



**PROYECTO:  
MODELO DE NEGOCIOS DE LA  
ORGANIZACIÓN MÚCURA**

# **MODELO DE NEGOCIOS DE LA ORGANIZACIÓN MÚCURA**

DIANA MERLANO  
ALEJANDRA ROJAS  
DANIEL RUBIANO

Tutor:  
RAÚL NIÑO BERNAL

UNIVERSIDAD COLEGIO MAYOR NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO  
FACULTAD DE HUMANIDADES  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA Y GESTIÓN CULTURAL  
BOGOTÁ  
2014

## RESUMEN EJECUTIVO

<b>TÍTULO DEL PROYECTO Y LÍNEA TEMÁTICA</b>	<b>Patrimonio Cultural – MODELO DE NEGOCIOS DE LA ORGANIZACIÓN MÚCURA</b>
<b>Integrantes del proyecto</b>	Diana Merlano / Alejandra Rojas / Daniel Rubiano
<b>Descripción del proyecto</b>	Múcura es una idea de negocio que tiene como fin último ser una organización que canaliza recursos de responsabilidad social empresarial para la financiación de proyectos creativos. El presente proyecto está enfocado a la etapa de diagnóstico y estructuración del modelo de negocios de dicha organización; parte de un escenario de oportunidad identificado, pero exige un diagnóstico sólido que será insumo para la definición de sus líneas de negocio. Es decir, la puesta en marcha de la organización está determinada por dos etapas: 1. Diagnóstico y modelo de negocios y 2. Puesta en marcha de la organización, siendo la primera de ellas el foco del proyecto de aplicación práctica desde la gerencia y gestión cultural.
<b>Justificación</b>	La gestión cultural tiene el desafío de generar procesos de cambio y aportar en el impacto y el reconocimiento de la cultura como factor de desarrollo a partir de la mediación con los diferentes actores y las dinámicas sociales, políticas y económicas de un territorio. La implementación de herramientas de gestión para direccionar recursos hacia objetivos específicos es justamente lo que Múcura se plantea: ser un puente entre una fuente de financiación privada y organizaciones culturales que, a través de proyectos creativos, están generando dinámicas de crecimiento y desarrollo social y económico en las comunidades que influyen.
<b>Contexto y localización</b>	Ciudad de Bogotá
<b>Beneficiarios directos</b>	Organizaciones culturales
<b>Beneficiarios indirectos</b>	Actores culturales en general
<b>Objetivo general</b>	Estructurar el modelo de negocios de una organización que canalice recursos de RSE para la financiación de proyectos creativos en Bogotá.
<b>Tiempo de ejecución</b>	6.5 meses (28 semanas)
<b>Financiación propia %</b>	\$13.000.007 (51.97%)
<b>Posibles financiadores%</b>	\$12.011.000 (48.02%)
<b>Costo General</b>	\$25.011.007

