiación

8. Documentación soporte.

1. Resumen Ejecutivo del Plan de Negocios.

1.1. La Empresa

Nombre del proyecto: [Ingrese el nombre del proyecto o empresa registrada o una descripción de menos de 140 caracteres de su iniciativa] _____

Fecha de creación: [Fecha en que la empresa empezó con sus actividades comerciales.]

Concepto o modelo de negocio: [¿Cuál es el servicio u oferta cultural que se ofrece?, ¿a quién va dirigido? ¿Por qué los clientes van a preferirme sobre mi competencia?, ¿cuál es el valor agregado y cómo va a ser sostenible y rentable la empresa?]

1.2. Mercadeo

Potencial del mercado y proyecciones de ventas:

[¿Cuál es el potencial del mercado en cifras a nivel local, regional, nacional y/o internacional? Resuma las cantidades a vender por periodo y justifíquelas]

Estrategia de Mercado:

[El resumen ejecutivo no debe tener más de dos páginas y debe focalizarse en las razones por las cuales la propuesta cultural merece ser desarrollada, así como resumir gran parte de las preguntas planteadas en este documento.]

[¿Cómo planeo entrar al Mercado? ¿Cómo voy a atraer nuevos clientes? ¿Cómo voy a asegurar que esto funcione?]

1.3. Organización

Objetivos:

[¿Cuáles son los objetivos a corto y largo plazo y como pienso lograrlos?]

1.4 Finanzas.

[Describe brevemente cuánto dinero piensa generar en un espacio de tiempo determinado. ¿Cuánto dinero necesita para empezar? ¿De dónde obtendrá estos fondos? ¿Qué porcentaje está buscando de otras fuentes? ¿Con cuánto dinero está usted contribuyendo a la empresa? Resuma las cantidades a vender y los precios esperados por período. ¿Cuál es la rentabilidad esperada del proyecto y su tasa interna de retorno?] esperados por período. ¿Cuál es la rentabilidad esperada del proyecto y su tasa interna de retorno?] esperados por período. ¿Cuál es la rentabilidad esperada del proyecto y su tasa interna de retorno?]

2. Generalidades

2.1 Definición de objetivos

2.1.1 Objetivo General

[Describe qué se quiere lograr o cuál es el propósito que se pretende alcanzar con la iniciativa, tenga en cuenta los aspectos sociales, culturales, económicos y ambientales. Según (Tamayo, 2002) “Un objetivo bien formulado es aquel que logra comunicar de forma clara lo que se pretende hacer y obtener como resultado. El mejor enunciado de un objetivo excluye el mayor número de interpretaciones posibles del propósito a lograr”. Al redactarlos hay que tener en cuenta que sean entendibles, razonables y alcanzables, con resultados relevantes, atados a un periodo de tiempo y cuantificables para poder convertirlos en metas]

2.1.2
Objetivos
específicos

[Estos describen las acciones puntuales que debe realizar para la consecución del objetivo general]

2.2.1
Justificación

[Se describen las razones por las cuales la iniciativa merece ser desarrollada teniendo en cuenta aspectos económicos, sociales, ambientales, culturales y demás que usted considere relevantes, así como la necesidad o problema que se satisface en el mercado o en la comunidad]

2.2.2
Antecedentes
del proyecto

[Si la empresa ya está en funcionamiento mencione detalles de la historia y actividades sobresalientes, en el caso de empresas que van a iniciar operaciones, mencione las experiencias anteriores o trabajos de investigación que lo motivan en este emprendimiento.]

3. Mercadeo

3.1 Investigación de mercados

3.1.1
Análisis del
sector

[Analice la cadena de valor de su sector cultural a nivel nacional y regional. ¿Cuáles son las últimas tendencias en este mercado?]

Para mayor información remitirse al aparte de análisis del sector.

3.1.2 Análisis de mercados

3.1.2.1 Caracterización del mercado.

[¿Cuál es el tamaño de este mercado? ¿Cuál es el consumo per cápita? ¿Qué potencial de crecimiento hay en este Mercado y dónde lo identifica? ¿Cómo van a cambiar los clientes y el cómo va a ser el mercado cuando la empresa ingrese al mercado? Relacione los productos sustitutos y complementarios.] [Para mayor información remitirse al módulo de mercados.](#)

3.1.2.2 Análisis de segmentos y perfil del consumidor

[Defina su Mercado objetivo. Son clientes institucionales o personas naturales. Incluya el análisis de segmentación variables geográficas, demográficas, geo-demográficas, psicográficas y comportamentales]

3.1.2.3 Competencia

Para mayor información remitirse al aparte de análisis de la competencia.

[Mencione al menos 5 de sus competidores directos en la siguiente tabla.]

Competidor	Fecha de creación	Portafolio	Valor al cliente	Fortalezas del portafolio	Debilidades del portafolio	Precio
[Nombre del competidor]	[¿Desde cuándo está en el mercado?]	[¿Qué ofrece el competidor?]	[¿Qué ofrece al cliente que otros no? ¿Calidad, precio o servicio?]	[¿Cuál es la principal Fortaleza del competidor?]	[¿Cuáles son las principales debilidades del competidor?]	\$

[¿Cuál es la reputación en el mercado y la percepción por parte de los clientes de sus competidores? ¿Cómo usted puede mejorar la oferta de valor de su competencia?]

**3.1.2
Análisis del
mercado**

3.1.2.4 ¿Dónde se puede recolectar la información para realizar mi investigación de mercados?

Fuente	Características de la Información
Estadísticas gubernamentales	Censos poblacionales Encuestas sociales Encuestas de consumo
Asociaciones comerciales y culturales.	Estudios de cámaras de comercio y asociaciones del sector.
Investigaciones de mercado ya realizadas por otras compañías.	Pueden estar a libre disposición o en algunos casos se tiene que pagar por esta información.
Instituciones internacionales	Con el fin de determinar estudios similares en otras latitudes, que permitan realizar extrapolaciones.
Investigaciones propias	Con el propósito de conocer a mayor profundidad o cuantificar variables determinantes para entender al cliente o consumidor.

3.2 Estrategias de Mercado

**3.2.1
Oferta cultural
y valor
agregado**

Oferta Cultural	Descripción	Fortalezas y debilidades frente a la competencia
[Nombre de la oferta cultural]	[Breve descripción]	

**3.2.1.1
Valor
agregado**

[¿Cómo hará su servicio para ser exitoso donde otros han fallado? ¿Cuál es el aspecto que da a sus productos una ventaja competitiva?]

3.2.2 Estrategias de precio y promoción

3.2.2.1 Estrategia de precio

[¿Tiene alguna estrategia de precio específica o promoción? ¿Por qué escogió esta estrategia? Explique la manera mediante la cual definió el precio de los servicios que ofrece. Agregue un análisis del punto de equilibrio, costo de la oferta cultural y margen estimado, así como los precios de lanzamiento.]

3.2.2.2 Estrategias de ofertas ligadas al precio

[Describa las estrategias y tácticas para incrementar la venta, ¿van a existir descuentos por pronto pago o por volúmenes a cada tipo de cliente?]

3.2.3 Estrategias de servicio

[¿Cómo va a asegurar mantener una buena relación con sus clientes? ¿Qué técnicas va a utilizar? ¿Cómo va a hacer que sus clientes regresen? ¿Ha pensado en estándares de servicio al cliente? ¿Ha pensado en algún tipo de procedimiento de atención al cliente? Ingrese el análisis de la brújula del servicio]



3.2.4
Estrategias de promoción y divulgación

3.2.4.1 Publicidad y estrategia promocional

[¿Qué estrategias va a implementar para promocionar y publicitar su servicio en los próximos 12 meses? ¿Qué herramientas y materiales utilizarán para soportar el proceso de ventas?]

Promoción planeada/ Tipo publicidad	Mejora esperada en la empresa	Costo (\$)	Fecha planeada
[Publicidad en la web, voz a voz, eventos.]	[Cómo espera que esto mejore el éxito de la empresa?]	[\$]	[Ej. Dic 2013 a Jun 2014]

3.2.4.2 Canales de comunicación

[¿Cómo entran los clientes en contacto con usted? Estos canales pueden incluir: Teléfono (línea fija/móvil), post box, punto de venta, email, fax y/o blog de internet /redes sociales.]

3.2.5
Estrategias de distribución o circulación

[Describa las estrategias y tácticas utilizadas para que las personas accedan a su boletería o servicio.]

3.2.6
Presupuesto de mezcla de mercadeo

[Cuantifique y justifique los costos en que se incurre en las estrategias de mercadeo anteriormente trabajadas (Producto, Precio, Distribución, Comunicación)]

3.2.7 Proyecciones de ventas

[Agregue sus niveles estimados de ingresos por ventas teniendo en cuenta el mercado objetivo y su capacidad de atención. ¿Qué cantidad de ventas espera tener en determinados periodos de tiempo? ¿Estos objetivos de ventas son mensuales, semestrales o anuales? ¿Quiénes componen su equipo de ventas? ¿Qué tipo de estrategias de ventas utilizará? Realice estas estimaciones por lo menos para los primeros 5 años]

Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mes 1	(cantidades)				
Mes 2					
Mes 3					
Mes 4					
Mes 5					
Mes 6					
Mes 7					
Mes 8					
Mes 9					
Mes 10					
Mes 11					
Mes 12					
Precio					
Ventas esperadas					

3.2.7.1 Algunos métodos para hacer proyecciones de ventas

Basadas en	Métodos
Lo que la gente dice	Encuestas de intención de compra Opiniones de la fuerza de ventas Opiniones de expertos
Lo que la gente hace	Observación del mercado
Lo que la gente ha hecho	Indicadores clave Análisis estadístico de los consumos

3.2.8 Estrategias de aprovisionamiento.

[¿Cuáles son/serán sus principales proveedores? ¿Qué servicio o bien le suministrarán? ¿Cómo mantendrá una buena relación con ellos? Describa las políticas de pago hacia los proveedores. Adicionalmente adjunte como anexos las cotizaciones más importantes]

4. Operación o estructuración de la oferta cultural.

4.1 Ficha técnica.

[Describa las características del servicio a desarrollar: Diseño del servicio, tecnología utilizada, interacciones cliente-empresa]
 Para mayor información remitirse al aparte de fichas técnicas.

4.2 Estado de desarrollo.

[Describa el estado del arte del bien o servicio. El producto está listo para salir al mercado, o falta un desarrollo adicional]

4.3 Descripción del Proceso de servicio

[¿Cuáles son los pasos para la adquisición y entrega del servicio? Ingrese el flujograma del servicio como anexo.
 Para mayor información remitirse al aparte de análisis de procesos.

Nombre de las actividades	Descripción de las actividades	Responsables de la actividad	Proceso propio o subcontratado	Insumo de la actividad	Producto de la actividad

4.3.1 Controles de calidad en el proceso

[Describa los controles de calidad en el proceso. ¿Qué validaciones se tienen en el lugar para asegurar que el servicio cumple con los estándares de calidad? ¿Qué pasos se deben tomar para que el producto alcance los estándares de calidad?]

4.3.2 Seguridad en los procesos

4.3.2 Seguridad en los procesos

[Que mecanismos y controles se han hecho a los procesos y a los espacios para garantizar la seguridad de los trabajadores y clientes]

4.4 Necesidades y requerimientos

4.4.1 Plan de compras y requerimientos

[Describe los insumos necesarios para cada evento o producto]

Nombre del proceso	Materias primas e insumos requeridos	Costo de cada material

4.4.2 Horarios de atención

[¿Cuáles son los horarios de atención? ¿Cuáles serían los horarios pico? ¿El negocio tiene estacionalidades? ¿Cuál fue la razón para haber definido los horarios de esta forma?]

4.4.3 Planeación de la capacidad

[¿Cuál va a ser la capacidad de mi negocio en términos de personas atendidas por evento? ¿Cómo variará la mano de obra de acuerdo a la concurrencia de los eventos o servicios?]

Para mayor información remitirse al aparte de análisis de capacidad.

4.4.4
**Infraestructura,
mobiliario
y equipo**

[Haga la lista de la infraestructura y mobiliario que necesita. Estos pueden incluir computadores, sillas, instrumentos musicales]

Infraestructura, Mobiliario y Equipo.	Fecha adquisición.	Costo de adquisición	Arrendamiento o compra.	Vida útil

4.4.5
Planos

[Ingrese los planos de las instalaciones donde se presentara el servicio, especificando las áreas dedicadas a cada actividad].

4.4.6
**Tipos de
pagos
aceptados**

[¿Qué tipos de pago se aceptan? ¿Efectivo, tarjetas crédito, cheque, tarjetas de regalo, pagos por internet?]

5. Impactos y Metas sociales.

5.1 Impacto en la comunidad

[¿Cómo la empresa y su oferta cultural impactan a la comunidad a nivel económico, social y ambiental? Hacer énfasis generación de empleo directo y niveles de ventas]

5.2 Metas sociales del plan de negocios

[¿Cómo su plan de negocio se articula con el Plan Nacional de Desarrollo, Plan regional de Desarrollo y Clúster o cadena productiva?]

5.3 Empleos directos generados.

Empleo directo		Jóvenes								
Cargo	Sueldo mes	Fecha de incorporación	Entre 18 y 24 años	Desplazado por la violencia	Madre cabeza de familia	Minoría étnica (Indígena o Negritud)	Recluido cárceles INPEC	Desmovilizado o reinsertado	Discapacitado	Desvinculado de entidades del estado

6. Organización.

6.1 Estructura organizacional

[Mencione su estructura organizacional y justifíquela, a continuación se muestra un cuadro que sirve de ayuda para la definición de los cargos y la estructuración jerárquica]

Para mayor información remitirse al aparte estructura organizacional en esta cartilla.

6.1.1 Cargos y estructura jerárquica

Perfil y funciones del cargo	Reporta a...	Es responsable de...	Directivo, administrativo u operativo	Es socio Si/No	Directo o temporal	Número de cargos con ese perfil	Remuneración

6.2 Análisis D.O.F.A

[Agregue cada una de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en la tabla de abajo y especifique como piensa mitigar las debilidades/amenazas. Las fortalezas y debilidades se consideran variables intrínsecas a la organización, mientras que las oportunidades y amenazas se desprenden del entorno.]

Fortalezas	Debilidades
Es lo que el emprendimiento hace BIEN respecto a la competencia.	Es lo que el emprendimiento hace MAL respecto a la competencia.
Oportunidades	Amenazas
Es un factor externo que afecta positivamente al emprendimiento.	Es un factor externo que afecta negativamente al emprendimiento.

6.3 Aspectos legales

[Describe el tipo de sociedad a integrar. Así como la legislación vigente en cuanto a normas urbanas, de protección social, tributaria, ambiental y cultural que impacten su organización.]

7. Finanzas

7.1 Gastos de legalización [Son los gastos necesarios para la legalización de la empresa, tales como registros, certificados, permisos, licencias, estudios, etc.]

Gastos de puesta en marcha o legalización

Descripción	Valores
Escrituras y gastos notariales	
Permisos y licencias	
Registro mercantil	
Registro de marcas y derechos de autor	
Total	

7.2 Inversiones

[Son los rubros necesarios para la compra y adecuación de activos fijos.]

Inversiones Fijas y diferidas

Concepto	Valor	Meses	Tipo de fuente
Maquinaria, equipo y herramientas			
Remodelación y/o adecuación de instalaciones			
Mobiliario			
Página Web			

7.3 Capital de trabajo.

[Son todos los recursos necesarios para financiar la operación del negocio, hasta el momento en que las ventas lo hagan auto sostenible, incluye: adquisición de materia prima, adquisición de insumos, pago de salarios, transportes, compra de materiales de empaque, arrendamientos, servicios públicos, gastos de legalización, etc.]

Concepto	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4
Costos de materia Prima e insumo				
Costos de mano de Obra				
Costos indirectos de fabricación				
Total costos				
Gastos Administrativos				
Gastos de Ventas				
Gastos Financieros				
Total Gastos				
Total				

7.4 Total necesidades de capital de la empresa

[El total de necesidades de capital de la empresa es igual a = Capital de trabajo + inversiones]

7.5 Aportes de capital, bienes y servicios del emprendedor.

[¿Qué porcentaje de los recursos provienen de los emprendedores y en qué porcentaje buscan financiación y a través de qué fuentes?]

Aporte de los emprendedores en bienes, dinero y servicios

Nombre	Valor	Detalle
Total		

Recursos solicitados al fondo emprendedor = Total de necesidades de capital de la empresa – Aporte de los emprendedores en bienes, efectivo y servicios.

7.6 Plan Operativo.

[Cronograma de las actividades de la empresa y la asignación de los recursos]

Actividad	Mes 1		Mes 2	
	Fondo	Emprendedor	Fondo	Emprendedor
	\$	\$	\$	\$

7.7 Algunas fuentes de financiación.

Fuente de financiación	Propósito	Requisito para acceder a recursos	Cuando presentar el proyecto	Mas información en www.
Fondo emprender	Proveer capital semilla.	Ser estudiante próximo a graduarse o profesional o técnicos con máximo 5 años de haber terminado la carrera, o hacer el curso de jóvenes rurales.	3 Convocatorias generales a lo largo del año, convocatorias por regiones una y convocatoria cultural.	fondoemprender.com
Programa Nacional de Concertación del Ministerio de Cultura.	Impulso y estímulo a iniciativas culturales.	Ser organización cultural o entidad departamental.	Convocatoria Anual. Usualmente cierra en septiembre.	mincultura.gov.co
Estímulos del Ministerio de Cultura.	Recursos para becas, pasantías, premios y residencias artísticas.	Ciudadanos colombianos mayores de edad.	Cierra entre Abril y mayo de cada año.	mincultura.gov.co
INNpulsas del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (Antes Fomipyme).	Cofinanciación no reembolsable de Micro, Pequeña y Mediana empresa.	Empresas de base tecnológicas o con alto grado de innovación con más de 2 años de operación.	Múltiples convocatorias al año.	innpulsacolombia.com
Bancoldex.	Crédito para industrias culturales.	Micro y pequeña empresa.	A lo largo del año.	bancoldex.com
Colciencias.	Conformación de banco de proyectos en los campos del arte y la cultura.	Personas jurídicas que integren el SNCTel.	Hasta el 3 de Julio de 2012 para la convocatoria 570.	colciencias.gov.co

8. Documentación soporte

Adjunte (en lo posible), los documentos soporte de su plan de negocios; alternativamente menciónelos o relaciónelos.

[Según sea el caso, adjunte, mencione y relacione toda la información secundaria y documentos utilizados para la elaboración del plan. Estos pueden ser investigaciones de Mercado, cartas de intención de compra de servicios culturales, información financiera, cotizaciones, páginas o sitios web, entre otros].

BIBLIOGRAFÍA

Fondo Emprender (s.f.). *Guía del Plan de Negocios*. Disponible en www.fondoemprender.com/.../guia_plan_de_negocio.xls

Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., & Armstrong, G. (2005). *Principles of Marketing* (Cuarta ed.). Essex: Pearson Education Limited.

Tamayo, M. (2002). *El Proceso de la Investigación científica*. Mexico D.F.: Limusa S.A.

Thalberg, I.G. (productor) & I.Wood y E. Goulding (Directores). 1935. Una noche en la opera (A night at the opera). [Cinta cinematográfica]. EE.UU.: Metro-GoldwynMayer.



MARCO LEGAL DE LOS EMPRENDIMIENTOS CULTURALES

-¿CÓMO SE REGULA Y ORGANIZA LA CONDUCTA SOCIAL DE MI INICIATIVA CULTURAL? -

En su novela *El árbol de la ciencia*, Pío Baroja (1872 – 1956), señala que “*La Ley es inexorable, como los perros: no ladra más que al que va mal vestido*” (1973). Aunque esta afirmación expresa la amargura existencial propia de uno de sus personajes, con ella el autor también sugiere una relativa incertidumbre ante los comportamientos sociales en el futuro. Por lo mismo quizás, resulta necesario acercarse a la normatividad que regula y organiza las actividades artísticas y culturales en nuestro territorio, según las diversas expresiones de nuestros sistemas de valores, tradiciones y creencias.

Generalidades

El artículo 7 de la Constitución Política de Colombia (1991), establece que el Estado reconoce y protege la diversidad étnica y cultural de la Nación colombiana.

En este sentido, el artículo 70 constitucional, establece la obligación del Estado de promover y fomentar el acceso a la cultura de todos los colombianos en igualdad de oportunidades, por medio de la educación permanente y la enseñanza científica, técnica, artística profesional en todas las etapas del proceso de creación de la identidad nacional. Igualmente es clara en señalar que la cultura en sus diversas manifestaciones es fundamento de nacionalidad y, en tal sentido reconoce la igualdad y dignidad de todas las que conviven en el país.

Se establece como deber del Estado promover la investigación, la ciencia, el desarrollo y la difusión de los valores culturales de la Nación.

Por su parte el artículo 71 constitucional, establece que la búsqueda del conocimiento y la expresión artística son libres. También establece que los planes de desarrollo económico y social incluyen el fomento a las ciencias y en general a la cultura, por lo que se recomienda al emprendedor cultural consultar los planes de desarrollo económico y social tanto local como regional.



Señala igualmente que el Estado creará incentivos para personas e instituciones que desarrollen y fomenten la ciencia y la tecnología y las demás manifestaciones culturales. Además ofrecerá estímulos especiales a personas e instituciones que ejerzan estas actividades.

La cultura se considera un derecho de carácter universal, y también se concibe como un sector con alto potencial de desarrollo económico y social. En la tabla 7.1 se enuncian algunas normas que establecen estímulos a la iniciativa cultural.

Tabla 7.1. Normas sobre estímulos a la iniciativa cultural.