# INDICE

## A

<b>LISTADO DE GRÁFICOS.....</b>	<b>6</b>
<b>LISTADO DE ANEXOS .....</b>	<b>6</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>8</b>
<b>2. JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>8</b>
<b>3. EL PROBLEMA .....</b>	<b>9</b>
<b>4. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.....</b>	<b>9</b>
<b>5. IDEA DE NEGOCIO .....</b>	<b>10</b>
<b>6. OBJETIVOS.....</b>	<b>14</b>
6.1 OBJETIVO GENERAL .....	14
6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	14
<b>7. DIAGNÓSTICO .....</b>	<b>14</b>
7.1. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE) Y SU RELACIÓN CON LA CULTURA	14
7.2. FUENTES DE FINANCIACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES CULTURALES EN BOGOTÁ .....	15
7.3. LA SITUACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES CULTURALES.....	16
7.4 EL SECTOR CREATIVO: ALTA DEMANDA .....	19
7.5. CARACTERIZACIÓN DE EMPRESAS EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ.....	20
<b>8. ANTECEDENTES .....</b>	<b>23</b>
8.1. PLATAFORMAS DE FINANCIACIÓN VIRTUALES .....	23
8.2. OTRAS FUENTES DE FINANCIACIÓN PARA LOS PROYECTOS CREATIVOS .....	24
<b>9. ESTADO DEL ARTE .....</b>	<b>27</b>
9.1 PLATAFORMAS VIRTUALES (SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y SEGUIMIENTO A PROYECTOS).....	27
9.2 MODELOS DE NEGOCIOS.....	27
<b>10. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>29</b>
10.1. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL, UNA TENDENCIA CRECIENTE EN EL CONTEXTO COLOMBIANO.....	29
10.2. IMPACTO DE LA CREATIVIDAD EN LA ECONOMÍA .....	31
9.3. ORGANIZACIONES INTELIGENTES.....	34
9.4. ECONOMÍAS DEL CONOCIMIENTO Y CIBERCULTURA .....	36
<b>11. ABORDAJE GERENCIAL DEL PROYECTO .....</b>	<b>38</b>
<b>12. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>39</b>
<b>13. ACTIVIDADES DEL PROYECTO .....</b>	<b>42</b>
13.1. FASE DE INVESTIGACIÓN.....	42
13.1. FASE DE MODELO DE NEGOCIOS.....	44
<b>14. METODOLOGÍA PARA LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO .....</b>	<b>46</b>
14.1. FASE DE INVESTIGACIÓN.....	47
14.2. MODELO DE GESTIÓN .....	51
<b>15. RECURSOS HUMANOS Y STAKEHOLDERS.....</b>	<b>56</b>
15.1. RECURSOS HUMANOS .....	56
15.2. STAKEHOLDERS .....	58

<b>16. PRESUPUESTO .....</b>	<b>59</b>
<b>17. ESTRATEGIAS .....</b>	<b>61</b>
17.1. CALIDAD E INDICADORES .....	61
17.2. GESTIÓN DEL RIESGO .....	62
17.3. COMUNICACIONES .....	62
17.1. ESTRATEGIA DE FINANCIACIÓN.....	64
<b>18. BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>66</b>

## LISTADO DE GRÁFICOS

**Gráfico 1:** Alternativas de solución

**Gráfico 2:** Estructura del modelo de negocios

**Gráfico 3:** Fuentes de financiación para proyectos

**Gráfico 4:** Financiación de las organizaciones culturales

**Gráfico 5:** Estructura organizacional

**Gráfico 6:** Etapa de investigación

**Gráfico 7:** Etapa de modelo de negocios

**Gráfico 8:** Resumen del presupuesto

**Gráfico 9:** Presupuesto de investigación

**Gráfico 10:** Presupuesto de modelo de negocio

**Gráfico 11:** Presupuesto de administrativos

## LISTADO DE ANEXOS

**Anexo 1:** Árbol de problemas

**Anexo 2:** Diagnóstico

**Anexo 3:** Diagrama de Gantt

**Anexo 4:** Presupuesto detallado



1. INTRODUCCIÓN
2. JUSTIFICACIÓN
3. EL PROBLEMA
4. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN
5. IDEA DE NEGOCIO
6. OBJETIVOS
7. DIAGNÓSTICO

## 1. INTRODUCCIÓN

Múcura es una idea de negocio que tiene como fin último ser una organización que canaliza recursos de responsabilidad social empresarial para la financiación de proyectos creativos. El presente proyecto está enfocado a la etapa de diagnóstico y estructuración del modelo de negocios de dicha organización; parte de un escenario de oportunidad identificado, pero exige un diagnóstico sólido que será insumo para la definición de sus líneas de negocio. Es decir, la puesta en marcha de la organización está determinada por dos etapas: 1. Diagnóstico y modelo de negocios y 2. Puesta en marcha de la organización, siendo la primera de ellas el foco del proyecto de aplicación práctica desde la gerencia y gestión cultural.

## 2. JUSTIFICACIÓN

La gestión cultural tiene el desafío de generar procesos de cambio y aportar en el impacto y el reconocimiento de la cultura como factor de desarrollo a partir de la mediación con los diferentes actores y las dinámicas sociales, políticas y económicas de un territorio.

La implementación de herramientas de gestión para direccionar recursos hacia objetivos específicos es justamente lo que Múcura se plantea: ser un puente entre una fuente de financiación privada y organizaciones culturales que, a través de proyectos creativos, están generando dinámicas de crecimiento y desarrollo social y económico en las comunidades que influyen.

Múcura, como proyecto de organización y el grupo de gestores detrás de esta idea, creen en el gran potencial que hay detrás del fortalecimiento de proyectos creativos a partir de herramientas de gestión novedosas y procurando una articulación con la economía creativa. De ahí que se deriven procesos integrales, sostenibles en el tiempo, que generan vínculos de confianza y relaciones de trabajo estrecho.

### 3. EL PROBLEMA

El proyecto está centrado en generar una solución al siguiente problema identificado: *El sector creativo no es de interés prioritario para inversión de recursos de Responsabilidad Social Empresarial.*

Ver el árbol de problemas en el **Anexo 1**.

### 4. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

A partir del problema identificado, se plantearon tres alternativas de solución que responden a la articulación de empresas con organizaciones culturales.



**Gráfico 1: Alternativas de solución.** Fuente: creación propia

Las ruedas de negocio y las capacitaciones tienen como ventaja el efecto inmediato y el contacto directo con los empresarios mediante el cual se pueden establecer relaciones y generar oportunidades de negocio en el corto plazo. Sin embargo, según una entrevista con Carolina Franco, ex funcionaria del Centro de Responsabilidad Social, el proyecto de ruedas de negocio se realizó sin éxito por las siguientes razones:

- Falta de una relación de confianza para invertir recursos con tranquilidad.
- Deficiencia en los procesos de seguimiento y continuación de las relaciones establecidas durante la rueda de negocios.
- Desconocimiento del impacto y el beneficio empresarial que resulta de inversión en cultura.

Por las razones anteriores, se escogió una alternativa que por el contrario permita la generación de vínculos estrechos y de confianza entre empresarios y organizaciones

culturales, y que permita un proceso de seguimiento y evaluación de la ejecución de los recursos con el fin de medir impacto y asegurar el éxito del proyecto financiado.

## 5. IDEA DE NEGOCIO

En respuesta a la alternativa seleccionada, Múcura se perfila como una plataforma virtual para el acompañamiento a la ejecución de recursos de RSE en proyectos creativos en la ciudad de Bogotá. La plataforma la constituyen tres procesos principales asociados a las diferentes etapas de ejecución de estos recursos: Selección de proyectos, acompañamiento y divulgación.

- **Proceso de selección y curaduría de los proyectos culturales:** Servicio en el que Múcura abrirá una convocatoria para proyectos creativos. Un grupo de expertos escogerá a los mejores proyectos según los criterios de selección definidos, y en coordinación con las líneas temáticas de RSE. Todo el proceso de curaduría se realizará y comunicará vía web.

Las actividades planteadas para desarrollar el proceso de convocatoria y curaduría son:

- Lanzamiento y divulgación de la convocatoria en la plataforma.
- Pre-selección por parte de Múcura.
- Selección y curaduría por parte del grupo de expertos.
- Divulgación de ganadores
- Vinculación oficial de los proyectos

Las siete líneas temáticas que definirán el tipo de proyectos creativos a financiar y las organizaciones que ejecutarán sus recursos de RSE con *creatividad* como eje transversal de todos los proyectos:

- Emprendimiento
- Convivencia Ciudadana
- Educación
- Medio ambiente y Recursos naturales
- Desarrollo comunitario
- Ciencia y tecnología

- Post-acuerdo

Los criterios de selección de los proyectos, teniendo en cuenta que la creatividad debe ser una característica fundamental en su contenido, son:

- Con impacto social
  - Sostenibles
  - Ligados al entorno
  - Interdisciplinarios
  - Ligados a la comunidad
  - Originales
- **Herramientas para el acompañamiento técnico y administrativo en la ejecución de recursos:** Las empresas podrán ingresar a la plataforma y visualizar informes técnicos y presupuestales de ejecución de sus recursos, de manera ágil y transparente. Por tal motivo la plataforma mantendrá actualizada la información mediante las siguientes actividades para el seguimiento, tanto de las empresas, como de los proyectos vinculados a Múcura:
    - Establecer los estados financieros iniciales de los proyectos seleccionados.
    - Realizar seguimiento técnico mensual a los proyectos financiados.
    - Generar reportes financieros mensuales relacionando los avances de ejecución de los proyectos.
    - Producir informes finales de ejecución técnica y financiera de los proyectos.
    - Actualizar los informes mensualmente en la plataforma.
  - **Divulgación del proceso y resultados:** Múcura divulgará todo el proceso de selección de los proyectos, así como su ejecución con los recursos de RSE a través de una estrategia de comunicación en la que las empresas puedan valorizar la labor sociocultural.

Con el fin de generar vínculos estrechos y de largo plazo entre empresas y organizaciones culturales, Múcura funcionará a partir de los siguientes principios:

- **Las cuentas claras:** La principal clave para el éxito de la plataforma Múcura tiene que ver con lograr una reputación de responsabilidad y transparencia en el manejo de los recursos de RSE de las empresas.
- **Impacto y divulgación de resultados:** Los proyectos ejecutados a través de Múcura tendrán un impacto claro y medible, y estos resultados serán divulgados de manera efectiva a la sociedad en general. La clave es convertirse en el fondo de RSE enfocado a proyectos creativos de mayor reconocimiento en Bogotá.
- **Proceso de selección de los proyectos creativos:** La plataforma garantizará que los proyectos estén alineados con las líneas de RSE, a partir de un proceso de selección donde se escogerán los proyectos más idóneos. La clave es diferenciar los proyectos creativos que se apoyan desde Múcura del resto de proyectos de RSE.