Políticas y Normatividad	Objeto	Resumen y/o beneficios
Ley 397 de 1997 - Ley General de la Cultura	“Por la cual se desarrollan los artículos 70, 71 y 72 y demás artículos concordantes de la Constitución Política y se dictan normas sobre patrimonio cultural, fomentos y estímulos a la cultura, se crea el Ministerio de la Cultura y se trasladan algunas dependencias.”	Dispone exenciones sobre impuestos a espectáculos públicos y provisión de recursos gratuitos desde la Nación y las entidades territoriales con destino a creadores, gestores, productores, a la provisión de infraestructura y, en general, a garantizar los derechos de creación y del acceso de personas en sectores de la industria cultural.
Decreto 624 de 1989	Estatuto Tributario	Art. 125. Deducciones del impuesto de renta por concepto de donaciones a entidades estatales y entidades sin ánimo de lucro.
Conpes 3162 de 2002	“Lineamientos para la sostenibilidad del Plan Nacional de Cultura 2001-2010.”	Política que recomienda la promoción de incentivos fiscales, líneas de fomento financiero, la apertura de mercados internacionales, el fortalecimiento de la agremiación sectorial, la formación técnica y la protección del derecho de autor.
Ley 814 de 2003 - Ley de Cine	Por la cual se dictan normas para el fomento de la actividad cinematográfica en Colombia.	Creó una contribución parafiscal basada en la derogación de parte del impuesto a los espectáculos públicos establecido desde 1932, y un incentivo tributario a la inversión privada en películas nacionales.
Plan Nacional de Cultura 2001-2010	“Hacia una ciudadanía democrática y cultural”.	El Plan Nacional de Cultura 2001-2010: “Hacia una ciudadanía democrática y cultural”, es clara en enfatizar en la cultura como derecho universal y como potencial productivo, señalando que las industrias culturales juegan un papel importante en la creación de espacios de expresión y símbolos como canales de comunicación que entretejen una compleja red de significaciones de la sociedad.
Ley 1379 de 2010 - Actualización de la ley 98 de 1993	“Por la cual se organiza la red nacional de bibliotecas públicas y se dictan otras disposiciones”.	Prevé deducción del 100% sobre renta para personas jurídicas que hagan donaciones a través de un fondo bibliotecario allí creado (con derechos de transar en el mercado secundario los títulos que soportan las donaciones); destinación hacia la Red Nacional de Bibliotecas Públicas de un 10% del recaudo adicional de 4 puntos sobre el IVA a la telefonía móvil celular y un 10% de la estampilla Pro-cultura establecida en más del 50% de departamentos y municipios; posibilidad bibliotecaria de comercializar bienes y servicios complementarios cuyos ingresos se clasifican como fondos especiales para el área bibliotecaria; mecanismos de conectividad que deben cubrir a todas las bibliotecas públicas del país en un término no superior a 5 años; ampliación de la exención de renta a los editores por 20 años desde el 2013.

Políticas y Normatividad	Objeto	Resumen y/o beneficios
<p>Conpes 3659 de 2010</p> <p>Ley 1493 de 2011</p>	<p>Política Nacional para la Promoción de las Industrias Culturales en Colombia.</p> <p>Por la cual se toman medidas para formalizar el sector del espectáculo público de las artes escénicas, se otorgan competencias de inspección, vigilancia y control sobre las sociedades de gestión colectiva y se dictan otras disposiciones.</p>	<p>El objetivo central de esta Política es aprovechar el potencial competitivo de las industrias culturales, aumentar su participación en la generación del ingreso y el empleo nacionales, y alcanzar elevados niveles de productividad.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Las inversiones que se realicen en infraestructura de proyectos para escenarios habilitados o en infraestructura de escenarios habilitados existentes, destinados específicamente a la realización de espectáculos públicos de las artes escénicas, son deducibles del impuesto sobre la renta en un 100%. - Los extranjeros no residentes que presten servicios artísticos en espectáculos públicos de las artes escénicas, pagan un impuesto de renta único del 8%, que será retenido por el productor o responsable de la actividad artística o el pagador. Los mismos no están obligados a presentar declaración de renta y complementarios, siempre que se les haya efectuado la retención y que no sean contribuyentes declarantes por otro concepto. - Están excluidos del IVA los espectáculos públicos de las artes escénicas, así como los servicios artísticos prestados para la realización de los espectáculos públicos de las artes escénicas definidos en el literal c) del artículo 3º de la esta ley.
<p>Ley 1493 de 2012</p>	<p>Por la cual se toman medidas para formalizar el sector del espectáculo público de las artes escénicas, se otorgan competencias de inspección, vigilancia y control sobre las sociedades de gestión colectiva y se dictan otras disposiciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Deducciones sobre el impuesto de renta para inversiones en infraestructura de proyectos de escenarios inhabilitados o en infraestructura de escenarios habilitados existentes, destinados específicamente a la realización de espectáculos públicos de las artes escénicas. Serán deducibles del impuesto sobre la renta en 100%. - Impuesto de renta único del 8% para extranjeros que presten servicios artísticos en espectáculos públicos de las artes escénicas, impuesto que será retenido por el productor. - Los espectáculos públicos de las artes escénicas, así como los servicios artísticos prestados para la realización de los espectáculos públicos de las artes escénicas (actividades donde prima la creatividad y el arte, prestadas para la realización del espectáculo público de las artes escénicas).
<p>Ley 1556 de 2012</p>	<p>Por la cual se fomenta la producción y rodaje de obras cinematográficas en Colombia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Crea los Contratos Filmación Colombia, los cuales darán un estímulo a favor de los productores nacionales o extranjeros que utilicen el territorio colombiano para rodar sus películas, equivalente al cuarenta por ciento (40%) del valor de los gastos ejecutados en el país por concepto de servicios cinematográficos y al veinte por ciento (20%) del valor de los gastos en hotelería, alimentación y transporte. - Se crea el Fondo Fílmico Colombiano FFC.

Fuente: Elaboración propia, 2013.

Aspectos relacionados con la Constitución y la Formalización de Emprendimientos Culturales

La empresa es definida como toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes, o para la prestación de servicios¹. En este sentido, el emprendedor que desea crear una empresa cultural, debe tener en cuenta que lo puede hacer mediante dos vías: La primera vía, consiste en crear y matricular la empresa en la categoría legal de comerciante persona natural², ante la Cámara de Comercio respectiva. La segunda vía, puede consistir en constituir y formalizar bien sea uno de los tipos societarios establecidos en el régimen comercial³, o una de las organizaciones solidarias⁴, de las cuales se hablará más adelante.

Sin importar la vía mediante la cual se decida ejercer la actividad económica cultural, no solo es un requisito legal, sino un requisito de clientes, proveedores y demás integrantes de la cadena de valor, estar matriculado ante la Cámara de Comercio⁵ respectiva, y éste puede considerarse como el primer paso para la formalización del emprendimiento cultural.

La constitución y formalización es diferente para cada tipo de organización. A manera de ejemplo, a las personas naturales no se les exige un documento de constitución (contrato de sociedad) que sí se le exige a las personas jurídicas. Sin embargo, cabe señalar que para constituir una empresa debe tenerse en cuenta la estructura organizacional, el gobierno corporativo y la imagen corporativa, aspectos abordados a lo largo de la presente cartilla.

A continuación, se abordarán las particularidades del registro mercantil, tanto para las personas naturales como para personas jurídicas comerciales. Además se presenta el proceso de formalización⁶ de los mismos:

Pasos para la Formalización en las empresas de Personas Naturales y Personas Jurídicas de derecho comercial.

a. Consulta de homonimia: esta actividad se realiza con el fin de consultar que la razón social o nombre escogido para

la empresa no se encuentre ya registrada, se puede consultar en los siguientes sitios web:

- <http://www.crearempresa.com.co/Consultas/ConsultaPorNombre.aspx>

- www.rue.com.co

- http://aplica.ccb.org.co/ccbconsultas/consultas/RUE/consulta_empresa.aspx.

b. Consulta de Actividad Económica: tanto en la matrícula mercantil como en el Registro Único Tributario, se exige que se inscriban las actividades económicas a las cuales se suscribe la empresa. Ello se hace teniendo en cuenta la Clasificación de Actividades Económicas – CIU revisión 4 adaptada para Colombia de acuerdo con la Resolución Número 000139 de Noviembre 21 de 2012.

c. Consulta de Uso de suelo: si bien, en este momento no es un requisito para la matrícula mercantil, se recomienda que se tenga en cuenta el Plan de Ordenamiento Territorial del municipio en cuanto a zonas clasificadas como residenciales o comerciales, teniendo presente que en las primeras no se pueden dedicar a labores comerciales, puesto que la autoridad respectiva puede ordenar el cierre del establecimiento. En Bogotá la consulta se puede hacer en la Curaduría Urbana respectiva o en la Oficina de Planeación Municipal

1. Artículo 25 del Código de Comercio. Esta definición incluye tanto a los comerciantes personas naturales como a las personas jurídicas, pues ambas instituciones son consideradas empresas.

2. La prestación de servicios liberales, la producción y venta de obras artísticas hechas por el autor, la producción y venta de bienes agrícolas, entre otros, no se consideran actos de comercio, por lo cual en este campo no se está obligado a matricularse ante la Cámara de Comercio respectiva, lo cual no quiere decir que el artista o el profesional liberal (abogado, contador, psicólogo, entre otros), no deban cumplir con sus obligaciones fiscales (registro Rut, retenciones en la fuente, entre otros), u obtener los permisos necesarios para ejercer su correspondiente actividad.

3. Sociedad Colectiva, Sociedad Limitada, Sociedad Anónima, Sociedad por Acciones Simplificadas, entre otras.

4. Cooperativas, Fondos de Empleados, Asociaciones Mutuales, Corporaciones, Federaciones, Asociaciones, Fundaciones, Voluntariado, Organizaciones Comunes, entre otras.

5. O su equivalente en las Entidades de Economía Solidaria.

6. El proceso de formalización, contempla no solo la matrícula o registro mercantil, sino también otros aspectos, como son: consulta de uso de suelo, certificado de seguridad (bomberos), permisos ambientales, permisos de salud, entre otros, que son particulares para cada industria.



d. Consulta de Marca: este proceso se recomienda debido a que dentro de la estrategia de reconocimiento y posicionamiento en el mercado de los bienes o servicios culturales, la marca se convierte en un activo importante para la empresa. La consulta se puede realizar en: <http://serviciospub.sic.gov.co/Sic/ConsultaEnLinea/ConsultaSignos.php>. Además, se recomienda que la marca sea protegida conforme a los requerimientos establecidos en la Decisión 486 de 2000 de la Comunidad Andina de Naciones.

e. Registro Único Tributario: el RUT se exige a cualquier persona sea esta natural o jurídica, sin importar si es o no comerciante. Este documento corresponde al Número de Identificación Tributaria – NIT.

f. Estatutos de la Sociedad⁷: en el contrato de sociedad se regulan las “reglas de juego” internas (socios y gobierno corporativo); a la vez que se reglamenta la sociedad como nuevo sujeto jurídico con capacidad para ejercer derechos y contraer obligaciones (regula la vida externa de la sociedad). Teniendo en cuenta esta particularidad, se abordan los contenidos mínimos a tener en cuenta en la construcción del contrato de sociedad:

Identificación de las partes: nombre, apellido, estado civil, domicilio y nacionalidad, y el respectivo soporte.

Nombre de la sociedad: la razón social de la organización individualiza y distingue ante la sociedad de las demás siendo, como en las personas naturales, un atributo de la personalidad de organización. La socie-

dades de responsabilidad limitada, anónimas y por acciones simplificadas, pueden escoger sin restricción alguna el nombre de la empresa, cualquiera sea su denominación. De todos modos, la razón social debe estar acompañada del tipo de sociedad o abreviatura respectiva, de lo contrario se acarrearán consecuencias respecto del tipo societario y por supuesto del régimen de responsabilidad.

Domicilio principal y domicilio(s) secundarios: el primero es el lugar donde la organización está jurídicamente presente tanto para sus socios como para terceros; es el lugar donde generalmente se reúne la asamblea o junta de socios y/o junta directiva, lo cual permite determinar la Cámara de Comercio donde debe registrarse la escritura de constitución, las adiciones o reformas a la misma, los representantes legales, el revisor fiscal, los libros de contabilidad, la matrícula mercantil, entre otros. Por su parte los domicilios secundarios son aquellos de las agencias o sucursales de la organización.

Objeto Social: en este apartado se detallan las actividades a las cuales se va a dedicar la organización, las cuales deben relacionarse de manera detallada so pena de que en el evento de desarrollarse actividades por fuera del objeto, sean estas ineficaces. A la Sociedad por Acciones Simplificada no se le exige que determine su objeto social, sin embargo se recomienda hacerlo, pues para inversionistas, bancos, clientes y proveedores, brinda seguridad y confianza una organización que ha determinado de manera clara y precisa su objeto social. El objeto social determina la capacidad de la sociedad, es decir el alcance de obligaciones que puede contraer.

Capital social: El capital social de la sociedad colectiva se divide en partes de interés; en las sociedades de responsabilidad limitada y comanditaria simple, se dividen en cuotas; y en las anónimas, la comanditaria por acciones y las S.A.S., se divide en acciones. Hay que tener en cuenta que para las sociedades de responsabilidad limitada y comanditaria, el pago del capital social suscrito siempre debe efectuarse en el momento mismo de constitución. En las sociedades anónimas y comanditarias por acciones, se exige que el capital suscrito corresponda a mínimo el 50% del capital autorizado, y que al momento de constitución se pague mínimo la tercera parte del valor de cada acción suscrita.

7. Este requisito solo aplica para las personas jurídicas del régimen comercial y para las sociedades o entidades sin ánimo de lucro. No aplica para las personas naturales que se registren en calidad de comerciantes.

Administración y Representación de la Sociedad:

dependiendo del tipo social adoptado, se delimita quienes pueden administrar y/o representar la sociedad. Por ejemplo, en las sociedades colectivas y limitadas, la administración y representación le corresponde a todos los socios, quienes están facultados a través de la Asamblea o Junta de Socios a delegarla en otras personas y/o conjunto de personas (Junta Directiva – Gerente o representante legal). Las sociedades anónimas obligatoriamente deben tener una junta directiva. La ley jerarquiza los órganos de dirección, administración y representación.

Convocación y funcionamiento de la Asamblea o Junta de Socios: dependiendo del tipo societario constituido, corresponde uno u otro nombre. Esta figura se establece como el máximo órgano de la sociedad, donde se toman las decisiones más importantes. Los estatutos deben determinar la forma, fondo y tiempos de convocarse a sesiones, ya sean ordinarias o extraordinarias.

Estados Financieros: El artículo 34 de la Ley 222 de 1995 señala al respecto: *a fin de cada ejercicio social y por lo menos una vez al año, el 31 de diciembre, las sociedades deberán cortar sus cuentas, preparar y difundir estados financieros de propósito general, debidamente certificados.* Tales estados se difundirán junto con la opinión profesional correspondiente, si ésta existiere.

Todos los comerciantes están obligados a llevar contabilidad de sus operaciones conforme a la ley, por ello la importancia de tener conocimiento de la realidad contable de la sociedad, pues ello interesa a los socios, a terceros y, a los entes estatales encargados de su control y vigilancia.

Término de duración y causales de disolución⁸: con excepción de las S.A.S. y las empresas prestadoras de servicios públicos, las demás organizaciones deben establecer de forma precisa en la escritura de constitución, un periodo de duración de la compañía. Una vez termina este plazo, de forma automática la sociedad se disuelve, y debe inmediatamente liquidarse.

Liquidación del Patrimonio Social: las reglas de liquidación están claramente reguladas en el Código de Comercio desde el artículo 225 a 259, aunque hay ciertas cosas que en la escritura de constitución se pueden reglamentar como por ejemplo, nombramiento del

liquidador(es), nombramiento del administrador, entre otros aspectos.

Resolución de controversias entre los asociados o entre estos y la sociedad: la resolución de conflictos en estos dos sentidos, se puede resolver mediante conciliación o amigable composición, y si estas no funcionan, debe preverse el asistimiento a un tribunal arbitral antes de pasar a la jurisdicción respectiva.

Representante Legal: en los estatutos legales de la organización se debe nombrar al representante legal y su suplente (pueden ser uno o varios). En la sociedad anónima es obligatorio este órgano, en las demás es potestativo. Sin embargo, se recomienda la estructura de un gobierno corporativo adecuado a las necesidades de la organización. En los estatutos debe delimitarse igualmente las facultades y responsabilidades del órgano. Puesto que de no delimitarse nada al respecto, se presume por ley que aquel puede celebrar o ejecutar cualquier acto o contrato del cual tenga capacidad la organización, y por otro lado se entenderán por ineficaces las limitaciones que no consten en los estatutos debidamente inscritos en el registro mercantil.

Revisor Fiscal: el Código de Comercio en su artículo 203 señala que las siguientes organizaciones deben tener revisor fiscal: **a)** las sociedades por acciones – Sociedad Anónima, Sociedad en Comandita por Acciones y S.A.S., **b)** Las sucursales de compañías extranjeras, y **c)** Las sociedades cuya administración no corresponda a todos los socios por ley o por los estatutos, cuando así lo disponga cualquier número de socios excluidos de la administración, que representen no menos del 20% del capital.

La ley 43 de 1990 en su artículo 13 párrafo 2 señala:

Será obligatorio tener Revisor fiscal en todas las sociedades comerciales, de cualquier naturaleza, cuyos activos brutos a 31 de diciembre del año inmediatamente anterior sean o excedan el equivalente de cinco mil salarios mínimos, y/o cuyos ingresos brutos durante el año inmediatamente anterior sean o excedan al equivalente a tres mil salarios mínimos.

Las funciones de este órgano se consideran de orden público, por cuanto es la ley la que determina las reglas de elección y regulación.

8. Las causales y particularidades de la disolución y liquidación están reguladas en el Código de Comercio en el artículo 218 y siguientes.

Pactos accesorios. el artículo 110 del Código de Comercio establece:

14) Los demás pactos que, siendo compatibles con la índole de cada tipo de sociedad, estipulen los asociados para regular las relaciones a que da origen el contrato. En virtud de lo anterior, se puede establecer cualquier tipo de pacto accesorio siempre que este no sea contrario al orden jurídico y las buenas costumbres. Además, deben ser pactos acordes al tipo social estipulado. Como ejemplo, una sociedad que no se disuelva por muerte de algún socio, sino que continúe con el o los herederos.

g. Matrícula Mercantil⁹: para la matrícula mercantil se requieren los siguientes formularios, documentos, y actividades:

- Registro Único Empresarial.
- Formulario adicional o registro con otras entidades.
- Original y Fotocopia del documento de identidad.
- Cancelar los derechos de matrícula¹⁰.

h. Certificados Sanitarios y de Salud¹¹: este requisito es de obligatorio cumplimiento para organizaciones en las cuales dentro del objeto social se contempla el expendio de productos alimenticios. Tiene una doble función: la primera cerciorarse de la sanidad y seguridad de las instalaciones; y la segunda, que cada empleado tenga su certificado de manipulación de alimentos. De no contarse con estos permisos, el establecimiento puede ser objeto de cierre en cualquier momento.

i. Sayco & Acinpro: toda empresa que haga uso de cualquier obra protegida por los derechos de autor (música y difusión, obras y grabaciones audiovisuales), tiene la obligación de afiliarse y pagar los respectivos derechos a la organización Sayco y Acinpro o el ente respectivo. De igual

forma, si no es usuario de música y demás obras protegidas por el derecho de autor, debe adquirirse el certificado de no usuario.

j. Certificado de Seguridad: este certificado es expedido por el departamento de bomberos, y en él se evalúa que el establecimiento cumpla con las normas de seguridad en cuanto a extintores, salidas de emergencia, botiquín de primeros auxilios, y demás mecanismos y herramientas de seguridad, que permitan en un momento dado atender cualquier emergencia que se presente en el establecimiento.

k. Permisos y licencias ambientales: la autoridad distrital o municipal de medio ambiente es la encargada de:

- Permiso de Vertimientos.
- Permiso de concesión de aguas subterráneas.
- Permiso de emisiones atmosféricas para fuentes fijas.
- Solicitud de registro de libro de operaciones de empresas forestales.
- Solicitud de certificados de cumplimiento.
- Solicitud de concesión de aguas superficiales.
- Licencia ambiental.
- Registro de Avisos.
- Registro de vallas y murales artísticos.

l. Consecutivo de Facturación: esta autorización se expide ante la DIAN, y para obtenerla se exige estar matriculado en cámara de comercio. Es un requisito propio del régimen común al que pertenecen por regla general las personas jurídicas, y excepcionalmente, las personas naturales.

m. Afiliación al Sistema de Seguridad Social:

- Administradora de Riesgos Profesionales – ARP.
- Entidad Promotora de Salud – EPS.
- Fondo de Pensiones y Cesantías.
- Caja de Compensación Familiar.

9. El Código de Comercio (Art. 31 del Dto. 410 de 1971) es claro en establecer que tanto los comerciantes personas naturales, como los comerciantes personas jurídicas, deben registrarse ante Cámara de comercio dentro del mes siguiente de iniciadas las operaciones mercantiles.

10. La Ley 1429 de 2010 contempla algunos descuentos en este aspecto, además se deben tener en cuenta los incentivos a las industrias culturales.

11. Decreto 3075 de diciembre 23 de 1997, por la cual se reglamenta parcialmente la Ley 9 de 1979 y se dictan otras disposiciones.

n. **Apertura de Cuenta Bancaria:** para la apertura de cuenta bancarias es necesario estar matriculado en cámara de comercio. Los anteriores requisitos, son parte esencial para la formalización de la organización comercial, sin importar si está en cabeza de persona natural o de persona jurídica comercial¹². Sin embargo, debe tenerse en cuenta que dependiendo el tipo de industria, existen otros requisitos adicionales, como por ejemplo, en las actividades de educación formal y no formal¹³, para la cuales es necesario un permiso de funcionamiento.

Por último, la organización debe tener en cuenta que algunos de los requisitos arriba mencionados se vinculan de igual manera a la existencia de un establecimiento de comercio, para lo cual vale la pena señalar, que independiente del registro mercantil de la empresa ante Cámara de Comercio, se debe registrar cada establecimiento de comercio que se disponga para producción, la venta de productos, o la presentación de servicios.

Al respecto de esto, es necesario aclarar que la ley mercantil entiende como establecimiento de comercio, el conjunto de bienes organizados por el empresario para realizar los fines de la empresa, además es claro cuando dice que, a menos que se pacte otra cosa¹⁴, forman parte del establecimiento de comercio:

- La enseña o nombre comercial y las marcas de productos y de servicios;
- Los derechos del empresario sobre las invenciones o creaciones industriales o artísticas (Propiedad Industrial y Derechos de Autor) que se utilicen en las actividades del establecimiento.
- Las mercancías en almacén o en proceso de elaboración, los créditos y los demás valores similares.
- El mobiliario y las instalaciones.
- Los contratos de arrendamiento y, en caso de enajenación, el derecho al arrendamiento de los locales en que funciona, si son de propiedad del empresario; y las indemnizaciones que conforme a la ley, tenga el arrendatario.

12. En materia de obligaciones fiscales, las personas naturales pertenecen al régimen simplificado mientras que las personas jurídicas pertenecen al régimen común.

13. A las industrias culturales dedicadas a la formación no formal en aspectos culturales (ej. música, gastronomía, danza, entre otros), se les exige permiso de funcionamiento ante el Ministerio de Educación, o la entidad territorial que la represente (Ver Decreto 2888 de 2007 del Ministerio de Educación).

14. La organización debe ser cuidadosa a la hora de decidir vender o negociar el establecimiento de comercio, pues como se ha visto, su definición contempla una serie de bienes y derechos que si no se excluyen del negocio o venta, tendrían que traspasarse a quien adquiera el establecimiento.

- El derecho a impedir la desviación de la clientela y a la protección de la fama comercial.
- Los derechos y obligaciones mercantiles derivados de las actividades propias del establecimiento, siempre que no provengan de contratos celebrados exclusivamente en consideración al titular de dicho establecimiento.



Sociedades Comerciales

Las sociedades comerciales son aquellas reguladas por la legislación comercial, dentro de las cuales existen tres categorías que se resumen en la tabla 7.2.

Tabla 7.2 Categorías de las Sociedad Comerciales.

1. Sociedades de Responsabilidad Ilimitada			
No.	1	2	
Tipo Societario	Sociedad Colectiva - (S.C.)	Sociedad En Comandita Simple - (S en C.)	
Características	Requisitos de Constitución	<ul style="list-style-type: none"> · Escritura Pública¹⁵ · Socios <p>Mínimo: 2 Máximo: Ilimitado</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Escritura Pública · Socios <p>Mínimo: 1 gestor y 1 comanditario Máximo: Ilimitado de cada uno</p>
	Estructura	<p>Órgano Supremo: Junta o Junta de Socios.</p> <p>Órgano Representativo¹⁶: a elección de los socios.</p> <p>Órgano de Control: a cargo de los socios o a quien decidan.</p>	<p>Órgano Supremo: Junta o Junta de Socios, participan los dos tipos de socios.</p> <p>Órgano Representativo: sólo participan los socios gestores.</p> <p>Órgano de Control: socios comanditarios o a quien deleguen.</p>
	Responsabilidad	Cada socio responde subsidiaria, solidaria e ilimitadamente de las obligaciones sociales de la compañía.	Los socios gestores responden subsidiaria, solidaria e ilimitadamente Los socios comanditarios responden limitadamente, es decir; hasta el monto de sus aportes.
	Capital	Hay una única noción de capital – suscrito.	Los socios gestores tienen intereses sociales, Los socios comanditarios tienen cuotas de interés. Hay una única noción de capital - suscrito.
	Revisor Fiscal	No es obligatorio, sin embargo lo será, cuando los activos brutos a 31 de diciembre del año inmediatamente anterior sean o excedan el equivalente a cinco mil SMLMV, o cuyos ingresos brutos durante el año inmediatamente anterior sean o excedan el equivalente a tres mil SMLMV.	No es obligatorio, sin embargo lo será, cuando los activos brutos a 31 de diciembre del año inmediatamente anterior sean o excedan el equivalente a cinco mil SMLMV, o cuyos ingresos brutos durante el año inmediatamente anterior sean o excedan el equivalente a tres mil SMLMV.
	Normatividad	Artículo 294 y siguientes del Código de Comercio.	Artículo 323 y siguientes del Código de Comercio.

15. Documento que se expide ante Notario.

16. Representación legal.

2. Sociedades Mixtas			
No.	3	4	
Tipo Societario	Sociedad Colectiva - (S.C.)	Sociedad En Comandita Simple - (S en C.)	
Características	Tipo Societario	Sociedad de Responsabilidad Limitada - (Ltda.)	Sociedad de Economía Mixta ¹⁷
	Requisitos de Constitución	Escritura Pública Socios Mínimo: 2 Máximo: 25	Ley, Decreto, Ordenanza o Acuerdo.
	Estructura	Órgano Supremo: Asamblea o Junta de Socios. Órgano Representativo: a elección de los socios, tanto la administración como la representación puede ser delegada en un Gerente. Órgano de Control: a cargo de los socios o a quien decidan – revisor fiscal.	De acuerdo al tipo societario se exigirá la estructura organizacional, y depende también de los rangos de capital establecidos.
	Responsabilidad	Los socios responden hasta el monto de sus aportes de manera solidaria. Sin embargo por las obligaciones laborales y fiscales responden solidaria e ilimitadamente.	Depende del tipo social escogido para constituir la sociedad de economía mixta.
	Capital	Se divide en cuotas de interés, y debe pagarse la totalidad en el momento mismo de la constitución. Hay una única noción de capital – suscrito.	Se conforma de aportes estatales y aportes de particulares, atendiendo a las particularidades del tipo comercial escogido.
	Revisor Fiscal	No es obligatorio, sin embargo lo será, cuando los activos brutos a 31 de diciembre del año inmediatamente anterior sean o excedan el equivalente a cinco mil SMLMV, o cuyos ingresos brutos durante el año inmediatamente anterior sean o excedan el equivalente a tres mil SMLMV	Depende del tipo social escogido.
Normatividad	Artículo 353 y siguientes del Código de Comercio.	Artículo 461 y siguientes del Código de Comercio y Ley 489 de 1998.	

17. Por regla general este tipo de empresas se constituyen como anónimas, aunque pueden escoger otros de los tipos societarios establecidos en el régimen comercial.

Sociedades de Responsabilidad Limitada				
No.	5	6	7	
Tipo Societario	Sociedad En Comandita por Acciones (S en C.A.)	Sociedad Anónima (S.A.)	Sociedad por Acciones Simplificadas (S.A.S.)	
Características	Requisitos de Constitución	· Escritura Pública · Socios Mínimo: 1 gestor y 5 comanditarios Máximo: Ilimitado de cada uno.	· Escritura Pública · Socios Mínimo: 5 Máximo: Ilimitado	· Escrito Privado ¹⁸ · Socios Mínimo: 1 Máximo: Ilimitado
	Estructura	Órgano Supremo: Asamblea General de Accionistas. Órgano Representativo: Representante legal. Órgano de Control: a cargo de los socios o a quien decidan – <i>revisor fiscal</i> .	Órgano Supremo: Asamblea General de Accionistas, además es obligatorio tener una Junta Directiva. Órgano Representativo: Representante legal. Órgano de Control: a cargo de los socios o a quien decidan – <i>revisor fiscal</i> .	Solo se les exige tener un Representante Legal, los demás son potestativos.
	Responsabilidad	Los socios gestores responden subsidiaria, solidaria e ilimitadamente Los socios comanditarios responden hasta el monto de sus aportes.	Los accionistas responden hasta el monto de sus aportes.	Los socios responden hasta el monto de sus aportes.
	Capital	· Los socios gestores tienen intereses sociales, mientras que los socios comanditarios tienen acciones. · Hay una única noción de capital – suscrito.	El capital se divide en autorizado, suscrito y pagado , al momento de suscribirse el contrato debe suscribirse no menos del 50% del capital autorizado, y pagarse no menos de la tercera parte del capital suscrito.	El capital se divide en autorizado, suscrito y pagado , aunque no tiene las restricciones de las sociedades anónimas.
	Revisor Fiscal	Obligatorio	Obligatorio	No es obligatorio , sin embargo lo será, cuando los activos brutos a 31 de diciembre del año inmediatamente anterior sean o excedan el equivalente a cinco mil SMLMV, o cuyos ingresos brutos durante el año inmediatamente anterior sean o excedan el equivalente a tres mil SMLMV.
Normatividad	Artículo 343 y siguientes del Código de Comercio.	Artículo 373 y siguientes del Código de Comercio y la Ley 222 de 1995, de 1998.	Ley 1258 de 2008.	

Fuente: Elaboración propia, 2013.

18. Se exige escritura pública cuando se haga un aporte de bien inmueble

Organizaciones Solidarias

La libre asociación es un derecho fundamental (art. 38, Constitución Política, 1991), que implica por un lado el derecho a asociarse con fines lícitos¹⁹, y por otro que a nadie se le puede obligar a asociarse o mantener una sociedad cuando ya no lo quiera. En este sentido, los emprendedores culturales pueden asociarse para la constitución de una sociedad mercantil o una organización solidaria.

El estado tiene la obligación de proteger y promover las formas asociativas y solidarias de propiedad. (art. 58, Constitución Política, 1991).

Además, el estado debe contribuir a la organización, promoción, capacitación de las asociaciones de profesionales, cívicas, sindicales, comunitarias, juveniles, benéficas o de utilidad común no gubernamental, (art. 103, Constitución Política, 1991).

Partiendo del marco constitucional de las organizaciones solidarias, entraremos a analizar el sector solidario.

A este respecto, la Economía solidaria, se entiende como "... sistema socioeconómico, cultural y ambiental conformado por el conjunto de fuerzas sociales organizadas en formas asociativas identificadas por prácticas autogestorias solidarias, democráticas y humanistas, sin ánimo de lucro para el desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía..." (art. 2, Ley 454,1998). Teniendo claro el concepto de economía solidaria, a continuación se definirá que se entiende por organizaciones solidarias. Son organizaciones que siendo de iniciativa privada desarrollan fines de beneficio colectivo o social y no tienen

como fundamento el enriquecimiento o la posesión y crecimiento de capital económico individual, por el contrario este tipo de instituciones jurídicas buscan el bienestar colectivo haciendo uso de los recursos que estas administran (Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias, 2012).



Las organizaciones solidarias pueden suscribirse para realizar distintos tipos de actividades orientados principalmente a generar impactos sociales, económicos y ambientales positivos para los asociados y la comunidad en general.

Las actividades de las organizaciones solidarias se suscriben generalmente a los campos; social, cultural, educativo, ambiental, salud, participación ciudadana, promoción de asociaciones y colectividades, derechos humanos, cooperación internacional, emergencia y socorro, entre otros.

Las organizaciones solidarias requieren para desarrollar su objeto social, ejercer legalmente sus derechos y contraer obligaciones, obtener personería jurídica. En este sentido, la regla general implica que toda organización solidaria debe registrarse ante la cámara de comercio respectiva con jurisdicción en el domicilio principal de la orga-

nización que se constituye, con excepción de aquellas que la normatividad ha excluido²⁰.

19. La libertad de asociación permite a cualquier persona, incluso a las jurídicas (siempre y cuando así se establezca en el objeto social), constituir organizaciones ya sean estas sociales, mercantiles, civiles, solidarias, sindicales, políticas, entre otras.

20. Para mayor información consúltese el Decreto 2150 de 1995.

Organizaciones solidarias obligadas matricularse ante las cámaras de comercio:

- Asociaciones, corporaciones, fundaciones e instituciones de utilidad común:
 - Gremiales de beneficencia Profesionales Juveniles Sociales.
 - Democráticas y participativas.
 - Cívicas y comunitarias.
 - De egresados.
 - De rehabilitación social y ayuda a indigentes.
 - Clubes sociales.
- Entidades científicas, tecnológicas, culturales e investigativas.
- Entidades cuyo objeto sea el desarrollo de planes y programas de vivienda de Interés social, excepto si se trata de entidades sin ánimo de lucro integradas por familias interesadas en la auto-construcción de sus viviendas.
- Asociaciones de padres de familia de cualquier grado.
- Asociaciones de instituciones educativas.
- Asociaciones sin ánimo de lucro o de economía solidaria formadas por padres de familia y educadores.

Organizaciones solidarias no obligadas a registrarse ante las cámaras de comercio:

- Instituciones de educación superior.
- Instituciones de educación formal y no formal (Ley 115 de 1994).
- Personas jurídicas sin ánimo de lucro que prestan servicios de vigilancia privada (Decreto 356 de 1994).
- Juntas de acción comunal, juntas de vivienda comunitaria, federaciones y confederaciones (Ley 537 de 1999).
- Iglesias, confesiones y denominaciones religiosas, sus federaciones y confederaciones y asociaciones de ministros (Ley 133 de 1994).
- Entidades reguladas por la Ley 100 de 1993 de Seguridad Social.
- Sindicatos y asociaciones de trabajadores y empleadores.
- Partidos y movimientos políticos.
- Cámaras de comercio reguladas por el Código de Comercio.
- Entidades privadas del sector salud cuando se dediquen a la atención de servicios de salud en los procesos de fomento, prevención, tratamiento y rehabilitación a la comunidad, de que trata la Ley 10 de 1990 y Ley 100 de 1993.
- Sociedades de gestión colectiva de derechos de autor y derechos conexos que trata la Ley 44 de 1993.
- Personas jurídicas extranjeras de derecho privado sin ánimo de lucro, con domicilio en el exterior y que establezcan negocios permanentes en Colombia a través de sucursales

- Asociaciones agropecuarias y campesinas nacionales y no nacionales; y asociaciones de segundo y tercer grado.
- Corporaciones, asociaciones y fundaciones creadas para adelantar actividades en comunidades indígenas.
- Asociaciones de copropietarios, coarrendatarios, arrendatarios de vivienda compartida y vecinos, diferentes a las de propiedad horizontal regidas por las leyes 182 de 1948 y 16 de 1985 y Ley 675 de 2001.
- Entidades ambientalistas.
- Cooperativas, federaciones y confederaciones, instituciones auxiliares del cooperativismo y pre-cooperativas, excepto cooperativas y pre-cooperativas de trabajo asociado.
- Fondos de empleados.
- Asociaciones mutuales.
- Empresas de servicios en las formas de administraciones públicas cooperativas.
- Organizaciones populares de vivienda.
- Las demás organizaciones civiles, corporaciones, fundaciones y entidades privadas sin ánimo de lucro no sujetas a excepción.

(artículo 48 de CPC).

- Establecimientos de beneficencia y de instrucción pública de carácter oficial, corporaciones y fundaciones creadas por leyes, ordenanzas, acuerdos y decretos, regulados por el Decreto 3130 de 1968 (Ley 489 de 1998).
- Propiedades regidas por las leyes de propiedad horizontal (edificios, condominios, etc.), (Ley 675 de 2001).
- Cajas de compensación familiar reguladas por la Ley 21 de 1982.
- Cabildos indígenas regulados por la Ley 89 de 1890.
- Entidades que conforman el sistema nacional del deporte de los niveles nacional, departamental y municipal (Ley 181 de 1995).
- Instituciones de utilidad común que prestan servicios de bienestar familiar (Decreto 1422 de 1996).
- Organizaciones gremiales de pensionados que trata la Ley 43 de 1984.
- Casas — cárcel de que trata la Ley 65 de 1993.
- Clubes de tiro y caza, y asociaciones de coleccionistas de armas (Ley 61 de 1993).
- Los cuerpos de bomberos voluntarios u oficiales (Ley 322 de 1996).
- Las demás personas jurídicas respecto de las cuales la ley regula expresamente su creación y funcionamiento, las cuales **se regirán por sus normas especiales.**

- Las asociaciones u organizaciones de familias cuyo objeto social sea el desarrollo por el sistema de auto-construcción de programas de vivienda de interés social (Ley 537 de 1999).
- Cooperativas y pre-cooperativas de trabajo asociado, las cuales se deben inscribir ante la Superintendencia de la Economía Solidaria.

Para constituir una organización solidaria dotada de personería jurídica²¹, es necesario que su constitución se realice mediante documento privado (autenticado) o escritura pública, que contenga como mínimo²²:

1. El nombre, identificación y domicilio de las personas que intervengan como otorgantes
2. El nombre de la Organización.
3. La clase de persona jurídica.
4. El objeto.
5. El patrimonio y la forma de hacer los aportes.
6. La forma de administración con indicación de las atribuciones y facultades de quien tenga a su cargo la administración y representación legal.
7. La periodicidad de las reuniones ordinarias y los casos en los cuales habrá de convocarse a reuniones extraordinarias.
8. La duración precisa de la entidad y las causales de disolución.
9. La forma de hacer la liquidación una vez disuelta.
10. Las facultades y obligaciones del Revisor Fiscal, si es del caso.
11. Nombre e identificación de los administradores y representantes legales.

Una vez matriculada la organización solidaria ante la cámara de comercio respectiva, esta tiene la obligación de registrar ante el organismo de control respectivo los siguientes documentos:

1. Estatutos sociales,
2. Acta de constitución,
3. Certificado de Existencia y Representación Legal.

En la tabla 7.3 se enuncian algunas organizaciones y su respectivo ente de control y vigilancia:

Tabla 7.3. Entes de control y vigilancia para organizaciones solidarias.

Organizaciones Solidarias	Entidad de Control y Vigilancia
Asociaciones, corporaciones, fundaciones e instituciones de utilidad común; gremiales; de beneficencia; profesionales; juveniles; sociales; democráticas y participativas; cívicas y comunitarias; de egresados; promotoras de bienestar social y ayuda a indigentes; drogadictos e incapitados (salvo las empresas privadas del sector salud); clubes sociales.	En los departamentos: el gobernador. En Bogotá, d. c. el alcalde Mayor, a través de la Oficina de Personas Jurídicas.

21. La personería jurídica hace referencia a la capacidad de obligarse y ejercer derechos entre otros atributos de la personalidad. Las personas naturales por regla general adquieren capacidad completa a partir de la mayoría de edad (18 años). Por su parte, las personas jurídicas adquieren la personería jurídica (en su calidad de entes ficticios) de la siguiente manera: a) sociedades comerciales. Por regla general se adquiere en el momento constitución mediante escritura pública. Solo la S.A.S. y la E. U. requieren el registro o matrícula mercantil ante la Cámara de Comercio

respectiva, además de la constitución por documento privado o escritura pública, para adquirir la personalidad jurídica; y b) Entidades de Economía Solidaria. También requieren el registro ante la Cámara de Comercio del domicilio principal de la organización, además de la constitución por escritura pública o documento privado.

22. Artículo 40 de Decreto 2150 de 1995.

Organizaciones Solidarias	Entidad de Control y Vigilancia
Entidades científicas, tecnológicas, culturales e investigativas.	En los departamentos: el gobernador. En Bogotá, d. c. el alcalde Mayor, a través de la Oficina de Personas Jurídicas.
Planes y programas de vivienda de interés social. Organizaciones populares de vivienda.	La inspección, control y vigilancia corresponde a los Alcaldes.
Asociaciones de Padres de Familia	En los departamentos: el Gobernador. En Bogotá, D. C. la alcaldía Mayor (secretario de educación)
Asociaciones agropecuarias, campesinas nacionales y no nacionales; y asociaciones de segundo y tercer grado.	Vigilancia: Ministerio de agricultura. Asociaciones no nacionales: secretarías de gobierno de las alcaldías de los municipios, distritos especiales y distrito capital. Para asociaciones de segundo y tercer grado se aplican las mismas reglas.
Corporaciones, asociaciones y fundaciones creadas para adelantar actividades en comunidades indígenas.	La inspección y vigilancia a nivel nacional la ejerce la dirección general de asuntos indígenas del Ministerio del interior. A nivel departamental o local la ejercen los gobernadores y el alcalde Mayor de Bogotá
Asociaciones de instituciones educativas	En los departamentos: el gobernador. En Bogotá, d. c. el alcalde Mayor, a través de la Oficina de Personas Jurídicas.
Juntas de acción comunal (JAC), juntas de vivienda comunitaria, federaciones y confederaciones.	El Ministro del interior ejerce la inspección y vigilancia a través de la dirección general de integración y desarrollo de la comunidad. el director general puede descentralizar funciones en promotores regionales y en jefes de oficinas departamentales y municipales de acción comunal.
Asociaciones y organizaciones sindicales y de trabajadores.	Ministerio de la Protección Social.
Cajas de Compensación Familiar	Superintendencia del Subsidio Familiar
Asociaciones de Gestión Colectiva de los Derechos de Autor y Derechos Conexos	Dirección Nacional de Derechos de Autor – DNDA adscrito al Ministerio del Interior
Iglesias, confesiones y denominaciones religiosas; sus federaciones y confederaciones y asociaciones de ministros.	Ministerio del Interior

Fuente: Elaboración propia, 2013.

La tabla 7.4 muestra algunas de las organizaciones solidarias, y su respectiva normatividad:

Tabla 7.4. Normatividad para organizaciones solidarias.

Tipo de Organización	Normatividad
Cooperativas	Ley 79 de 1988, Ley 454 de 1998.
Pre-cooperativas	Ley 79 de 1988, Dto. 1333 de 1989 y Ley 454 de 1988.
Cooperativas de Trabajo Asociado	Ley 79 de 1988, Ley 454 de 1998, el Decreto 4588 de 2006, la Ley 1233 de 2008, la Ley 1429 de 2010, el Decreto 2025 de 2011
Administraciones Públicas Cooperativas	Ley 79 de 1988, Ley 454 de 1998, Dto. 1482 de 1989.
Fondos de Empleados	Ley 79 de 1988, Ley 454 de 1998, Dto. 1481 de 1989 y Ley 1391 de 2010.
Asociaciones Mutualistas	Ley 79 de 1988, Ley 454 de 1998, Dto. 1480 de 1989.
Instituciones Auxiliares de Economía Solidaria	Ley 79 de 1988, Ley 454 de 1998.
Organismos de Grado Superior	Ley 454 de 1998.
Empresas Comunitarias	Ley 135 de 1961, Ley 160 de 1994, Ley 154 de 1998, Dto. 0561 de 1989, Dto. 2073 de 1973.
Asociaciones	Código Civil.
Fundaciones	Código Civil.
Corporaciones	Código Civil.
Empresas Asociativas del Trabajo	Ley 10 de 1991
Voluntariado	Ley 720 de 2001
Acción Comunal	Ley 743 de 2002

Fuente: Elaboración propia, 2013.