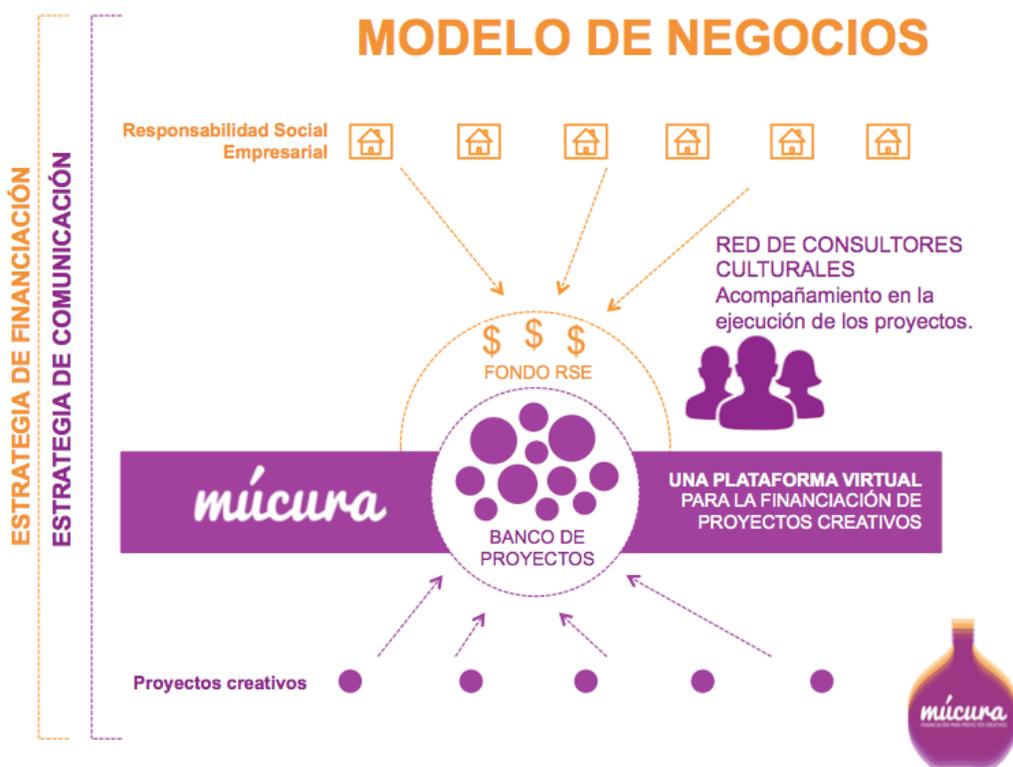


Gráfico 2: Estructura del modelo de negocios. Fuente: creación propia

Debido a que Múcura se encontrará trabajando en dos frentes de acción, se plantea necesario establecer parámetros de medición del accionar de la organización y los efectos o consecuencias que éste genere en su entorno, lo cual pueda generar información actualizada y constante de interés para los actores. Sin embargo, dado que los componentes puntuales de la organización serán el resultado de la ejecución del presente proyecto, la información para establecer estos parámetros en este momento es bastante limitada, lo que lleva a que la formulación de estos indicadores de medición se enfoque en aspectos generales y a establecer una medición a mediano y largo plazo.

Así pues, partiendo del objetivo general que se plantea la organización y relacionando los diferentes frentes de acción, se establecen los siguientes indicadores:

Indicadores de Resultado:

- Empresas aportantes de recursos de RSE a la organización.
- Proyectos creativos financiados con recursos del fondo de la organización.
- Beneficios directos a la comunidad generados por la ejecución de proyectos creativos financiados con recursos del fondo Múcura.

Indicadores de Gestión:

- Porcentaje de recursos del Fondo Múcura ejecutado.
- Empresas vinculadas a la organización.

La información que permitirá medir estos indicadores será el resultado de la implementación del proceso de documentación e información que Múcura propone dentro de sus líneas de trabajo. Igualmente, estos reportes informativos serán producto de la ejecución de los proyectos creativos que sean financiados y ejecutados con apoyo de Múcura.

## 6. OBJETIVOS

### 6.1 OBJETIVO GENERAL

Estructurar el modelo de negocios de una organización que canalice recursos de RSE para la financiación de proyectos creativos en Bogotá.

### 6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Realizar el proceso de investigación y diagnóstico.
2. Desarrollar el modelo de negocios de la plataforma.

## 7. DIAGNÓSTICO

El diagnóstico que soporta el problema identificado responde a los dos actores clave que están involucrados en la organización propuesta: por un lado las empresas que potencialmente son fuente de recursos de Responsabilidad Social Empresarial y por otro lado las organizaciones culturales que son potenciales receptoras de estos recursos para sus proyectos creativos. De esta manera la revisión documental apunta respectivamente a: 1) identificar la situación de la Responsabilidad Social Empresarial y su comportamiento dentro del sector productivo local, con el fin de identificar las tendencias que esta práctica está generando en las empresas privadas de Bogotá, 2) comprender la situación de las organizaciones culturales en la ciudad de Bogotá, particularmente en relación al acceso a fuentes de financiación y, como complemento, 3) Demanda del sector creativo en la ciudad.

### 7.1. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE) Y SU RELACIÓN CON LA CULTURA

De acuerdo con un informe especial realizado por el diario La República, en 2013 grandes compañías del país como Ecopetrol, EPM y Terpel que han logrado expandir sus negocios, han decidido apostarle a la RSE de la mano de su crecimiento económico, no como un esfuerzo ocasional sino como uno de sus ejes estratégicos (de acción e inversión). Por ejemplo, en temas de minería se estima que las empresas invierten al año **62.000 millones** para el desarrollo de programas sociales y responsabilidad ambiental. Algunos ejemplos son:

- **Ecopetrol:** en 2012 marca un hito con los recursos destinados a RSE. El monto destinado a proyectos sociales fue de 304.500 millones, cifra que representó un crecimiento del 34% con respecto al 2011. El presidente de la petrolera señaló que en **Cultura y educación** se destinaron **74.300 millones**.
- **EPM:** la antioqueña Empresas Públicas de Medellín aportó, en 2012, 1.535 viviendas con sistemas de acueducto, 23.979 con energía y 76.060 con gas, lo que corresponde a **6.497 millones** en ejecución de recursos.
- **BBVA:** otra de las empresas con compromiso en programas de RSE en el país, en 2013 presupuestó 6.000 millones de pesos para destinar recursos a educación, cultura y deportes, considerándolos pilares fundamentales de su política de apoyo social y sostenibilidad.