Las organizaciones solidarias se dividen en dos sistemas: Organizaciones Solidarias de Desarrollo y Organizaciones de Economía Solidaria²³. A continuación se abordan cada uno de estos sistemas, explicando aquellas organizaciones que se consideran más se adaptan al emprendimiento cultural, lo cual no implica que se excluyan las demás.

Organizaciones Solidarias de Desarrollo

Son organizaciones sin ánimo de lucro que emplean recursos y talentos para el desarrollo de actividades de beneficio común. Se caracterizan generalmente por que ejercen la solidaridad de adentro hacia afuera, dirigiendo su actividad a terceros, la comunidad y a la sociedad en general. A este tipo de organizaciones solidarias pertenecen las asociaciones, fundaciones y corporaciones generalmente conocidas como organizaciones no gubernamentales (ONG), las redes de voluntariado, las cajas de compen-

sación y organismos comunales a través de sus comités empresariales.

La presente guía aborda la explicación de las fundaciones y asociaciones o corporaciones, como organizaciones que pueden ser utilizadas dentro del emprendimiento cultural.

Asociaciones o Corporaciones

Son organizaciones jurídicas que surgen de la voluntad de dos o más personas, naturales o jurídicas, que vinculadas mediante aportes en dinero, especie o actividad, buscan la realización de actividades de beneficio social de sus asociados, un gremio o grupo social particular.

Este tipo de organizaciones solidarias pueden crearse con diversos objetos o actividades, pueden constituirse asociaciones de usuarios, ingenieros, consumidores, de gremio, productores de acciones específicas, etc.

23. Generalmente las organizaciones solidarias se conocen como Entidades Sin Ánimo de Lucro o ESAL.

Se caracterizan por:

- Ser organizaciones sin ánimo de lucro, puesto que están obligadas a reinvertir los excedentes en el objeto social de la organización.
- No tienen restricción alguna en su objeto legal, por lo que este puede variar, de acuerdo a la decisión del máximo organismo de decisión previsto en los estatutos.
- Se pueden afiliar las personas jurídicas y naturales que se identifiquen con los fines propios de la organización. Generalmente son cerradas, debido a que solo pueden afiliarse personas con características particulares, como es el caso de asociaciones y gremios de consumidores, obreros, ingenieros, entre otros. Se conocen como organizaciones de libre adhesión.
- Se les exige un mínimo de dos socios sean personas naturales o jurídicas, y no hay restricción respecto del máximo número de socios, por lo cual se entiende que es ilimitado.
- Por regla general, este tipo de organizaciones se regulan plenamente por los estatutos.
- Los aportes de sus asociados no son capitalizables, son cuotas de sostenimiento no devolutivas.
- Se consideran ante todo organizaciones de representación política y social, asociados a la defensa de derechos e intereses.
- Sus acciones y esfuerzos se enfocan hacia afuera, más que hacia adentro.

Fundaciones

Se consideran organizaciones jurídicas, creadas con el objetivo de propiciar el bienestar común de un sector determinado de la sociedad, o la comunidad en general.

Su nacimiento y existencia se circunscribe a la destinación que haga su fundador o fundadores, de los bienes o dineros preexistentes para la realización de determinadas actividades, que según su sentir, pueden generar bienestar social, y en este sentido, comúnmente se enmarcan dentro de actividades de beneficencia pública, utilidad común o interés social.

Características:

- A diferencia de la corporación, en la fundación no hay reunión de personas, sino un conjunto de bienes dotados de personalidad jurídica.
- Se puede crear por la voluntad de una o más personas naturales o jurídicas.
- No se exige una cantidad de bienes o dineros determinados, sin embargo debe contar unos bienes o dineros preexistentes.
- No tiene ánimo de lucro.
- Se regulan totalmente por sus estatutos.
- Legalmente no tiene definida una organización.
- Su actividad por regla general no puede variar, con excepción de la voluntad del fundador o fundadores, quienes pueden hacerlo con base en lo establecido en los estatutos de la organización.

Organizaciones de Economía Solidaria

Dentro de las Organizaciones de Economía Solidaria se encuentran las cooperativas, Empresas Comunitarias, Fondos de Empleados, Asociaciones Mutualistas, Administraciones Públicas Cooperativas, Instituciones Auxiliares de Economía Solidaria, Empresas Asociativas del Trabajo, entre otras.

A continuación se presentan algunos aspectos de las cooperativas, empresas comunitarias, asociaciones mutualistas y Empresas Asociativas de Trabajo, como organizaciones solidarias que quizás se adapten mejor a la hora de ejercer el emprendimiento cultural.

Cooperativas Clásicas

Es cooperativa la empresa asociativa sin ánimo de lucro, en la cual los trabajadores o los usuarios, según el caso, son simultáneamente los aportantes y los gestores de la empresa, creada con el objeto de producir o distribuir conjunta y

eficientemente bienes o servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general (art. 4, Ley 079,1988).

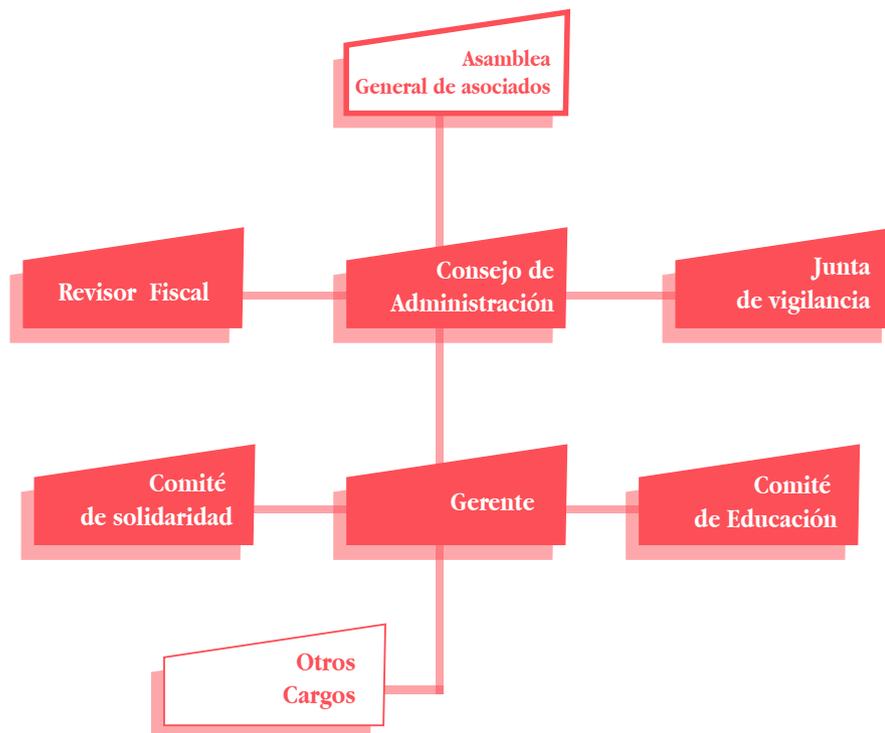
Características:

- Tanto el ingreso de los asociados como su retiro son voluntarios.
- El número de asociados es variable e ilimitado. Se requiere un mínimo de 20 personas naturales para su constitución
- Funciona de conformidad con el principio de la participación democrática.
- Realiza de modo permanente actividades de educación cooperativa.
- Se integra económica y socialmente al sector cooperativo.
- Garantiza la igualdad de derechos y obligaciones de sus asociados sin consideración a sus aportes.
- Su patrimonio es variable e ilimitado; no obstante, los estatutos establecen un monto mínimo de aportes sociales no reducibles durante la existencia de la cooperativa.
- Establece la irrepartibilidad de las reservas sociales, y en caso de liquidación, la del remanente.
- Tiene una duración indefinida en los estatutos.
- Se promueve la integración con otras organizaciones de carácter popular, que tengan por fin promover el desarrollo integral del hombre.

Estructura Organizacional

Figura 7.1. Estructura organizacional de las cooperativas clásicas.

Fuente: Elaboración propia, 2013.



Tipos de Cooperativas

Existen dos tipos de cooperativas, las cerradas y las abiertas.

Cerradas

Solo determinado grupo de personas pueden afiliarse. Ej, las cooperativas de médicos, ingenieros, campesinos.

Abiertas

A este tipo de cooperativas se puede afiliar cualquier persona natural. Ej, cooperativas de Ahorro y Crédito.

Clases de Cooperativas

Las cooperativas se pueden clasificar en especializadas, Multiactivas e Integrales.

Especializadas

En esta categoría se encuentran las cooperativas que desarrollan una sola actividad, ya sea económica, cultural, social, etc. Ej, las cooperativas de transporte o de salud.

Responsabilidad

Las cooperativas son de responsabilidad limitada, por lo tanto la responsabilidad de los asociados se limita al valor de sus aportes, y la responsabilidad de la cooperativa para con terceros se limita al monto del patrimonio social.

Pre-cooperativas

Este tipo de cooperativas se constituyen con un mínimo de 5 asociados personas naturales y hasta un máximo de 19 asociados.

Respecto al patrimonio, tipo, clase y características, aplica lo mencionado en las cooperativas clásicas.

Su estructura organizacional debe ser la que muestra la figura 7.2:

Multiactivas

Pertencen a esta clase, las cooperativas que desarrollan dos o más actividades. Ej, cooperativas de consumo.

Integrales

Hacen parte de esta clase de cooperativas, las que desarrollan dos o más actividades que están relacionadas entre sí. Ej, las cooperativas de producción, transformación, distribución y comercialización de productos.

Patrimonio

El patrimonio de una cooperativa está conformado por:

- Los aportes sociales individuales.
- Los fondos y reservas de carácter permanente.
- Las donaciones o auxilios que se reciban con destino al incremento patrimonial.

Distribución de los Excedentes

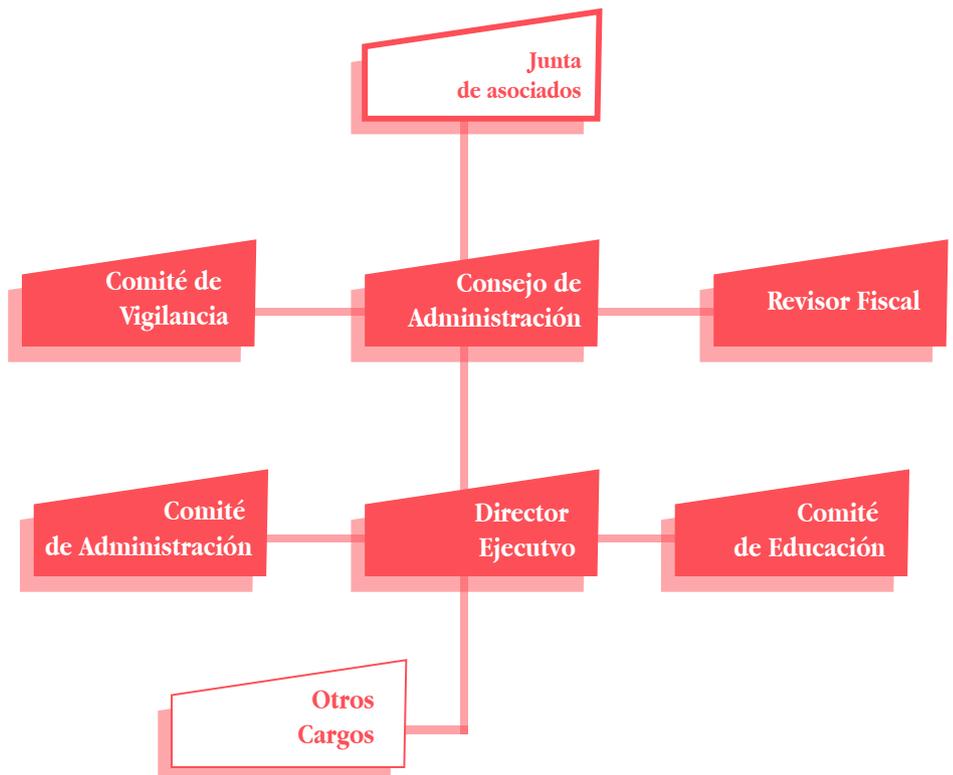
La Ley dispone que los excedentes de las cooperativas se distribuyan de la siguiente forma:

- 20% Fondo de Protección de Aportes Sociales.
- 20% Fondo de Educación.
- 10% Fondo de Solidaridad.
- 50% restante a disposición de la Asamblea General de Asociados²⁴

Es de recalcar que si bien el 50% restante está a disposición de la Asamblea General de Asociados, aquellos recursos deben aplicarse con base a lo establecido en el artículo 54 de la Ley 79 de 1988, que estipula que solo se puede aplicar para:

- Destinarlos a la revalorización de aportes, teniendo en cuenta las alteraciones en su valor real.
- Destinarlos a servicios comunes y seguridad social.
- Retornándolo a los asociados en relación con el uso de los servicios o la participación en el trabajo.
- Destinándolo a un Fondo para amortización de aportes de los asociados.

Figura 7.2. Estructura organizacional de las Pre-cooperativas.



Fuente: Elaboración propia, 2013.

24. Puede destinarlos de acuerdo a lo establecido en el artículo 54 de la Ley 79 de 1988.

Este tipo de organizaciones, en un término de 5 años prorrogables debe evolucionar a cooperativa. La entidad de control es la Superintendencia de la Economía Solidaria.

Por lo demás, remitirse a lo enunciado para las Cooperativas Clásicas.

Cooperativas de Agricultores

Generalmente utilizadas por campesinos, este tipo de cooperativas se constituyen con el propósito de organizar la producción, transformación, distribución de productos agropecuarios.

Cooperativas de Trabajo Asociado

De acuerdo al artículo 3 del Decreto 4588 de 2006, las cooperativas y pre-cooperativas de Trabajo Asociado son organizaciones sin ánimo de lucro, pertenecientes al sector solidario, que asocian personas naturales que simultáneamente son gestoras, contribuyen económicamente a la cooperativa y son aportantes directos de su capacidad de trabajo para el desarrollo de actividades económicas, profesionales o intelectuales, con el fin de producir en común bienes, ejecutar obras o prestar servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general.

Tipo

Generalmente son de tipo cerrado, porque se requiere que exista la vacante o necesidad de integrar a un nuevo asociado trabajador. Para su constitución se requiere de mínimo 10 asociados.

Clase

Respecto a la clase, pueden ser especializadas o integrales. Las relaciones entre la Cooperativa o Pre-cooperativa de Trabajo Asociado y sus asociados, están reguladas por la legislación cooperativa, los estatutos, el Acuerdo Cooperativo y el Régimen de Trabajo Asociado y de Compensaciones que será revisado y aprobado por el Ministerio de la Protección Social (art. 13, Ley 458, 2006). Al respecto de esto, es preciso aclarar que la relación entre los asociados y la cooperativa no es una relación empleador y trabajador, sino un vínculo de naturaleza cooperativa y solidaria.

Las Cooperativas y Pre-cooperativas de Trabajo Asociado, de acuerdo a la Ley 1233 de 2008, la Ley 1429 de 2010 y en especial el Decreto 2025 de 2011, tienen prohibido realizar intermediación laboral. De hacerlo serán sancionadas por el Ministerio de la Protección Social, por lo que se recomienda consultar estas normas para mayor claridad sobre el particular.

Por lo demás, se aplica lo establecido para las cooperativas clásicas.

Empresas Comunitarias

Este tipo de organizaciones requiere de 5 personas naturales para su creación, las cuales acuerdan aportar su trabajo, industria, conocimientos, servicios y otros bienes con el fin de desarrollar todas o algunas de las siguientes actividades²⁵:

- Explotación de un predio rural.
- Transformación de bienes (Industria).
- Comercialización.
- Prestación de servicios.

Patrimonio

El patrimonio de una cooperativa está conformado por:

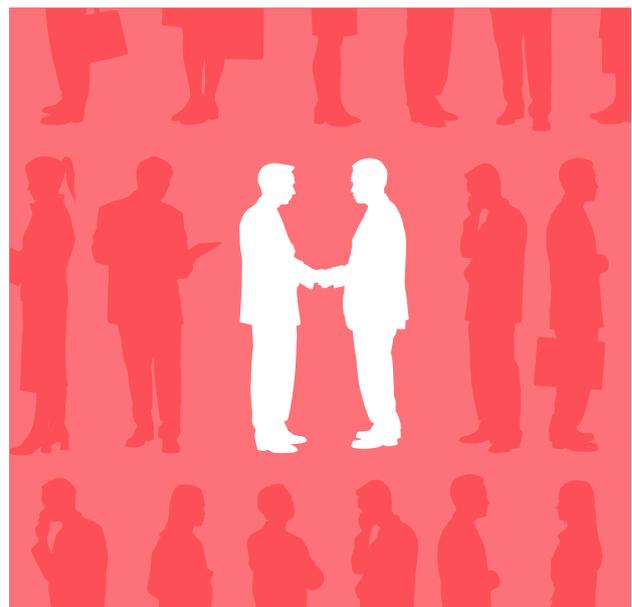
- Los aportes sociales individuales, que pueden ser en dinero o en especie.
- Los aportes en tierras, cuando son agrarias y de propietarios.
- Los Fondos y reservas de carácter permanente.
- Las donaciones o auxilios que se reciban con destino al incremento patrimonial.

Tipos de Empresas Comunitarias

Este tipo de organizaciones son de carácter cerrado, debido a que admiten personas que se dedican a una actividad específica.

Clases de Empresas Comunitarias

Generalmente las Empresas Comunitarias son entes especializados. También pueden ser integrales con el fin de desarrollar varias actividades del campo donde se desempeñan.



25. Artículo 103 de la Ley 160 de 1994.

- Son organizaciones de trabajo asociado, debido a que el principal aporte de cada uno de sus asociados es su fuerza o capacidad de trabajo, sea un trabajo corriente o apoyo técnico para desarrollar la labor comprometida.

- Su duración es indefinida.

- Son organizaciones sin ánimo de lucro.

- Es competencia del Ministerio de Agricultura el reconocimiento de personería jurídica a este tipo de organizaciones solidarias.

Comunitarias

- El trabajo dentro de la organización deben ejecutarlo los asociados, pero se podrán contratar los servicios que se estimen necesarios para el cumplimiento del objeto social.

-Las Empresas Comunitarias rurales se rigen para su creación a lo establecido en el Decreto 2073 de 1973.

Responsabilidad

En este tipo de organizaciones, la responsabilidad de los asociados se limita al monto de sus respectivos aportes, y la responsabilidad de la empresa frente a terceros compromete la totalidad del patrimonio social.

Asociaciones Mutualistas

Son personas jurídicas de derecho privado, sin ánimo de lucro, constituidas libre y democráticamente por personas naturales, inspiradas en la solidaridad, con el objeto de brindarse ayuda recíproca frente a riesgos eventuales y satisfacer sus necesidades mediante la prestación de servicios de seguridad social (art. 2, Decreto 1480, 1989).

Patrimonio

El patrimonio de las Asociaciones Mutuales es irrepartible y está compuesto por:

- El fondo social mutual.
- Los fondos y reservas de carácter permanente.
- Las donaciones o auxilios que se reciban con destino al incremento patrimonial.

Tipos

La regla general es que las Asociaciones Mutuales son de tipo abierto, por cuanto cualquier persona natural puede afiliarse a ellas.

Clases

Pueden ser especializadas, integrales o Multiactivas.

Características

- Las Asociaciones Mutuales se constituyen con un mínimo de veinticinco (25) personas naturales, por medio de un documento privado, en acta firmada por todos los asociados fundadores, con anotación de sus nombres, documentos de identificación y domicilios.

- El reconocimiento de personería de las Asociaciones Mutuales está a cargo del Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas.

- Se rige por los principios de autonomía, adhesión voluntaria, participación democrática, neutralidad en todos los aspectos, ayuda mutua e integración.

- Establece contribuciones económicas a sus asociados para la prestación de los servicios.

- El patrimonio y el número de asociados es variable e ilimitado.

- Realiza permanentemente actividades de educación mutual.

- Garantiza la igualdad de derechos y obligaciones de los asociados.

- Establece la no devolución de las contribuciones de los asociados y la irrepartibilidad del remanente patrimonial en caso de liquidación.

- Su duración es indefinida.

- Promueve la participación e integración con ciertas entidades que tengan por fin promover el desarrollo integral del hombre.

- Ninguna Asociación Mutual puede realizar acuerdos con sociedades o empresas comerciales en los cuales aquellas participen directa o indirectamente de los

beneficios, o prerrogativas que las leyes les otorguen a las Asociaciones Mutuales, o que beneficien a los directivos de aquellas organizaciones comerciales a nivel personal.

-Ninguna Asociación Mutual puede ejercer actividades distintas a las enumeradas en los estatutos.

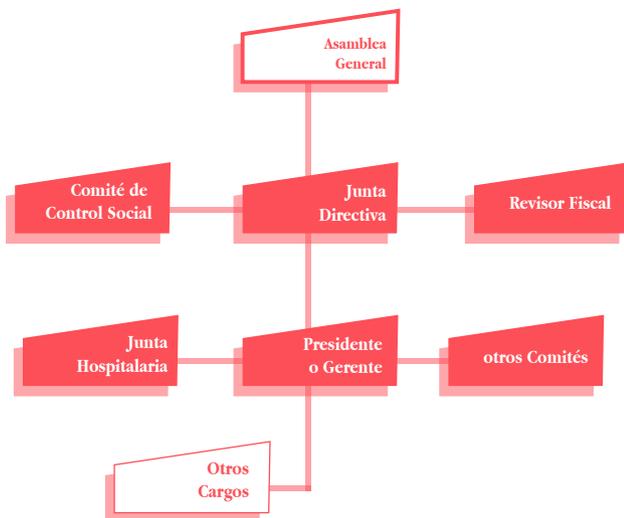
Responsabilidad

La responsabilidad de las Asociaciones Mutuales para con terceros se limitara al monto de su patrimonio social.

Estructura organizacional

Generalmente este tipo de organizaciones se compone organismos mostrados en la figura 7.3:

Figura 7.3. Estructura organizacional de las Asociaciones mutualistas.



Fuente: Elaboración propia, 2013.

Empresas Asociativas de Trabajo

Son organizaciones económicas productivas, en la cuales los asociados aportan su capacidad laboral por tiempo indefinido y algunos además entregan al servicio de la organización una tecnología o destreza, u otros activos necesarios para el cumplimiento de los objetivos de la empresa, como son la producción, comercialización o distribución de bienes básicos de consumo familiar o la prestación de servicios individuales o conjuntos de sus miembros.

Características

- Se pueden crear a partir de 3 personas naturales.
- Están vigiladas por el Ministerio de la Protección Social.
- Se registra ante la Cámara de Comercio.
- La DIAN las considera organizaciones lucrativas, mientras que la Ley 454 de 1998, este tipo de organizaciones hacen parte de los modelos solidarios sin ánimo de lucro.
- Las utilidades los miembros de una Empresa Asociativa de Trabajo, provenientes de sus aportes laborales y laborales adicionales, están exentos del pago del impuesto a la renta y complementarios en una proporción igual al 50%, sin perjuicio de que se apliquen normas generales de carácter tributario más favorables.
- Las Empresas Asociativas de Trabajo están exentas de los impuestos de renta y complementarios y de patrimonio.

Patrimonio

El patrimonio de las Empresas Asociativas de Trabajo debe componerse de la siguiente forma:

- Las reservas que se constituyan a fin de preservar la estabilidad económica de la Empresa.
- Los auxilios y donaciones recibidas.

Las Entidades de Economía Solidaria pueden crear organismos solidarios de carácter social o económico, ya sea a nivel regional o nacional, con el fin de fortalecer la producción de bienes, la prestación de servicios, y velar por la defensa de los intereses de las organizaciones asociadas.

La Ley 78 de 1988 establece tres categorías generales mediante las cuales clasifica a las Entidades Sin Ánimo de Lucro:

Primer grado

Son las cooperativas de base, es decir, las cooperativas, pre-cooperativas, Cooperativas de Trabajo asociado y Asociaciones mutualistas.

26. Artículo 103 de la Ley 160 de 1994.

Segundo grado

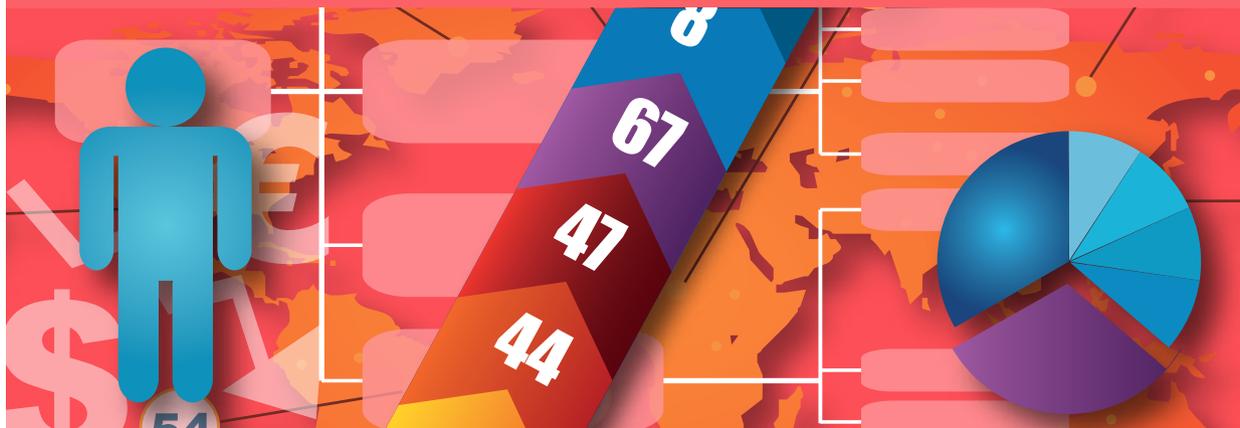
Son aquellas conformadas por cooperativas de base y otras entidades como fondos de empleados y mutuales. Pueden ser de carácter nacional o regional. Los organismos de segundo grado de carácter nacional requieren para constituirse un número mínimo de diez cooperativas. Los de carácter regional se constituyen con no menos de cinco cooperativas. Dentro de esta categoría se encuentran las centrales y las asociaciones.

Tercer grado

Son aquellas conformadas por organismos cooperativos de segundo grado y por instituciones auxiliares de cooperativismo. Su fin es unificar la acción de defensa y representación del movimiento nacional e internacional. Se constituyen con un número no inferior a doce entidades. En esta categoría de organizaciones se encuentran a las confederaciones.

AL MOMENTO DE CONSTITUIR UNA ORGANIZACIÓN JURÍDICA SE RECOMIENDA:

1. Tenga en cuenta el régimen de responsabilidad, si es limitado o es de carácter ilimitado, y con base en ello decidir qué tipo de responsabilidad se está dispuesto a asumir en la constitución de la organización.
2. Cuando la empresa está en cabeza de una sola persona, la organización puede constituirse como: persona natural, Empresa Unipersonal o Sociedad por Acciones Simplificadas.
3. Tenga en cuenta que una vez se constituye la organización conforme a los requisitos legales, se es responsable por las obligaciones legales y tributarias en virtud del régimen de responsabilidad fiscal que se adquiera, ya sea el régimen común o el especial.
4. Escoja con cuidado los socios con los cuales desea desarrollar las actividades económicas y sociales respectivas.
5. Identifique el mercado al cual se dirige su producto o servicio.
6. Determine la estructura organizacional de la empresa y/o organización.
7. Establezca el capital o recursos necesarios para la puesta en marcha de la organización.



6.3 Propiedad Intelectual, Derechos de Autor y Derechos Conexos

La propiedad intelectual está asociada a las producciones y creaciones del intelecto humano, es por ello que en las diferentes esferas, ya sean sociales, económicas, culturales o políticas, se encuentran expresiones protegidas, o por lo menos susceptibles de protección mediante las diferentes herramientas que brinda el denominado Sistema de Propiedad Intelectual.

Por ejemplo, en el desarrollo de las actividades empresariales de nuestro caso objeto de análisis “*La Academia de Teatro Musical de Lili*”, se puede encontrar: materiales didácticos para la formación que incluye (guías a través de textos, audios o videos, y plataforma web), 1) Derechos de Autor – asociados a las producciones literarias y artísticas, 2) Propiedad industrial – 2.1. Diseños Industriales, y 2.2. Signos Distintivos, en donde la marca se convierte en un elemento necesario e importantísimo para el posicionamiento de la empresa en el mercado.

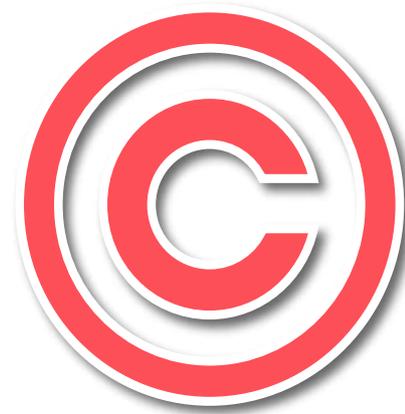
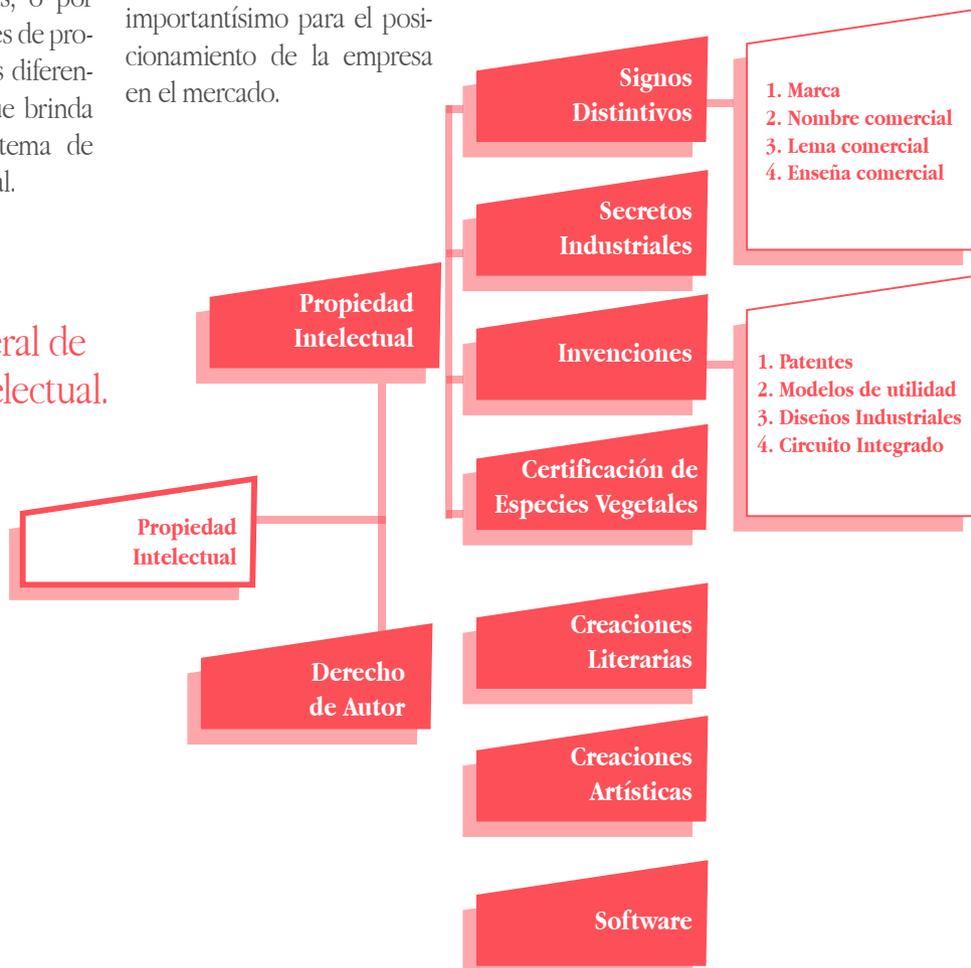


Figura 7.4. Esquema general de propiedad intelectual.



Fuente: Elaboración propia, 2013.

Las industrias culturales y creativas están principalmente asociadas a la utilización de herramientas de Derecho de Autor, aunque ello no es una camisa de fuerza que impida utilizar herramientas de Propiedad Industrial.

A manera de recomendación, es importante que se respete, por una parte todo lo relacionado con el conocimiento tradicional (asociado a los derechos de las comunidades indígenas en calidad de sujetos jurídicos especiales); y por otra, lo relacionado con las expresiones culturales tradicionales o del folclor²⁶, que son categorías, figuras, técnicas, o derechos de carácter colectivo que escapan o difieren del uso de herramientas de propiedad intelectual.

Los derechos de autor protegen la obra, entendida como la manifestación personal y original del intelecto humano, expresada de forma tal que pueda ser perceptible, reproducible y divulgable. La protección se concede desde el momento de la creación, lo que implica que no requiere formalidad jurídica alguna para otorgar el derecho²⁷. Aunque no sea obligatorio, se recomienda que toda obra susceptible de protección por derecho de autor, sea registrada ante la Dirección Nacional de Derecho de Autor²⁸, ya que éste es un elemento probatorio indispensable para resolver cualquier inconveniente o conflicto que pueda llegar a presentarse en el futuro.

El derecho de autor²⁹ reconoce dos tipos de derechos; por un lado los derechos morales que hacen referencia y reconocen el vínculo entre el autor y la obra (originalidad), los cuales son:

Paternidad: derecho que tiene el autor a que se mencione su nombre o seudónimo cada vez que la obra sea reproducida o comunicada públicamente.

Integridad: contempla el derecho del autor a oponerse en cualquier tiempo a que su obra sea mutilada, o deformada de forma tal que se afecte su mérito artístico, o el honor o reputación del autor.

Inédito o de divulgación: contempla el derecho a publicar o mantener inédita³⁰ su obra.

Modificación: en virtud de este derecho el autor puede introducir modificaciones a su obra en cualquier tiempo. En el evento de que la modificación genere perjuicios a terceros, tiene la obligación de indemnizarlos con anterioridad.

Retracto: en virtud de este derecho, el autor puede retirar su obra de circulación en cualquier tiempo, aun cuando con antelación haya consentido su circulación. En el evento

de que el retiro de la obra genere perjuicios a terceros, debe indemnizarlos previamente.

Los anteriores derechos son intransferibles, irrenunciables e imprescriptibles.

Por otro lado están los denominados derechos patrimoniales, que están asociados a la explotación económica de las obras, y contempla la prerrogativa para realizar, autorizar o prohibir cualquier utilización que se quiera hacer de la obra, entre los cuales se encuentran:

Reproducción: este derecho reconoce la prerrogativa de autorizar o prohibir la fijación de la obra en cualquier soporte y por cualquier medio habido o por haber que permita la comunicación o la obtención de copias³¹.

Comunicación Pública: Es la representación o ejecución de una obra ante un público o pluralidad de personas reunidas o no en un mismo lugar, sin la previa distribución de ejemplares. En otras palabras, es la recepción de la obra por parte del público.

Distribución: este derecho contempla la facultad de autorizar o prohibir la entrega de ejemplares de la obra al público, ya se haga mediante venta, arrendamiento o alquiler.

Transformación: consiste en un derecho exclusivo de autorizar o prohibir la modificación, adaptación, traducción o arreglo de la obra, sin detrimento del derecho moral de integridad. Si la transformación involucra el elemento originalidad, surge lo que se denomina obra derivada, sin que ello implique que no deba obtenerse el permiso respectivo.

Los derechos patrimoniales si pueden ser transferidos³² mediante las siguientes modalidades:

26. Para mayor detalle, véase: Propiedad Intelectual y Expresiones Culturales Tradicionales o del Folclore, OMPI, en: http://www.wipo.int/freepublications/es/tk/913/wipo_pub_913.pdf.

27. En Propiedad Industrial se requiere registro, para que se conceda el derecho de la patente, diseño industrial, marca, entre otros.

28. La Dirección Nacional de Derecho de Autor o DNDA, es el ente competente en materia de Derecho de Autor; en materia de Propiedad Industrial, la entidad competente es la Superintendencia de Industria y Comercio o SIC; y en materia de Especies Vegetales, el ente competente es el Instituto Colombiano Agropecuario, ICA.

29. Solo pueden considerarse autores las personas naturales. Las personas jurídicas solo pueden ser titulares de derechos patrimoniales.

30. Se refiere a obras que no han sido dadas a conocer al público.

31. En el derecho anglosajón se conoce como Copyright, identificado con la letra (c) encerrada en círculo, y significa que Todos los derechos reservados.

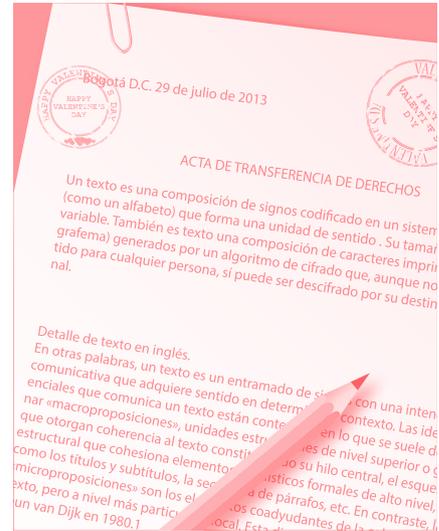
32. En cada transferencia debe determinarse que derecho o derechos se están transfiriendo, porque cada derecho patrimonial se entiende independiente de los demás.

Los derechos patrimoniales si pueden ser transferidos, mediante las siguientes modalidades:

1. **Transmisión por un acto entre vivos:** la cesión de derechos³³, y el contrato de obra por encargo³⁴, requiere que sin importar la modalidad escogida, se registre ante la Dirección Nacional de Derecho de Autor, para que surta efectos jurídicos frente a terceros. Las licencias, no implican una transmisión de ninguno de los derechos patrimoniales de autor, por cuanto no estarían en esta categoría.

2. **Transmisión por ministerio de la ley:** obras creadas por servidores públicos³⁵, y las obras colectivas³⁶.

3. **Transmisión por causa de muerte:** aplica mediante testamento o a título de sucesión intestada, y por regla general se entiende que no tiene limitaciones, salvo que el autor en vida haya cedido total o parcialmente a un tercero los derechos patrimoniales por un periodo de tiempo determinado o que la titularidad del tercero haya surgido por otra causa legal.



La transmisión por acto entre vivos es la más usada, sin embargo las licencias no son plenamente una transmisión de derechos sino una autorización de uso de los derechos patrimoniales de autor.

En este punto es importante aclarar que anteriormente, previo a la Ley 1450 de 2011, todo acto o contrato por el cual se enajenara total o parcialmente un derecho patrimonial de autor; debía hacerse mediante escritura pública, a partir de lo establecido en el artículo 30 de la Ley 1450 de 2011, que modificó el artículo 183 de la Ley 23 de 1982: "Los actos o contratos por los cuales se transfieren, parcial o totalmente, los derechos patrimoniales de autor o conexos, deberán constar por escrito como condición de validez".

Además de constar por escrito, estos actos deben inscribirse en el Registro Nacional de Derechos de Autor, para efectos de publicidad y oponibilidad a terceros. Por lo tanto, aquí cobra importancia que la organización cuente con un modelo de gestión y protección de los derechos de autor, que incluya el proceso clave de registro de las obras ante la Dirección Nacional de Derecho de Autor, que por demás es completamente gratis.

Al momento de negociar los derechos patrimoniales de autor debe determinarse el ámbito territorial y temporal de la transmisión. De no determinarse tales aspectos, se entiende que la transmisión solo tiene efectos respecto del país donde se realice la transferencia, y por un período de 5 años. Las licencias, a diferencia de la cesión, no transfieren la titularidad de los derechos patrimoniales, sino que

son una autorización de uso de aquellos, por cuanto no se requiere la formalidad exigida para las cesiones parciales o totales de los derechos de autor.

Los derechos patrimoniales de autor pueden negociarse de manera exclusiva o no, es decir, otorgarle a una sola persona ya sea esta natural o jurídica la explotación de uno o varios de los derechos patrimoniales de autor, restringiendo futuras cesiones o licencias del mismo, o los mismos derechos. También se pueden negociar por tiempo limitado, bajo regalías, las cuales pueden ser cobradas sobre las utilidades brutas o líquidas, entre otras formas.

Una forma particular de gestionar o negociar los derechos de autor, se realiza a través de las denominadas Sociedades de Gestión Colectiva de Derechos de Autor y Derechos Conexos, para que sea la organización quien negocie, reclame y en general gestione los derechos de autor y derechos conexos en favor de los asociados (autores y titulares), quienes reciben las regalías a que tengan derecho.

33. Revisar el artículo 182 y siguientes de la Ley 23 de 1982, modificado por el artículo 30 la Ley 1450 de 2011.

34. Al respecto revisar el artículo 20 de la Ley 23 de 1982, modificada por el artículo 28 de la Ley 1450 de 2011.

35. Revisar el artículo 91 de la Ley 23 de 1982.

36. Revisar el artículo 92 de la Ley 23 de 1982.



Igualmente los titulares de los derechos patrimoniales de autor, pueden disponer de su obra a título gratuito, renunciando a la explotación de tales derechos, mediante formas aceptadas por el derecho de autor como son: Creative Commons, Copy Left, GLP, Open Source, entre otros.

Por último hay un tipo de obras que entran al dominio público, y son aquellas para las cuales el periodo de protección ha terminado. En este punto es preciso recordar que la duración de la protección de los derechos morales es indefinida, mientras que los derechos patrimoniales tienen una duración limitada a la vida del autor más ochenta (80) años para personas naturales, y 70 años contados a partir de la

publicación de la obra para personas jurídicas. Vencido este plazo de protección, la obra entra al dominio público, y por lo tanto cualquier persona puede copiar, reproducir, modificar, traducir y adaptar la obra sin la necesidad de solicitar permisos, siempre y cuando se respeten los derechos morales de autor.

Generalmente, una obra protegida por el derecho de autor no puede ser reproducida, traducida, adaptada, exhibida o representada en público, ni distribuida, emitida o comunicada la comunidad, sin el permiso del autor o titular de los derechos patrimoniales de autor, y esto es lo que significa “Todos los derechos reservados”.

El derecho de autor protege entre otras obras:

- **Libros, folletos o similares.**
- **Conferencias, alocuciones, y similares.**
- **Obras dramáticas o dramático-musicales.**
- **Obras coreográficas y las pantomimas.**
- **Las composiciones musicales con o sin letra.**
- **Obras cinematográficas.**
- **Obras fotográficas.**
- **Obras de dibujo, pintura, arquitectura, escultura, grabado, litografía, entre otras.**
- **Obras de arte aplicadas a la industria.**
- **Ilustraciones, mapas, planos, croquis y obras plásticas relativas a la geografía, antropología, arquitectura o las ciencias.**
- **Software y bases de datos.**

La obra intelectual original ya sea artística, literaria o herramienta software, no contempla la protección de ideas, sino la forma particular y especial en que el autor o autores las expresan. Igualmente, no existe protección sobre el contenido conceptual implícito en las obras, y por ello se pueden utilizar o retomar libremente por terceros. Por ejemplo, el amor, odio, venganza, entre otras.

Vinculado al derecho de autor existen los denominados derechos conexos al derecho de autor, los cuales contemplan los derechos de los artistas, intérpretes o ejecutantes, productores de fonogramas y organismos de radiodi-

fusión, en relación con sus interpretaciones o ejecuciones, fonogramas y emisiones de radiodifusión, respectivamente.

A partir de lo anterior, en materia de derecho de autor y derechos conexos, el ordenamiento jurídico ha establecido las denominadas Sociedades de Gestión Colectiva³⁷, figura mediante la cual un grupo de autores y/o titulares del derecho de autor o de los derechos conexos conforman una “Persona Jurídica”, creada con el propósito de administrar colectivamente los derechos de sus asociados.

37. En Colombia las Sociedades de Gestión Colectiva requieren reconocimiento, autorización y permiso de funcionamiento por parte de la Dirección Nacional de Derecho de Autor, DNDA.