De acuerdo con esos datos se identifica que las empresas tienen los recursos y pueden ejecutarlos en proyectos que generen gran impacto en la sociedad.

En la información presentada en el artículo La Responsabilidad Social Empresarial y la Cultura: una relación dinámica y compleja de la Universidad Eafit, la inversión de recursos de RSE en recreación y cultura en Colombia para el año 2006 fue 21% y sólo 45% de empresas responde que el sector de la cultura es de gran importancia. Aun cuando no consideran a la cultura como uno de los ejes prioritarios para esta ejecución, se aprecia un aumento de recursos destinados a proyectos creativos culturales y están siendo incluidos dentro de sus programas sociales como un componente de apoyo a las actividades planeadas. Esto evidencia también que existe sensibilidad hacia la cultura como un sector de inversión desde RSE.

## 7.2. FUENTES DE FINANCIACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES CULTURALES EN BOGOTÁ

Una de las fuentes de financiación a las que acceden regularmente las organizaciones culturales son los recursos públicos. De acuerdo con el análisis de un sector representativo de la ciudad de Bogotá (zona centro), realizado por la organización Teatro Luz de Luna en el documento “Diagnóstico de Procesos Culturales Comunitarios, Localidades Territorio Centro de Bogotá D.C”, se identifica que el

porcentaje promedio de acceso a recursos públicos a través de convocatoria para la financiación de sus proyectos es del 6% (Tabla 1). Aun así, el promedio de participación a estas convocatorias es muy alto (69%) (Ver información de participación en convocatorias), lo que quiere decir que, pese a que sí se contemplan los recursos públicos como fuente de financiación y la participación para acceder a éstos es elevada, existen problemas tales como la formalización de las organizaciones, los limitantes en cuanto al impacto, alcance de las convocatorias y lo específicas de las mismas, que no permiten que estas organizaciones se hagan acreedoras a dichos recursos. Adicionalmente, el porcentaje de acceso a recursos privados (bien sea por donaciones, autogestión en la consecución de inversión, a través de ONG's, etc.), es del 25%.

	Recursos mixtos	Auto-gestión	Recursos privados	Recursos públicos
<b>Santafé/Candelaria</b>	55%	28%	7%	7%
<b>Los Mártires</b>	87%	27%	7%	7%
<b>Teusaquillo</b>	100%	8%	0%	0%
<b>Barrios Unidos</b>	53%	6%	6%	6%
<b>Chapinero</b>	73%	27%	9%	9%
<b>Promedio</b>	74%	19%	6%	6%

**Gráfico 3: Fuentes de financiación para proyectos.** Fuente: Creación propia.

Participación en convocatorias:

- Santafé - Candelaria 79%
- Los Mártires 33%
- Teusaquillo 77%
- Barrios Unidos 65%
- Chapinero 91%
- Promedio 69%

### 7.3. LA SITUACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES CULTURALES

De acuerdo con el informe de *Lineamientos del Proceso de organización del arte, la cultura y el patrimonio* de la Secretaría de Cultura Recreación y Deporte, en el

documento de políticas culturales distritales 2004-2016 se definen los procesos de organización como prácticas de asociatividad mediante los cuales los agentes culturales, organismos y organizaciones generan capital económico y social. Como eje estratégico están encaminados a la articulación entre instancias y organizaciones privadas y/o públicas con organismos de cultura. Es importante resaltar que el plan decenal de cultura se refiere a la búsqueda de procesos organizativos culturales sostenibles y establece la necesidad de consolidar la organización como condición necesaria y estratégica de la acción social y cultural de la ciudad de Bogotá.

De acuerdo con este informe las organizaciones se enfrentan a dos variables: endógenas y exógenas. Las variables exógenas, son variables que las organizaciones no controlan, es decir, no tienen incidencia sobre ellas, están dadas por factores externos como, fuentes de financiación, política pública, mecanismos de circulación existentes, el mercado global, entre otras. Por otra parte, las variables endógenas son aquellas sobre las cuales las organizaciones tienen posibilidad de afectarlas de manera directa, por ejemplo: el mejoramiento de su gestión, el diseño de planes estratégicos de financiación, el marketing de sus productos, el desarrollo de un plan de negocio, entre otras.

De acuerdo a esto el documento de la Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte menciona algunas problemas asociados al proceso de organización:

- **Las organizaciones culturales tienen dificultades para acceder a recursos financieros:** Aunque la naturaleza de las organizaciones culturales sea diversa en cuanto a lo que ofrecen y a quien impactan se identifica tienen problemas en la financiación de sus actividades. Algunas recurren a estímulos, fondos concursables o concertados, pero estos no son suficientes para las cantidades de organizaciones culturales existentes y las necesidades de las mismas.

**Recuadro 1. Carencia de fuentes de financiación.** En la encuesta realizada por el SIS a 517 organizaciones culturales, indagando por su estructura, gestión y actividades a las que se dedicaba, en la pregunta realizada sobre la financiación de la organización y los recursos disponibles para sus actividades, se evidencia la dificultad que tienen las organizaciones en la consecución de fuentes de financiación. El 88% de las organizaciones utilizan recursos propios para el desarrollo de sus actividades, lo que es consecuente con que solo el 27.9% de las organizaciones cuente con recursos financieros para el desarrollo de sus actividades.



**Gráfico 4: Financiación de las organizaciones culturales.** Fuente: Documento *Lineamientos del proceso de organización del arte, la cultura y el patrimonio* de la Secretaría de Cultura, Recreación y deporte. (2014). P. 13.

- **Dificultades para generar trabajo colaborativo, generación de redes, procesos asociativos y gremiales.** Debido a la naturaleza de las organizaciones culturales el proceso de organización sectorial se complica en la medida que se encuentran en dinámicas de procesos creativos propios y enfocados a proyectos claros y puntuales. Debido a esto las redes son basadas en relaciones interpersonales que aunque facilitan el intercambio de ideas no permite la formalización de procesos y sistematizaciones de información y experiencias. Estos intercambios además son a corto plazo. Es posible generar trabajo colaborativo, redes y potenciales procesos asociativos.
- **Falta de fuentes de información sobre el estado de las organizaciones.** No se cuenta con información, instrumentos y análisis para la caracterización de las organizaciones culturales y los agentes que participan en ellas. Esta falta de información no permite conocer el comportamiento de las organizaciones de manera individual ni la interacción entre las mismas.
- **Falta fomento al emprendimiento cultural.** Algunas de las organizaciones culturales tienen vocación productiva, es decir que a partir de sus actividades culturales generan bienes y servicios basados en el mercado por lo que es primordial tener conocimiento de esas dinámicas. De acuerdo con los resultados del estudio de la Secretaría las organizaciones con esta naturaleza no tienen las

suficientes herramientas de emprendimiento para llevar sus empresas al máximo potencial.

Esto permite entender que con unas condiciones de entorno favorable, con mayores posibilidades de acceso a fuentes de financiación, un mercado con circulación, incentivos a la creación y producción y a la apropiación de bienes y servicios culturales, las organizaciones culturales podrían incrementar su potencial creativo, de gestión y producción. Esto seguramente contribuiría a posicionar al sector cultural como un sector que genera impacto en el territorio donde se desarrolla la actividad, incrementando los niveles de ingresos económicos e incidencia en la generación de riqueza y empleo para la ciudad.

#### 7.4 EL SECTOR CREATIVO: ALTA DEMANDA

De acuerdo con información del Ministerio de Educación Nacional, se identificaron 194 programas en arte, cultura y patrimonio, distribuidos en todos los niveles de educación superior. Todos los programas se organizaron en áreas y campos, así:

Las áreas contienen los siguientes tipos de programas:

- **Arquitectura:** Incluye arquitectura y urbanismo.
- **Arte dramático:** Incluye teatro, artes vivas, artes escénicas, danza, dirección y actuación.
- **Artes audiovisuales:** Incluye cine y televisión, animación, artes visuales y realización audiovisual.
- **Artes plásticas:** Incluye artes plásticas, fotografía, diseño gráfico, publicidad, diseño industrial, comunicación gráfica, diseño de modas y confecciones, y diseño de escenografías.
- **Crítica:** Incluye historia y teoría del arte.
- **Educación CAP:** Incluye licenciaturas en artes, pedagogías y didácticas de las artes.
- **Gestión cultural:** Incluye gestión cultural y logística de eventos artísticos y culturales.