En Colombia se requieren ciertos permisos o licencias³⁸ para:

1. Establecimientos Abiertos al Público:

- Ejecución Pública de Música.
- Almacenamiento Digital de Música.
- Reprografía o fotocopiado Comercial.
- Comunicación Pública de Audiovisuales.

2. Conciertos, Eventos y Actos Musicales:

- Ejecución de Música en vivo y/o fonogramada.
- Eventos o Caravanas Publicitarias.

3. Producción de Fonogramas:

- Grabación de CD's u otras copias de fonogramas.

4. Producción de Audiovisuales:

- Sincronización de Obras Musicales.

5. Producción de Multimedia:

- Reproducción de obras audiovisuales dentro de producciones multimedia.

6. Producción de Comerciales de Radio y Televisión:

- Reproducción y Comunicación Pública de obras musicales en comerciales de televisión.

7. Telefonía

8. Internet

9. Radio:

- Radiodifusión en AM o FM.
- Radio por Internet.

10. Televisión

11. Espectáculos de Teatro y Danza

12. Instituciones Educativas o Culturales

13. Otras Instituciones Públicas y Privadas, en General:

- Holding telefónico.
- Música ambiental en empresas e instituciones.
- Reprografía en empresas e instituciones públicas.

Se recomienda al emprendedor hacer uso de la herramienta de derecho de autor, sobre todo en las organizaciones con ánimo de lucro, y tener cuidado siempre de respetarlos con el propósito de evitar conflictos que puedan llegar a afectar las finanzas de la empresa. Antes de usar una obra, ya sea esta literaria, musical, teatral, de danza, entre muchas más, debe obtenerse la autorización o licencia del autor o titular de los derechos patrimoniales. En un apartado anterior se hizo mención de algunos permisos o licencias que se requieren para ciertas actividades.

En lo que respecta a Propiedad Industrial³⁹, es pertinente recalcar que el emprendedor debe conocer las herramientas que esta brinda para hacer uso de: signos distintivos (marcas), patentes, diseños o cualquier otro que pueda ser de utilidad para la organización.

La propiedad intelectual conformada por el Derecho de Autor y la Propiedad Industrial, son herramientas mediante las cuales se protegen y se compensan los esfuerzos y productos del desarrollo y talento humano. Al ser intangibles protegidos a favor de los autores o inventores, son ellos quienes pueden disponer libremente de su propiedad o dominio, y transferirlos a título oneroso o gratuito, y es en el campo de la autonomía de la voluntad donde se suscribe herramientas dentro del sistema del derecho de autor como son: Copyleft, Creative Commons, Open Source entre otros, los cuales serán abordados más adelante.

38. Para mayor detalle véase la guía "Orientaciones Sobre el Mercado del Licenciamiento del Derecho de Autor y los Derechos Conexos", de la DND, en: <http://www.derechodeautor.gov.co/htm/Publicaciones/Circular%20mercado%20de%20licenciamiento%20version%2007%20de%20julio%20de%202011.pdf>.

39. Para mayor detalle consúltese la página web de la Superintendencia de Industria y Comercio: <http://api.sic.gov.co/Biblioteca.html>.

En la tabla 75 se enuncian las excepciones al Derecho de Autor existentes en el marco jurídico colombiano, es decir, aquellas actividades para las cuales no se requiere autorización del titular de los derechos patrimoniales:

Tabla 75. Excepciones al derecho de autor.

Tipo de Excepción	Normatividad		
	Convenio de Berna	Decisión 351	Ley 23 de 1982
Derecho de Cita	Art. 10 Parágrafo 1.	Art. 22 Literal a.	Art. 31
Ilustración de la Enseñanza	Art. 10 Parágrafo 2.	Art. 22 Literal b.	Art. 32
De algunos Artículos (cualquier artículo, fotografía, ilustración y comentario relativo a acontecimiento de actualidad, publicados por la prensa o difundidos por la radio o la televisión).	Art. 10 bis, Parágrafo 1.	Art. 22 Literal e.	Art. 33
Acontecimientos de Actualidad (Difundidos en prensa o radio).	Art. 10 bis, Parágrafo 2.	Art. 22 Literal f.	Art. 34
Discursos y Similares (Políticos, judiciales, entre otros).	No aplica	Art. 22 Literal g.	Art. 35
Derecho de Reproducción (Para uso privado y sin fines de lucro).	Art. 9 Parágrafo 2.	Art. 3	Art. 37 y 44. (Utilización en el domicilio privado sin ánimo de lucro).
Licencias Obligatorias	Art. 11 bis. Parágrafo 2.	Art. 32	Art. 45. (Debe cumplirse lo dispuesto en los artículos 58 y 59).
Bibliotecas	No aplica	Art. 22 Literal c.	Art. 38
Obras en Sitios Públicos	No aplica	Art. 22	Art. 39
Conferencias	No aplica	No aplica	Art. 40
Leyes y similares	No aplica	No aplica	Art. 41
Representación de una Obra (En actividades de enseñanza, siempre que no tenga fines de lucro).	No aplica	Art. 22 Literal j.	No aplica

Copyright, Copyleft & Creative Commons

Copyright es el tipo de licencia que va inmerso por regla general en toda obra protegida por derecho de autor. Se expresa con una (c) encerrada en círculo y significa “Todos los Derechos Reservados”. Representa que la obra pertenece al autor, quien tiene el dominio completo para hacer lo que le plazca con ella. Indica también que para adquirir este tipo de obras, se debe pagar por ella, además de solicitar el respectivo permiso para utilizarla, y aun habiendo adquirido el derecho a usarla, no puede ser distribuida por ningún medio, lo que significa que la obra solo está disponible para uso personal. Es muy común cuando se adquieren: discos CD, libros, obras teatrales, películas y software.

Por su parte, el Copyleft es considerado lo opuesto al Copyright, y se representa con una c invertida dentro de un círculo. Este sistema permite por regla general usar, modificar y redistribuir la obra literaria, artística y/o el software⁴⁰. Dentro del Copyleft⁴¹ existen varios tipos de licencias, las más usadas son GLP (Licencia Pública General) y Creative Commons.

- GLP-GNU:

Es una licencia creada por Free Software Foundation, con el propósito de proteger la libre distribución, modificación y uso de software. Este tipo de licencia determina que el software

es libre y para ello busca protegerlo de los intentos de apropiación que restrinjan las libertades de los usuarios a usarlos, modificarlos y distribuirlos.

- Creative Commons:

Este sistema contempla varios tipos de licencias, en donde siempre se debe dar respeto al derecho moral de autor de paternidad. A continuación se enuncian las condiciones bajo las cuales se puede licenciar la obra dentro del Creative Commons:



Atribución: Esta opción permite a otros copiar, distribuir, mostrar y ejecutar el trabajo patentado y todos los derivados del mismo, pero dando siempre testimonio de su autoría.



No Comercial: Esta opción permite a otros copiar, distribuir, mostrar y

ejecutar el trabajo patentado y todos los derivados del mismo, pero únicamente con propósitos no comerciales.



No derivación del trabajo: Esta opción permite a otros copiar, distribuir, mostrar y ejecutar solo copias literales del trabajo patentado, no estando autorizado ningún tercero a realizar trabajos derivados del mismo.



Igualmente compartido: Esta licencia permite a otros realizar trabajos derivados pero únicamente bajo una licencia idéntica. Este tipo de licencia, únicamente aplica a obras derivadas. Esta última tipología es excluyente de la de No derivación de trabajos, es decir, no se pueden elegir ambas a la vez.

La tabla 7.6 presenta el compilado de las licencias que se pueden otorgar en virtud del Creative Commons:



40. Para el software se recomienda usar la Licencia Pública General [GPL] de la Fundación para el Software Libre [FSF].

41. Estos sistemas alternativos al tradicional Copyright, se enmarcan dentro de la autonomía de la voluntad privada de disponer de la obra conforme a la voluntad del autor, usando x o y tipo de licencia o sistema, y responde a las necesidades actuales del Derecho de Autor en el mundo digital.

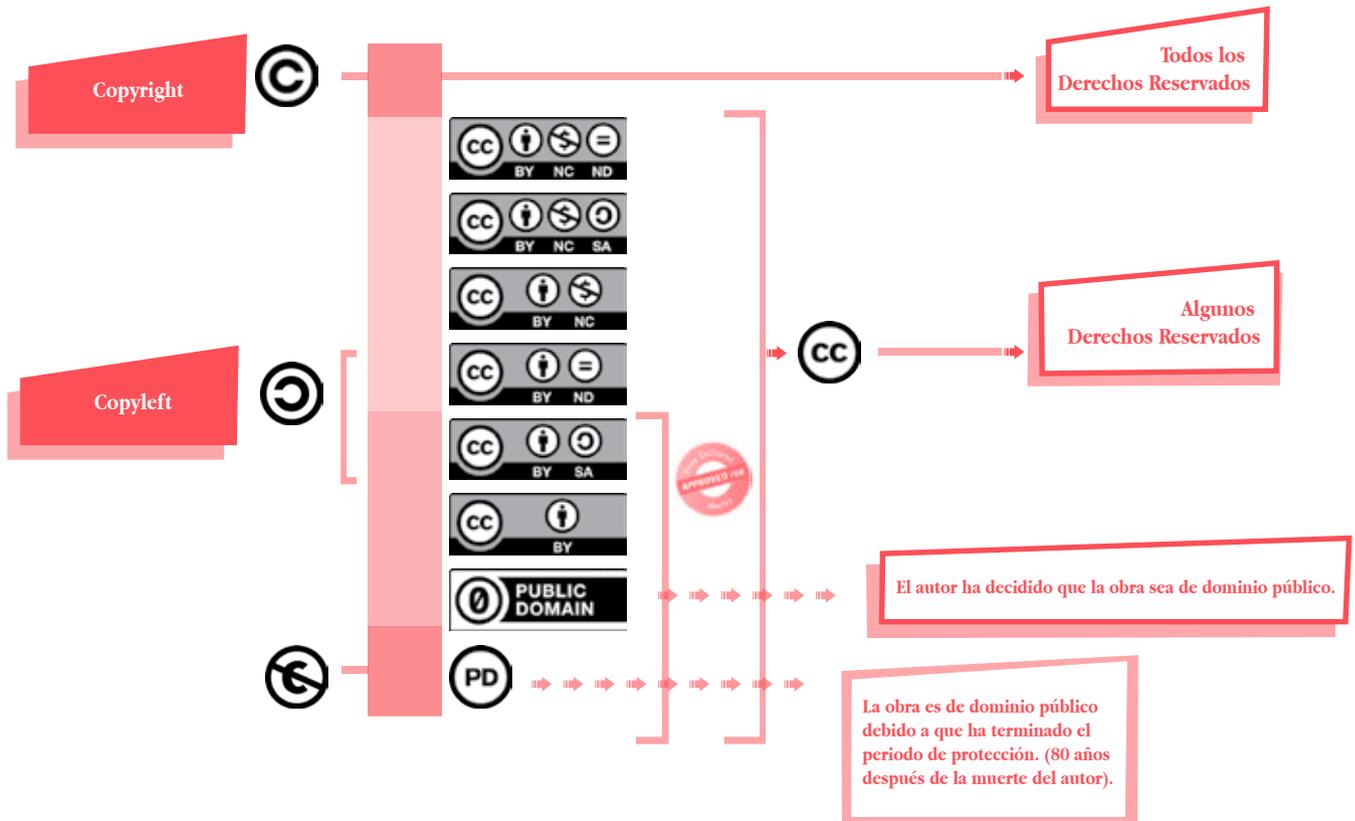
Tabla 7.6 Caracterización de licencias bajo Creative Commons

Logos	Definición			Descripción
	Atribución			Permite a otros copiar, distribuir, mostrar y ejecutar la obra y todos los derivados de la misma. Pero dando siempre testimonio de la autoría del mismo.
	Atribución	No derivación del trabajo		Permite a otros copiar, distribuir, mostrar y ejecutar la obra, pero solo copias literales.
	Atribución	No derivación del trabajo	No Comercial	Permite a otros copiar, distribuir, mostrar y ejecutar la obra, pero solo copias literales y sin propósitos comerciales.
	Atribución	No Comercial		Permite a otros copiar, distribuir, mostrar y ejecutar la obra y todos los derivados de la misma, pero sin propósitos comerciales.
	Atribución	No Comercial	Igualmente compartido	Permite a otros copiar, distribuir, mostrar y ejecutar la obra y todos los derivados de la misma, pero sin propósitos comerciales y con licencia idéntica.
	Atribución	Igualmente compartido		Permite a otros copiar, distribuir, mostrar y ejecutar la obra y todos los derivados de la misma, pero con licencia idéntica.
	No derivación del trabajo			Permite a otros copiar, distribuir, mostrar y ejecutar solo copias literales de la obra.
	No derivación del trabajo	No Comercial		Permite a otros copiar, distribuir, mostrar y ejecutar solo copias literales y sin propósitos comerciales.
	No Comercial			Permite a otros copiar, distribuir, mostrar y ejecutar la obra sin propósitos comerciales.
	No Comercial	Igualmente compartido		Permite a otros copiar, distribuir, mostrar y ejecutar la obra sin propósitos comerciales y con licencia idéntica.
	Igualmente compartido			Permite derivar obras con licencia idéntica.

Fuente: Elaboración propia, 2013.

Nota:

En el link: <http://creativecommons.org/choose/>, se orienta el procedimiento para licenciar la obra mediante las herramientas Creative Commons. La siguiente imagen ilustra los tipos de licencias explicados anteriormente:



Fuente: Adaptado de <http://grabanduncorto.wordpress.com/2010/09/23/copyright-copyleft-y-creative-commons-%C2%BFque-los-diferencia/>

Open Source

Es una marca de certificación de propiedad de Open Source Initiative, la cual garantiza que cualquier persona tiene el derecho de usar, modificar y redistribuir el código libremente. Para otorgarse esta marca a determinado software, se requiere que el modelo de distribución cumpla con los siguientes presupuestos:

1. **Libre distribución.** No haya restricciones para vender o distribuir el software.
2. **Código fuente.** El software debe incluir el código fuente y debe permitir crear distribuciones compiladas siempre y cuando la forma de obtener el código fuente esté expuesta claramente.

3. **Trabajos derivados.** Se debe permitir crear trabajos derivados, que deben ser distribuidos bajo los mismos términos que la licencia original del software.

4. **Integridad del código fuente del autor.** Se debe permitir crear trabajos derivados, que deben ser distribuidos bajo los mismos términos que la licencia original del software.

5. **No discriminar personas o grupos.** La licencia no debe discriminar a ninguna persona o grupo.

6. **No discriminar ningún tipo de uso del programa.** La licencia no debe impedir a nadie el uso del programa en una deter-

minada actividad. Por ejemplo, no puede impedir el uso en una empresa o no puede impedir el uso en investigación genética.

7. **Distribución de la Licencia.** Los derechos que acompañan al programa deben aplicarse a todo el que redistribuya el programa, sin necesidad de licencias adicionales.

8. **La licencia no debe ser específica a un producto.** Los derechos que da la licencia no deben ser diferentes para la distribución original y para la que funciona en un contexto totalmente diferente.

Existen otros sistemas, como el Science Commons, que promueve la difusión abierta del conocimiento científico, o el recientemente creado CCLearn que busca impulsar modelos abiertos dentro del sistema educativo.

A manera de ilustración, en materia de software se habla de varios tipos de licencias. Entre los más comunes se encuentran:

Freeware: se distribuye gratuitamente, y está prohibido distribuirlo con ánimo de lucro, Ej: Google, Skype, entre otros.

Shareware: es gratuito con propósitos de evaluación, usualmente el tiempo de esta es de 30 días. Ej: antivirus como NOD32, PANDA, AVAST, etc.

Adware: Programas o aplicaciones gratuitos que incluyen publicidad. Ej: Youtube, Facebook, entre otros.

Software libre: No necesariamente es gratuito, pues se trata de programas de código abierto. Una vez adquirida la licencia pueden ser copiados, modificados y redistribuidos. Ej: Linux, Firefox, Chrome, entre otros.

Freeware: se distribuye gratuitamente, y está prohibido distribuirlo con ánimo de lucro. Ej.: Google, Skype, entre otros.

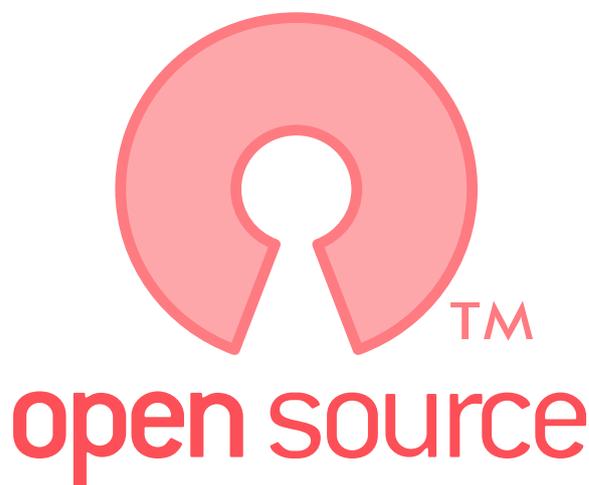
Shareware: es gratuito, con propósitos de evaluación. Usualmente el tiempo de esta es de 30 días. Ej.: antivirus como NOD32, PANDA, AVAST, etc.

Adware: Programas o aplicaciones gratuitos que incluyen publicidad. Ej.: YouTube, Facebook, entre otros.

Software libre: No necesariamente es gratuito, pues se trata de programas de código abierto. Una vez adquirida la licencia pueden ser copiados, modificados y redistribuidos. Ej.: Linux, Firefox, Chrome, entre otros.

9. La licencia no debe ir en contra de otro software. que se distribuya con el mismo. Por ejemplo, la licencia no debe indicar que todos los programas distribuidos conjuntamente con él deben ser Open-Source.

En este apartado se han mostrado algunas licencias diferentes al Copyright, elementos que pueden ser de gran utilidad para instituciones públicas, y para Entidades Sin Ánimo de Lucro. Estas herramientas permiten que las obras circulen de manera abierta, con el objetivo de no restringir el acceso y libre circulación de la información a través de los medios actuales de comunicación, en especial los que giran alrededor de internet.



BIBLIOGRAFÍA

Baroja, P. (1973). *El árbol de la ciencia*. Madrid: Ediciones Castilla, S.A.

Constitución Política de Colombia, Gaceta Constitucional No. 116 del 20 de Julio de 1991.

Resolución 000139 de Noviembre 21 de 2012, Por la cual la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN, adopta la Clasificación de Actividades Económicas – CIIU revisión 4 adaptada para Colombia.

Ley 397 de 1997 - Ley General de la Cultura
“Por la cual se desarrollan los artículos 70, 71 y 72 y demás artículos concordantes de la Constitución Política y se dictan normas sobre patrimonio cultural, fomentos y estímulos a la cultura, se crea el Ministerio de la Cultura y se trasladan algunas dependencias.”

Conpes 3162 de 2002 “Lineamientos para la sostenibilidad del Plan Nacional de Cultura 2001-2010.”

Ley 814 de 2003 - Ley de Cine Por la cual se dictan normas para el fomento de la actividad cinematográfica en Colombia.

Plan Nacional de Cultura 2001-2010 “Hacia una ciudadanía democrática y cultural.”

Ley 1185 de 2008 - Modifica la Ley General de Cultura reglamentada por los decretos 763 y 2941 de 2009 “Por la cual se modifica y adiciona la Ley 397 de 1997 –Ley General de Cultura– y se dictan otras disposiciones.”

Ley 1379 de 2010 - Actualización de la ley 98 de 1993 “Por la cual se organiza la red nacional de bibliotecas públicas y se dictan otras disposiciones”

Conpes 3659 de 2010 Política Nacional para la Promoción de las Industrias Culturales en Colombia.

Ley 1493 de 2011 “Por la cual se toman medidas para formalizar el sector del espectáculo público de las artes escénicas, se otorgan competencias de inspección, vigilancia y control sobre las sociedades de gestión colectiva y se dictan otras disposiciones.”

Ley 1493 de 2012 Por la cual se toman medidas para formalizar el sector del espectáculo público de las artes escénicas, se otorgan competencias de inspección, vigilancia y control sobre las sociedades de gestión colectiva y se dictan otras disposiciones.

Ley 1556 de 2012 Por la cual se fomenta la producción y rodaje de obras cinematográficas en Colombia

Ley 222 de 1995 (diciembre 20) Diario Oficial No. 42.156, de 20 de diciembre de 1995 Por la cual se modifica el Libro II del Código de Comercio, se expide un nuevo régimen de procesos concursales y se dictan otras disposiciones.

ANEXO A

ESTUDIO DE CASO

ACADEMIA DE TEATRO MUSICAL VALLE DEL LILI — CALI (VALLE)

Este caso corresponde a un plan de negocio innovador, relevante para las comunidades locales donde es insertado. Trata de acoger y desarrollar diferentes necesidades en el tema cultural de la ciudad de Cali.

Objetivo General:

Desarrollar “La Academia de Teatro Musical del Lili”, como un espacio que promueve el teatro musical dentro de las artes escénicas de la ciudad Cali, por medio de la enseñanza, integración, y puesta en escena de las diferentes expresiones artísticas necesarias para construir un espectáculo de teatro musical, entre ellas: Danza contemporánea, actuación, canto y baile de ritmos populares como la salsa, para darle un sentido de identidad a la academia y sus alumnos. Su misión principal es la formación de niños y jóvenes en cada una de las disciplinas anteriormente mencionadas, con un excelente dominio de las técnicas, gracias a la metodología de enseñanza y el bagaje de la planta docente de la academia, así como la divulgación de la propuesta de teatro musical en la ciudad, a través de la presentación de espectáculos anuales realizados por los estudiantes de la academia.

Específicos:

- 1.Desarrollar las adecuaciones de infraestructura necesarias para que la academia pueda empezar a operar.
- 2.Montar un espectáculo a final de año, durante los tres primeros años de creación de la academia, que permita mostrar el proceso de formación aprendido y difundir el concepto de teatro musical en la ciudad.
- 3.Formar en las áreas de danza mínimo 67 personas entre niños, niñas y jóvenes, además de un mínimo de 25 per-

sonas en técnica vocal durante el primer año.

4.Generar empleo de tiempo completo para 5 personas y 3 de medio tiempo durante el primer año de operaciones, e incrementar la contratación de maestros para música y danza a tiempo completo, después del segundo año operativo.

5.Realizar 2 producciones anuales después del tercer año.

Justificación:

El teatro musical es un género relativamente reciente en las artes escénicas, y constituye una fusión creativa entre teatro, baile y canto, lo que ofrece un espectáculo alimentado por otra serie de antecedentes como la ópera, la zarzuela, la comedia del arte y demás. Actualmente, el género se ha desarrollado con mayor relevancia en Estados Unidos, y ofrece la posibilidad de vincular diferentes expresiones artísticas que incluyen la escenografía, el vestuario y grupos musicales (Gala,2000).

La idea de crear una academia de teatro musical en la ciudad de Cali, responde a que esta es una ciudad con alto desarrollo y crecimiento de su población, que se acerca a los 2,5 millones de habitantes (DANE, 2010), repartidos en las 22 comunas. Es la capital mundial de la salsa y posee una diversidad cultural, étnica y musical. Para el fomento de la cultura, hay teatros municipales, museos, centros culturales y canales regionales de radio y

televisión. Cali mejora cada vez más su infraestructura, mediante inversiones en la malla vial, transporte y demás obras civiles, lo cual refleja su pujante crecimiento económico, lo que ha permitido que sea elegida como la ciudad anfitriona de la 9° versión de los Juegos Mundiales 2013, un evento deportivo donde participan aquellas atléticas cuyas disciplinas no están incluidas en los juegos olímpicos. Un evento de esta magnitud, ofrece la oportunidad para que un país o una región en particular, exhiban en las ceremonias de apertura sus diferentes expresiones culturales. Los principales eventos culturales de la ciudad son el Festival de música Petronio Álvarez, el Internacional de Arte, el de Teatro, Internacional de Salsa, la Feria de Cali, entre muchos otros¹. Poder lograr una actividad de teatro musical para los jóvenes de la ciudad, es necesario acoger y reunir en un mismo lugar las diferentes habilidades en artes escénicas que la ciudad posee. Una academia que no solo promueva el aprendizaje de canto, baile y teatro a sus estudiantes, sino que retroalimente el proceso de aprendizaje en una presentación de fin de año.

Dado que la ciudad contempla diferentes grupos sociales (el 26% se reconoce de origen afrodescendiente según información recabada por el DANE, 2010), la Academia pretende reunir las expresiones artísticas locales y otras artes escénicas tradicionales de un show musical, para darle un toque regional a una actividad como es el teatro musical, en su versión colombiana.

Las academias privadas de artes no cubren a estos tipos de población, pues la educación artística no formal, no está incluida en el consumo de la canasta familiar, y muchas de éstas academias se ubican en zonas donde no hay problemas sociales a la vista. En temas de educación, ambiente y espacio público, falta mayor gestión para cubrir el total de la población (Cámara de comercio de Cali, 2008).

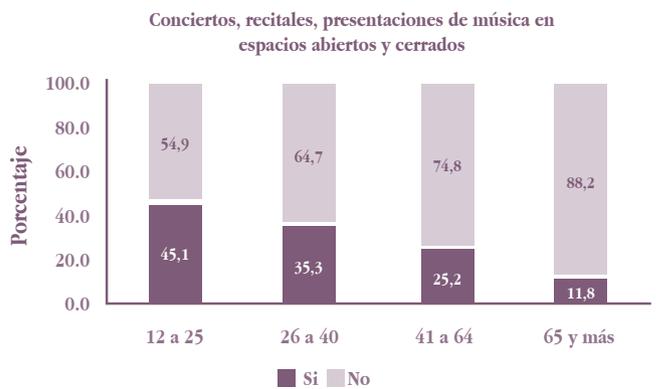
Antecedentes:

El teatro musical es un género nuevo en Colombia. Sólo se está presente en Bogotá, con el Taller Musical de Colombia, que lleva varios años en la formación de futuros artistas de este género y realiza montajes cada año. Está dirigido a un público de estratos sociales medios y altos, cuenta con maestros formados en las mejores escuelas de artes escénicas de Colombia y el extranjero. Hasta hace poco la escuela Fernando Sor, también en Bogotá, inició actividades de formación en teatro musical, pero aún no hace montajes. En la ciudad de Cali hay escuelas de danza, de música y de teatro, pero no de teatro musical, por lo que este proyecto sería

pionero en la ciudad. En la actualidad, se cuenta con diferentes orquestas de ritmos del Pacífico, salsa, rock y grupos de danzas como ballet, salsa, hip-hop entre otros (Secretaría de cultura de Santiago de Cali, S.f).

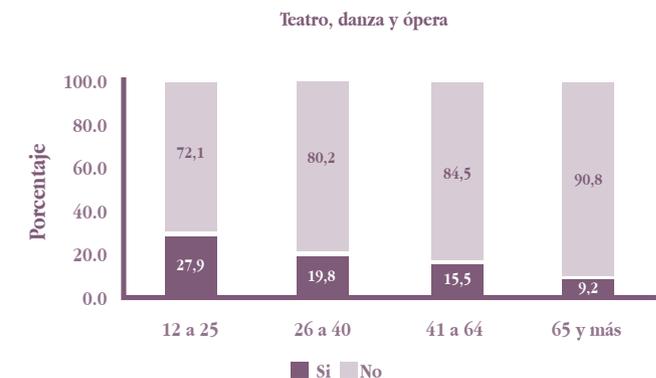
La actividad en artes escénicas no es nueva, pero el teatro musical si, y en Cali existen recursos suficientes y motivación para realizar esta actividad, con el fin de acoger a un público más amplio e integral, que guste de diferentes expresiones artísticas. Según la encuesta de cultura del año 2010, el porcentaje de personas en las cabeceras municipales de 12 años y más, que asisten a eventos y espectáculos de artes escénicas corresponde a 20,1% (DANE, 2010). Las siguientes gráficas reproducen con mejor detalle por grupo etáreo:

Gráfico 1.



Fuente: DANE, 2010.

Gráfico 2.



Fuente: DANE, 2010.

1. Fuente: Wikipedia http://es.wikipedia.org/wiki/Santiago_de_Cali#Teatros

Análisis del sector:

La riqueza multicultural y pluriétnica del país hace posible una amplia y numerosa variedad de expresiones dancísticas, que en su práctica social permiten la generación de conocimiento, la constitución de tejido social y el fortalecimiento de la memoria. Por ende, es amplio también el número de grupos y organizaciones que participan en los diferentes eslabones, como la creación, formación y difusión de este sector cultural. En los últimos 10 años, el número de organizaciones culturales dedicadas a la formación y creación dancística ha aumentado considerablemente; en Bogotá solamente, se puede afirmar que se ha presentado un crecimiento de 300 a 1200 organizaciones dedicadas a la formación en el campo musical, dancístico y teatral; y de acuerdo a los datos registrados en el Programa de Concertación y en el Sistema Nacional de Información en Cultura, SINIC, del Ministerio de Cultura, en el país existen más de 435 entidades sin ánimo de lucro, entre corporaciones, asociaciones y fundaciones, que desarrollan actividades de formación, difusión y promoción en los diferentes campos artísticos y culturales (Informe del sistema Nacional de Cultura Colombia, 2010).

En el sector cultural de presentaciones artísticas y celebraciones, al cual pertenece la danza, algunas de las organizaciones más representativas son la Escuela de Danza Folclórica Colombiana en la Costa Atlántica, la Fundación Cultural Ballet Folclórico Tierra Colombiana, el Grupo de Danzas Tradicionales Colombianas Delia Zapata, la Escuela Popular de Arte de Medellín, la Escuela Departamental de Danza de Santander (Bucaramanga), la Escuela de la Corporación Cultural

Barranquilla, y el Instituto Popular de Cultura (Cali); las cuales cuentan con una sólida tradición en la oferta de formación y espectáculos (Informe del sistema Nacional de Cultura Colombia, 2010).

De igual forma, en los últimos diez años este sector ha tenido gran difusión, lo que se ha visto reflejado en un mayor número de eventos, festivales y espectáculos, con la participación de artistas de todas las regiones de Colombia e incluso del mundo.

Análisis del Mercado y Mercado Objetivo:

En la comuna 9, barrio La Alameda, donde se ubicaría la Academia, existen escuelas artísticas pero no con el objetivo de hacer teatro musical, sino de enseñar diferentes actividades no

relacionadas con este. La Academia de Teatro Musical del Lili, hace referencia al antiguo territorio de la cultura de los Lilíes, habitantes del Valle del Cauca. La ubicación espacial de la academia, permite fácil acceso para los habitantes de toda la ciudad, cerca al centro y al Estadio. Existen bibliotecas públicas, colegios, fundaciones, centros culturales y comerciales en los alrededores. Es un barrio comercial y residencial, de los más tradicionales de Cali, con población heterogénea en lo económico y en el uso del suelo (DAGMA, S.f.).

Las escuelas de danza, teatro y música relevantes, y que podrían hacer parte de la competencia y ubicadas en el mismo sector, son las que se muestran en la tabla 1:

Tabla 1. Análisis de competencia Academia de Teatro Musical del Valle de Lili.

Escuela o Academia	Servicios Ofrecidos	Valor en pesos mensual aprox.
La escalera	Taller de actuación	\$ 150.000 (8 horas)
	Danza contemporánea	\$ 200.000 (6 horas)
	Iniciación musical solfeo (incluye técnica vocal)	\$ 240.000 (16 horas)
Estrellas de la Salsa	Salsa para niños y/o adultos	\$ 80.000 (8 horas)
	Jazz y danza contemporánea	\$ 240.000 (12 horas)
	Folclor colombiano	\$ 120.000 (8 horas)
	Salsa adultos avanzado	\$ 320.000 (16 horas)
	Presentación de final de año	No aplica costo
Taller musical de Cali	Piano, flauta y/o violín (según elección) principiantes	\$ 320.000 (16 horas)
	Técnica vocal y Percusión básica	\$ 180.000 (12 horas)
	Piano, flauta y/o violín (según elección) avanzado	\$ 400.000 (20 horas)
	Presentación de final de año	No aplica costo por ensayos

Fuente: Elaboración propia, 2013.

La Academia de Teatro Musical del Lili está dirigida a niños, niñas y jóvenes de los 5 a los 21 años, de todos los barrios de Cali, de estrato socio-económico medio, pero sin excluir otros estratos sociales que demuestren interés por las actividades relacionadas con el teatro musical. Se manejan horarios en horas de la tarde a partir de las 4:00 pm, y en la noche hasta las 9:00 pm, debido a que el target de población es escolar y/o universitario. Los días sábados se manejará jornada continua. La ubicación estratégica de la Academia permite a alumnos y alumnas del sector acceder de manera rápida a los servicios.

Servicios Ofrecidos:

Para dar cumplimiento a las actividades que compongan un espectáculo de Teatro Musical para el fin de año, la Academia del Lili ofrece diferentes lecciones en artes escénicas así:

- Jazz y danza contemporánea.
- Técnica vocal y expresión corporal.
- Ballet clásico.
- Salsa.

-Tienda de artículos de baile y demás artículos de merchandising de la Academia.

Los grupos son divididos para niños de 5 a 8 años (principiantes), jóvenes de 9 a 15 años (intermedio) y de 16 años en adelante (avanzado). Se distribuyen en el siguiente horario:

Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
4 – 5 PM Jazz y Danza Contemp. (p)	4- 5 PM Ballet clásico (p)	4 – 5 PM Jazz y Danza Contemp. (p)	4-5 PM Ballet Clásico (p)		8 – 9:30 AM Jazz y Danza Contemp. (a)
4 – 5 PM Técnica vocal y exp. Corp (p)	4- 5 PM Técnica vocal y exp. Corp (i)	4 – 5 PM Técnica vocal y exp. Corp (p)	4- 5 PM Técnica vocal y exp. Corp (i)		10- 11 AM* Ensayo princi- pantes e inter- medio
		4 – 5 PM Salsa (p)			
5 – 6 PM Jazz y Danza Contemp. (i)	5-6 PM Ballet clásico (i)	5 – 6 PM Jazz y Danza Contemp. (i)	5-6 PM Ballet clásico (i)		11- 12:30 M* Ensayo avanza- dos
	6 – 7:30 PM Ballet Clásico(a)		6 – 7 PM Salsa (i)	6 – 7:30 PM Ballet Clásico(a)	
5 – 6 PM Técnica vocal y exp. Corp (a)	6 – 7:30 PM Jazz y Danza Contemp. (a)	5 – 6 PM Técnica vocal y exp. Corp (a)		6-7:30 PM Jazz y Danza Contemp. (a)	
	7:30- 8:30 PM Salsa (a)		7:30–8:30 PM Salsa (a)		

*Ensayos aplican sólo en los meses previos al espectáculo. El montaje se hará durante las clases.

Se cuenta con docentes egresados de escuelas de arte, conservatorios de la ciudad de Cali, y con experiencia en la enseñanza de sus respectivas áreas para niños y jóvenes.

Se realizan las actividades académicas con la mitad de la capacidad instalada, para garantizar que con el mínimo de operaciones y de alumnos, la academia se pueda sostener. Se espera aumentar el número de alumnos por cada grupo y contemplar la apertura de nuevos grupos en horas de la mañana, en especial durante el periodo de vacaciones.

Proyección de Ventas

Se proyectan las siguientes unidades por servicio:

Nombre del Servicio	Horas por mes según horario	Valor mensual	Números estimado de servicios vendidos		
			Mensual Año 1	Mensual Año 2	Mensual Año 3
Jazz y Danza Contemporánea	8 promedio por grupo	\$ 150.000	25	28	30
Técnica vocal y expresión corporal	8 promedio por grupo	\$ 150.000	25	28	30
Ballet Clásico	8 promedio por grupo	\$ 100.000	12	15	18
Salsa	4 promedio por grupo	\$ 80.000	30	35	40
Ingresos por Merchandising	No aplica	Ingreso estimado por ventas de \$80.000 por paquete anual sugerido *	50/año	80/año	90/año

* El paquete incluye un saco con el logo de la Academia (\$60 mil), un cuaderno de música (\$15 mil) y un portaminas (\$5 mil)

Nombre del Servicio	Números estimado de ventas		
	Año 1	Año 2	Año 3
Jazz y Danza Contemporánea	\$41'250.000	\$46'200.000	\$49'500.000
Técnica vocal y expresión corporal	\$41'250.000	\$46'200.000	\$49'500.000
Ballet Clásico	\$13'200.000	\$16'500.000	\$19'800.000
Salsa	\$26'400.000	\$30'800.000	\$35'200.000
Merchandising	\$4'000.000	\$6'400.000	\$7'200.000
TOTAL	\$126'100.000	\$146'100.000	\$161'200.000

Con base en los estimados, se esperan ventas por los siguientes valores durante 11 meses de trabajo en el año (se estima que enero son vacaciones para los alumnos y la administración):

Se considera además, que luego de 3 años se hará un aumento del 10% del valor mensual de las clases. No se cobrará matrícula, se llenará por alumno una ficha de registro indicando el curso deseado. Se espera que el número de es-

tudiantes aumente moderadamente en un 10% durante los tres primeros años de funcionamiento. En casos de alumnos que sólo desean tomar algunas horas de clase, se estima un cobro de \$20.000.00/hora para cualquiera de las clases, Sin embargo esto es algo esporádico y decide no considerarse como un ingreso adicional, pues se realiza una estrategia de promoción para el target de mercado. Se hará una planilla extraordinaria que la secretaría entregará para su contabilidad y registro. Aun así, esta cifra no superaría el valor de \$200.000.00/mes. Se considera una multa del 10% del valor de la mensualidad cuando no se ha efectuado el pago pasado el día 10 del mes. Si el alumno llega después de la fecha por primera vez, se cobrará la mitad del valor mensual.

Descripción del Producto y Experiencia del Servicio:

Se espera que el estudiante aprenda un mínimo de dos actividades, a razón de 4 horas semanales para principiantes, 6 horas para el nivel intermedio y, 10 horas en nivel avanzado. Sin embargo, esta motivación depende de qué tan dispuestos estén los padres y tutores a invertir en más de un servicio. Los ensayos se realizan en los horarios establecidos, y faltando un mes para el espectáculo final, se implementan ensayos en salas concertadas con la Secretaría de Cultura de Cali y salas privadas de la ciudad. Se imparten las diferentes técnicas en danza, expresión corporal y técnica vocal, por parte de maestros especializados de instituciones reconocidas en formación artística y musical de la ciudad de Cali. Al ingresar a la Academia, el futuro alumno indaga en recepción so-

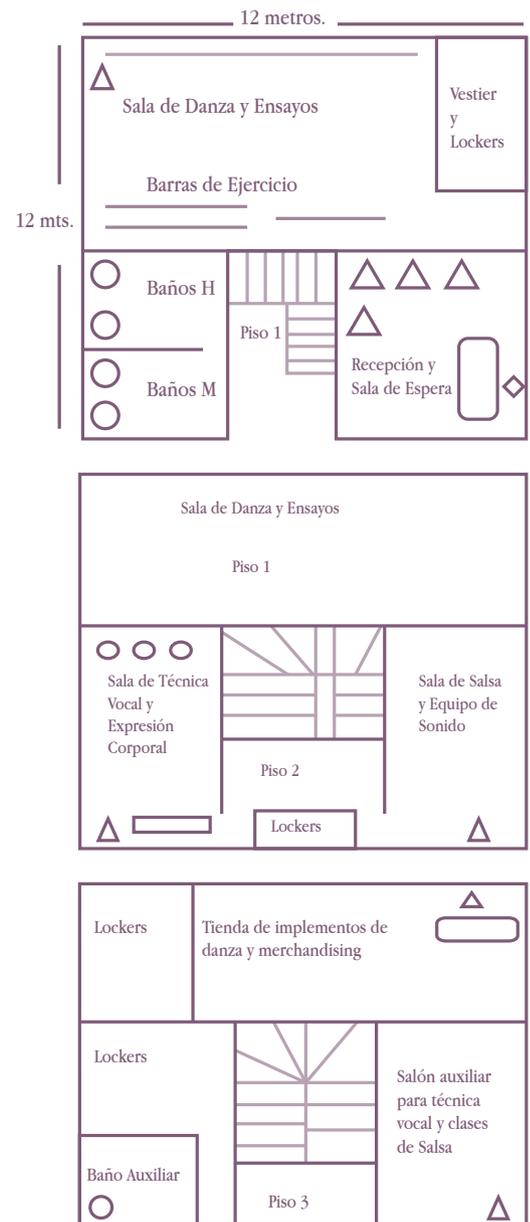
bre los servicios artísticos recibidos. El encargado orienta al interesado sobre lo que puede obtener de cada servicio según la edad, y se enfoca en el producto final: espectáculo de fin de año de teatro musical. Este encargado debe animar al futuro alumno para que tome dos servicios en lo posible, sin desestimarle si escoge tomar sólo uno. Posteriormente, le hace entrega de un folleto informativo sobre los servicios artísticos y toma sus datos.

Posterior a esto, se procede al registro y pago del primer mes de clase o de la clase individual que decida tomar. Se almacena y registra la información en la factura y en la base de datos. Durante el transcurso de las lecciones, el alumno afianza destrezas, descubre habilidades y retroalimenta conocimientos. Durante la coreografía, entrena su capacidad de memorizar sonidos, movimientos y oído musical. Se estimula a que investigue en casa sobre coreógrafos, cantantes, bailarines y musicales alrededor de lo que está aprendiendo. En un primer momento antes del montaje, se le indica qué obra o historia se preparará, se hará un relato de la parte de la historia que representará y qué estilos de danza incluirá, así como la entrada a la sala de ensayos. Para el vestuario, el alumno y sus padres programan una cita con las vestuaristas, para la toma de medidas y pruebas. El alumno asume el costo del vestuario, y se estimula a que sus padres y familiares adquieran las boletas para la presentación final.

Estructura de la sede – planos

Se cuenta con una sede operativa de tres pisos en la comuna 9 de Cali, para la cual ya existe una carta de intención de arrendamiento, con el fin de darle viabilidad y adecuación para la academia.

Figura 1. Estructura de la Sede de la Academia de Teatro Musical Valle del Lili.



Estructura Organizacional:

El equipo de trabajo incluye el siguiente personal y sus salarios mensuales:

Administrador(a) y Director(a) de la escuela² – 1 persona \$ 1'400.000. Es la persona encargada de administrar la Academia, realizar los pagos y contrataciones, y trabajar en equipo con el contador. Verifica los documentos de cada empleado para asegurar la contratación de la manera más legal posible. Debe instruir a la persona encargada en recepción sobre el protocolo de atención a clientes y le entrega información sobre los servicios artísticos y la tienda. Redacta el reglamento, concierta el trabajo de vestuario, sonido y luces, y alquiler de la sala de espectáculos. Además procede a realizar los pagos que correspondan. Debe concertar las ubicaciones de las boletas que vende la Academia en su sede, así como la empresa que abastece el merchandising.

Maestros en danza – A cada maestro de danza se le asigna un salario de \$25.000 por hora. Debido a que cada curso implica 12 horas de trabajo del maestro de danza al mes, se generan un total de \$300.000 mensuales, por cada uno de los cursos dictados. Se abrirá un curso de ballet y salsa, y otro para jazz y contemporáneo. Se impartirán lecciones e iniciarán el montaje coreográfico de la presentación final, con 4 meses de anticipación al espectáculo. Previo a esto, tendrán dedicación exclusiva para la enseñanza de la técnica en danza, según sea Jazz, ballet o danza contemporánea.

Maestros en canto y técnica vocal – A cada maestro de canto y técnica vocal se le harán pagos de \$25.000 por hora. Debido a que cada curso implica 12 horas de trabajo del maestro de canto al mes, se generan un total de \$300.000 mensuales, por cada uno de los cursos dictados.

Todos estos profesionales deben anexar en su hoja de vida los soportes de su formación artística. Pueden ser estudiantes universitarios de artes, preferiblemente de los conservatorios de música de las universidades. Su formación en técnica vocal necesariamente debe incluir la expresión corporal. El maestro de tiempo completo, planifica con el administrador el repertorio, las metodologías y el concepto del espectáculo de fin de año (historia, escenas, estilos de baile, etc.).

Recepcionista – 1 persona \$700.000.oo. Recibe en la oficina a los alumnos nuevos, junto con sus padres. Recauda los pagos correspondientes al servicio, y vende las boletas de las presentaciones.

Aseadora – 1 persona \$300.000. Medio tiempo. Debe estar pendiente de las constantes necesidades de aseo en baños, cafetería y salones de clase.

Contador(a) – 1 persona \$300.000. Contrato independiente por servicios. Lleva la contabilidad de cada servicio y de la tienda.

Se implementará un reglamento para estudiantes, personal administrativo y docente. Este incluye multas por incumplimiento en los pagos después del día 10 del mes, uso de instalaciones, aseo y normas de convivencia.

Esquema de Mercadeo:

Se contemplan afiches para las diferentes salas, las cuales tendrán también un muro para publicación, portafolio para las empresas que deseen financiar la iniciativa dentro del esquema de responsabilidad social y para las facultades de artes y conservatorios de música de las universidades. Se creará página web con información básica de la Academia, redes sociales y uso de correo electrónico para recepcionista, administrador y docentes. Además se plantea el establecimiento de alianzas con medios de comunicación local (radio y TV) y Juntas de Acción Comunal para la difusión de la Academia. Se busca igualmente publicidad testimonial, por medio de los alumnos y sus familias. Se darán tarjetas de presentación sólo en los casos requeridos para las visitas y padres de familia. Los costos totales por año se manejarán así:

- Página web construcción : \$3'500.000
- Tarjetas de presentación y afiches publicitarios \$300.000.
- Portafolios de servicios \$200.000
- TOTAL MEZCLA DE MERCADERO \$4'000.000**

2. Usualmente es la persona emprendedora que tiene la idea del proyecto.

Inversiones requeridas:

Para el caso de la Academia del Valle de Lili, se han estimado las siguientes inversiones:

Inversiones fijas	Inversión
Equipos de sonido para 4 salas y parlantes.	\$ 3.500.000
Espejos para las salas (40 mts. cuadrados).	\$ 2.400.000
Computadores (3 Laptops) e impresora.	\$ 4.000.000
Equipo de oficina (2 escritorios, archivador y sillas).	\$ 2.100.000
Sillas para salones (40 sillas).	\$ 1.800.000
Lockers (50).	\$ 1.500.000
Mesas de escritorio (5).	\$ 800.000
Construcción página web.	\$ 3.500.000
Decoración de la academia.	\$ 1.200.000
TOTAL	\$ 20.800.000

Costos Operativos:

El costo de las salas está alrededor de los 10 millones de pesos por día, que se cubren en un 40% por el producto de la boletería y el patrocinio adicional de diferentes entidades públicas y privadas. A continuación se relaciona una tabla de costos fijos, gastos operativos para inicio de operaciones y nómina³:

Administrador(a) y Director(a) de la escuela – 1 persona \$ 1'400.000 Es la persona encargada de administrar la Academia, realizar los pagos y contrataciones, trabajar en equipo con el contador, y las gestiones requeridas en la empresa.

Recepcionista – 1 persona \$700.000. Recibe en la oficina a los alumnos junto con sus padres. Recauda los pagos correspondientes al servicio, y vende las boletas de las presentaciones.

Aseadora – 1 persona \$300.000. Medio tiempo. Debe estar pendiente de las constantes necesidades de aseo en baños, cafetería y salones de clase.

Contador(a) – 1 persona \$300.000. Contrato independiente por servicios. Lleva la contabilidad de cada servicio y de la tienda.

Elementos de aseo, cafetería y papelería: \$50.000 mensuales.

Afiches publicitarios y tarjetas de presentación: \$300.000 mensuales.

Costo por cuenta de ahorros: cuota de manejo, comisiones, gravamen a los movimientos financieros, etc.: \$12.000

Portafolio de servicios (100 unidades): \$1'000.000.

Se aspira a solicitar recursos de financiación por el valor total de las inversiones fijas según gráfico durante el primer año, y sólo obtener financiación por boletería durante las presentaciones en los años siguientes. Los recursos del primer año serán solicitados a los fondos de inversión según convocatoria, por el equivalente a 91 SMMLV.

Impactos en el capital cultural, social y ambiental de Cali

Una academia de teatro musical como la de este plan de negocio, pretende vincular a los jóvenes de diferentes sectores sociales de la ciudad de Cali, generar empleos directos e introducir dentro de los objetivos de política pública cultural para la ciudad, el desarrollo del derecho a la cultura, reuniendo diferentes actividades culturales de las artes escénicas, como el ballet, la danza contemporánea, el jazz y la técnica vocal.

Además, la Academia contribuye al uso adecuado del tiempo libre, que en el largo plazo promueve la formación de jóvenes artistas, ciudadanos responsables y previene conductas nocivas y/o delictivas. Las artes escénicas no contaminan el ambiente, y la estrategia de mercadeo establece unas prácticas que propenden por la no contaminación, mediante el uso restringido de material promocional. El uso de tarjetas de presentación se hará de manera personalizada con los clientes, y no de manera aleatoria mediante volantes.

3. Se deben anexar cotizaciones.

BIBLIOGRAFÍA

- Cámara de Comercio de Cali (2008). *Evaluación de la Calidad de Vida en Cali*. Disponible en: http://www.fundacioncarvajal.org.co/sitio/images/stories/Archives/INFORME_CALIDAD_DE_VIDA_CALI_2008.pdf
- DANE (2010) *Boletín Censo General 2005*. Disponible en: http://www.dane.gov.co/files/censo2005/PERFIL_PDF_CG2005/76001T7T000.PDF
- DANE (2010). *Encuesta de Cultura 2010*. Disponible en http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/eccultural/presentacion_ecc_2010.pdf consulta mayo 28 de 2012)
- Gala, A. (2000). *Teatro musical*. Espasa-Calpe.
- OEI (2010) *Informe del sistema Nacional de Cultura*. Colombia. Disponible en: <http://www.oei.es/cultura2/colombia/indice.htm>
- <http://www.cali.gov.co/cultura/>
- <http://www.cali.gov.co/publico2/gobierno/dagmaweb/comuna9.htm>

FORMULACIÓN, EVALUACIÓN Y EJECUCIÓN DE PROYECTOS CULTURALES EN EL MARCO DEL PROGRAMA NACIONAL DE CONCERTACIÓN.

ANEXO B

QUE ES EL PROGRAMA NACIONAL DE CONCERTACIÓN.

De acuerdo al Ministerio de Cultura, (2013) el objeto del plan nacional de concertación es el siguiente:

El Programa Nacional de Concertación, acorde con la Constitución, la Ley de Cultura, y con el plan nacional de desarrollo, impulsa, estimula y apoya procesos, proyectos y actividades culturales de interés común, en el marco del reconocimiento y el respeto por la diversidad cultural de la nación colombiana, que contribuyan a democratizar el acceso de las personas y de las instituciones a los diferentes bienes, servicios y manifestaciones culturales. Apoyar iniciativas culturales le permite vincularlas al desarrollo local, regional o nacional, articular diferentes sectores, generar capacidades, fortalecer el Sistema Nacional de Cultura y aportar a la convivencia y al crecimiento con equilibrio, equidad y sostenibilidad.

Las organizaciones culturales del país de diverso nivel de desarrollo, cobertura y ubicación geográfica, presentan proyectos culturales, como respuesta a una convocatoria anual que precisa

procesos de selección sistemáticos, de seguimiento al uso de los recursos públicos y de evaluación de sus impactos culturales, tanto en las instituciones favorecidas, como en las propias comunidades en las que se actúa, a través del apoyo financiero a los proyectos. (p. 2)

Que Financia.

Rubros de gastos artísticos, técnicos y logísticos vinculados al proyecto.

Alquileres de sonido, Iluminación, tarimas, y otros materiales necesarios para el desarrollo del proyecto.

Gastos para la divulgación y la promoción.

En el momento de construcción de esta cartilla, el monto máximo financiable para proyectos culturales exceptuando los proyectos de bibliotecas es de cuarenta millones de pesos.

Que No Apoya.

De acuerdo al (Ministerio de Cultura, 2013) el objeto del plan nacional de concertación NO financia los siguientes rubros:

En ningún caso se aprobará el apoyo económico para gastos administrativos (servicios públicos, pólizas, sueldos o salarios ni prestaciones sociales, del personal de planta), obra física, compra de elementos de oficina, dotación (instrumentos musicales, utensilios y herramientas, trajes típicos, telas, cámaras, equipos de sonido, cómputo, video, luces, libros, enciclopedias, diccionarios u otros). Esta clase de gastos o inversiones deberán ser cubiertos por el proponente con recursos propios o que le sean aportados por terceros para cofinanciar el proyecto.

No se apoyarán manifestaciones culturales que atenten contra los derechos humanos fundamentales, pongan en riesgo la salud de las personas o que impliquen maltrato hacia los animales; en ningún caso se apoyarán actividades circenses que involucren animales.

Tampoco se financiarán proyectos relacionados con actividades de comercialización y mercadeo de artesanías. (p. 8)

CUAL ES EL PROCESO PARA ACCEDER A ESTOS RECURSOS Y PODER EJECUTAR MI PROYECTO CULTURAL

El proceso consta de la formulación del proyecto para su presentación a la convocatoria de concertación para el año respectivo, la evaluación del mismo por parte de los delegados por parte del ministerio de cultura para tal fin, y la ejecución de las actividades y recursos asignados. A continuación se explican cada una de estas etapas

Formulación Del Proyecto.

Esta etapa se planean las actividades necesarias para cumplir el objetivo cultural o comercial que se pretende alcanzar, teniendo en cuenta sus costos, recursos que involucran y duraciones. La formulación de proyectos bajo el esquema del plan nacional de concertación del Ministerio de Cultura consta de tres partes: Trayectoria del proyecto, marco conceptual y técnico del proyecto, e impactos. A continuación se mencionan cada uno de ellas y se relacionan con conceptos vistos en el módulo de plan de negocios para hacerlas más fácilmente entendibles.

Trayectoria del proyecto.

Es la descripción general del proyecto. Consiste en los siguientes apartados mencionados en el plan de negocios:

Concepto del producto o servicio.

Estrategia de comunicación.

Estrategia de distribución o gestión de escenarios.

Perfil del cliente.

Innovaciones respecto a pasados eventos realizados.

Para eventos que se vayan a realizar por primera vez, además de lo anteriormente mencionado incluir los estudios culturales, sociales o investigaciones de mercado que permitieron identificar la necesidad de formular el proyecto.

Marco conceptual y técnico del proyecto.

En esta parte se justifican y detallan las actividades a ser desarrolladas y los recursos que involucran. Consiste en los siguientes apartados mencionados en el plan de negocios:

Justificación y antecedentes.

Un objetivo general y tres objetivos específicos del proyecto.

Personas que se benefician del proyecto (Caracterización de las audiencias)

Empleos generados, tanto empleos directos (Personas vinculadas por con-

trato directamente con la organización y con todas las prestaciones de ley), como empleos indirectos (Personas vinculadas a través de terceros o por prestación de servicios).

Metas del proyecto.

Cronograma: Actividades y fechas de ejecución (fecha de inicio y fecha de finalización)

Presupuesto: En este apartado se deben especificar los rubros de gastos artísticos, técnicos y logísticos, alquileres, adecuaciones y producción, transportes, alojamiento y gastos de viaje, divulgación y publicidad, y de donde van a venir los recursos para financiar cada uno de estos rubros (socios del proyecto). Se financia tanta plata con tales condiciones.

Impacto.

Deben tenerse en cuenta los indicadores de impacto que justifican el proyecto. Entre los más utilizados tenemos los siguientes:

Zonas geográficas (municipios, zonas libres de pobreza o corregimientos) que se ven beneficiados por el proyecto.

Proporción de artistas de la región del total de artistas participantes en el proyecto.

Cobertura entendida como el número de asistentes al evento, especificar en el caso en que algunas de las actividades vayan a ser transmitidas por radio o televisión. Así mismo la proporción de asistentes al evento del número de habitantes del lugar donde se realice el mismo.

Actividades realizadas relacionadas con la cultura tradicional tradicional (cocinas tradicionales, juegos, oralidad, mitos y leyendas).

Porcentaje de financiación de entidades ajenas al Ministerio de Cultura (Incluye financiación propia y por medio de otras entidades).

Algunas causas de rechazos de proyectos.

Además de los aspectos anteriormente mencionados es necesario tener en cuenta las siguientes consideraciones en la etapa de formulación del proyecto para evitar su rechazo por parte del evaluador.

Programar ejecución de actividades en años diferentes a la de financiación. A modo de ejemplo: Si en la convocatoria se menciona que la ejecución debe realizarse en 2014 no programar actividades para 2015.

No adjuntar la documentación requerida como soporte del proyecto, dentro de los términos establecidos en esta convocatoria.

Que el objeto social del proponente no corresponda con la naturaleza de la actividad que va a ser desarrollada.

Que se compruebe que la información contenida en los documentos que componen el proyecto no es veraz o no corresponde a la realidad.

No entregar el proyecto en las fechas establecidas.

No haber legalizado y perfeccionado las actas de liquidación de los convenios de apoyo de proyectos aprobados o tener pendiente algún saldo por reintegrar producto de la liquidación de mutuo acuerdo o unilateral de proyectos aprobados de años anteriores.

Presentar el mismo proyecto que otra organización. Caso tal que puede dar con la anulación de ambos proyectos.

En el caso de entidades territoriales el no estar cumpliendo con lo establecido en la Ley 617 de 2000, de acuerdo con el reporte que haga la Contraloría General de la República.

Evaluación Del Proyecto.

La evaluación del proyecto es responsabilidad a la entidad que financia el proyecto o a quien esta delegue para tal fin. En esta etapa se verifica que el proyecto cumpla con los es-

tándares de forma (que todos los contenidos y documentos se hayan diligenciado y enviado correctamente) y de contenido (que proyecto genere beneficios sociales o económicos superiores a los recursos que se invierten en el mismo y que técnicamente sea factible de ser realizado), de pasar esta etapa el siguiente paso es la ejecución del proyecto. De acuerdo al (Ministerio de Cultura, 2013) “Para establecer qué proyectos serán apoyados y sus respectivos montos, se construirá una curva con base en una fórmula matemática que relaciona el valor solicitado con el puntaje obtenido por cada proyecto”.

Ejecución Del Proyecto.

Es llevar a cabo las actividades propuestas en la formulación del proyecto, dar cumplimiento a los compromisos adquiridos con la fuente de financiación, y estar al tanto del control realizado por el supervisor del proyecto, en el caso de proyectos culturales algunos de estos compromisos son:

Informes de gestión: En este informe se indican los logros obtenidos, las actividades ejecutadas con sus respectivos soportes documentales e información de los indicadores de impacto.

Certificaciones del cumplimiento de las obligaciones de la entidad frente a los sistemas de salud, riesgos profesionales, pensiones y aportes a las cajas de compensación familiar, Instituto Colombiano de Bienestar Familiar y Sena.

Evidencia de las actividades realizadas: Fotografías, afiches, plegables, programa ejecutado, otros. Se recomienda que las fotografías evidencien o permitan establecer el lugar, fecha, y el proyecto o evento.

BIBLIOGRAFÍA

Ministerio de Cultura. (2013). *Instructivo para los supervisores de convenios suscritos en el marco del programa nacional de concertación cultural.*

Ministerio de Cultura. (2013). *Manual para la presentación de proyectos artísticos y culturales al programa nacional de concertación cultural, año 2013, proyectos departamentales.*

ANEXO C

Modelo de acuerdo de consentimiento informado – Investigación etnográfica

Proyecto Gastronomía

Yo, (**nombre de la persona a investigar**), identificado(a) con documento de identidad No. 12345678, me comprometo a participar en la investigación etnográfica para el proyecto HÁBITOS DE CONSUMO DE COMIDA SANTANDERIANA, para lo cual autorizo a (**nombre del investigador o emprendedor –si son la misma persona-**), con documento de identidad No. 90123456, para que se encuentre presente durante mis actividades cotidianas cuando estas involucren la compra, preparación, consumo y demás que den a lugar, de alimentos, bebidas y otros elementos involucrados con la preparación de los diferentes platos de cocina.

Con este documento, autorizo también, ser grabado(a), entrevistado(a), encuestado(a), consultado(a), observado(a), fotografiado(a) e igualmente autorizo que este material sea utilizado con fines investigativos para la creación del proyecto a realizar. Además renuncio a presentar cualquier reclamación, queja, denuncia y/o demanda, y doy fe que los resultados obtenidos de mi participación, serán utilizados con fines investigativos y/o académicos, y no pediré compensación monetaria de ninguna especie por esta participación.

Igualmente, autorizo la presencia de la persona o personas que requieran estar durante mis actividades para los fines de la investigación, y realizaré las actividades cotidianas de manera convencional para el logro de los objetivos de la misma, de los cuales estoy enterado(a) y previamente se me han informado.

Firmamos a continuación,

Persona a investigar

C.C.No. 12345678

Investigador o emprendedor

C.C. No. 90123456

Dado en la ciudad de Bucaramanga a los 15 días del mes de agosto de 2012.



Emprendimiento cultural para la innovación, el desarrollo y la asociatividad

se terminó de imprimir en Julio de 2013

por Editorial Dartagnan S.A.S.

Bogotá D.C., Colombia

www.dartagnan.com.co

camilo.cetina@dartagnan.com.co

Ejercicio 1.1

Nombre del Emprendedor _____

Cédula _____

Nombre de la iniciativa cultural _____

Respecto a la iniciativa cultural que piensa desarrollar a lo largo de esta actividad de “Emprendimiento Cultural para la Innovación, el Desarrollo y la Asociatividad”, con puro sentido común y de manera creativa, organizada y sistémica reflexione para:

Precisar / delimitar	Y responda con el mayor detalle posible a la pregunta	
Naturaleza de la iniciativa / oportunidad	Qué se quiere hacer:	
Origen y fundamentación	Por qué se quiere hacer:	
Bienes/servicios culturales.	¿Qué se entregará al público/audiencia?	
Oferta de valor	¿Cuál es su propuesta frente a los competidores?	
Objetivos y propósitos	Para qué se quiere hacer:	
Metas	Cuanto se quiere hacer:	
Localización / cobertura físico - espacial	Dónde se quiere hacer:	
Actividades y tareas; procedimientos y metodologías	Cómo se va a hacer:	
Ubicación en el tiempo; cronograma	Cuando se va a hacer:	
Perfil de los recursos humanos requeridos	Quienes lo van a hacer:	
Recursos materiales / financieros	Con qué se va a hacer / se va a financiar:	
Propiedad intelectual.	¿Qué elementos son susceptibles de registro y protección?	
Públicos, audiencias, beneficiarios, consumidores	A quienes va dirigido:	
Las amenazas y contingencias a evitar o minimizar	Qué riesgos existen:	

Respondido lo anterior, su iniciativa cultural deberá ser diseñada y formulada mediante un:
 Esto porque: _____

- Proyecto cultural
- Modelo y Plan de negocio

¿Qué nombre tendrá su iniciativa cultural? _____

Ejercicio 2.1

Identifique en su respectiva organización o emprendimiento cultural, las cinco actividades primarias y las cuatro secundarias que configuran su cadena de valor; y describa cada una de ellas.

Nombre del Emprendedor: _____

Cédula: _____

Nombre de la iniciativa cultural: _____

Nombre de la Organización _____

Identificación de actividades primarias

Actividad	Descripción
1. LOGÍSTICA DE ENTRADA (Infraestructura física, materias primas)	
2. OPERACIONES (Actividades y procesos)	
3. LOGÍSTICA DE SALIDA (¿Qué se le entrega a la audiencia?)	
4. MARKETING Y VENTAS (Actividades de ventas, publicidad y circulación)	
5. SERVICIO (Relación con el público y los usuarios)	

Identificación de actividades secundarias

Actividad	Justificación
1. INFRAESTRUCTURA ORGANIZACIONAL (Actividades administrativas y de gestión)	
2. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO (Vinculación y gestión de personas)	
3. LOGÍSTICA (Infraestructura física, materias primas)	
4. TECNOLOGÍA (Actividades de investigación y desarrollo)	
5. APROVISIONAMIENTO (Actividades de compras y abastecimiento)	

a. Identifique el sector cultural al que pertenece su organización.

b. Identifique el (los) eslabón (es) en los que participa su organización y justifique.

c. Diligencie la siguiente información, mencionando el nombre de la organización con la que interactúa a través de sus actividades y los eslabones de su cadena. Por favor diligencie la entidad cuantas veces sea necesario, según sea su participación en el eslabón. Una vez diligenciada la matriz, elabore sus propias conclusiones sobre su conocimiento de la red y evalúe la participación de su organización cultural en la misma.

Actividades primarias y secundarias de la cadena de valor	Emprendedor:							
	ESLABÓN							
	Investigación	Formación	Creación	Financiación	Producción	Circulación	Promoción	Gestión
Logística de entrada								
Operaciones								
Logística de Salida								
Marketing y Ventas								
Servicio								
Infraestructura								
Gestión talento humano								
Desarrollo, investigación y uso de tecnologías								
Aprovisionamiento								
CONCLUSIONES:								

Ejercicio 3.1

Investigue y describa características de su cliente y/o consumidor

<p><i>Características Comportamentales</i></p> <hr/> <hr/> <hr/>		<p><i>Características Demográficas</i></p> <hr/> <hr/> <hr/>
		<p><i>Características Psicográficas</i></p> <hr/> <hr/>

Describa su producto y/o servicio

Cual es el precio de su oferta

Describa el proceso para la fijación del precio de su oferta

Describa su canal de distribución

Costo variable unitario por persona	
Directo	Indirecto

Explique el porque se ha definido esta relación y canal de distribución

Cuales podrian ser sus estrategias de promoción y divulgación



Diseño y diagramación:
EDITORIAL DARTAGNAN SAS

www.dartagnan.com.co
midartagnan@gmail.com