De acuerdo con el observatorio laboral entre el 2001 y el 2010 se presentó un aumento del 92.2% de graduados de las carreras Bellas artes, ingeniería, arquitectura y afines. Es decir aumentó a 7.433 graduados en 2010 con respecto a 3867 en 2001. Evidentemente existe una gran demanda por parte de los profesionales graduados que a la vez se representa en una gran fuerza intelectual para generar impacto y desarrollo social y económico desde la innovación y el desarrollo de proyectos creativos.

## 7.5. CARACTERIZACIÓN DE EMPRESAS EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ

Según el informe "Balance de la Economía" de la Cámara de Comercio de Bogotá, en el 2013 existían 304.981 empresas registradas en Bogotá, que corresponde a que 2 de cada 3 empresas creadas en el país se registran en Bogotá (34% de las empresas colombianas). Esto evidencia la ventaja competitiva y empresarial que la capital tiene sobre el resto de ciudades, siendo la ciudad que más aporta al PIB nacional con el 24% de participación.

El total de empresas registradas en 2012 está compuesto en su mayoría por mipymes, siendo este tamaño empresarial el de interés para Múcura.

- **87% microempresas**
- **12% pymes**
- 1% grandes empresas.

De las Mipymes, los sectores con mayor número de empresas de mayor a menor son:

1. Construcción (125.686 empresas).
2. Explotación de minas y canteras (48.025 empresas).
3. Actividades inmobiliarias (31.872 empresas).
4. Transporte y almacenamiento (30.940 empresas).
5. Distribución de agua; evacuación y tratamiento de aguas residuales, gestión de desechos y actividades de saneamiento ambiental (21.485 empresas).

Según sus activos, los 5 sectores más importantes son:

1. Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas
2. Industrias manufactureras
3. Construcción
4. Actividades inmobiliarias
5. Actividades profesionales, científicas y técnicas.

Esta información indica que las empresas bogotanas que podrían ser principales contribuidores al fondo de responsabilidad social Múcura son aquellas de tamaño medio y pequeño. Las grandes empresas por lo general tienen un modelo de RSE en el que tienen fundaciones paralelas encargadas de ejecutar estos recursos, como es el caso de del Grupo Éxito.

En la fase de investigación se le dará mayor importancia a aquellas que tienen mayores activos empresariales como lo son las ubicadas en los sectores manufacturero, de construcción o inmobiliario.

Para ampliar el diagnóstico remitirse al **Anexo 2**.

# B

- 8. ANTECEDENTES
- 9. ESTADO DEL ARTE
- 10. MARCO TEÓRICO

## 8. ANTECEDENTES

Los antecedentes asociados a la idea de negocio planteada responden a experiencias previas de fuentes de financiación en las que proyectos culturales son susceptibles de ser financiados. Primero se presentan aquellas fuentes de financiación basadas en la web y después fuentes de financiación que son importantes para la cultura pero que no necesariamente tienen un espacio virtual.

### 8.1. PLATAFORMAS DE FINANCIACIÓN VIRTUALES

La necesidad por financiar proyectos culturales ha sido considerada por diversas organizaciones basadas en la web, cada una con mecanismos y maneras de actuar particulares. Se identificaron las más significativas con impacto a nivel nacional:

#### **Crowdfunding**

Financiamiento colectivo en el que una persona o grupo de personas suben un proyecto a la web bajo unos formatos definidos, y mediante un mecanismo de “recompensas” el público en general puede donar en un rango amplio de cifras (ej. 1.000 pesos hasta 25.000.000 de pesos).

- **Little Big Money:** Plataforma de crowdfunding para el desarrollo de proyectos con impacto social y ambiental. <http://littlebigmoney.org/es/projects>
- **La Chevre:** Plataforma de crowdfunding para proyectos culturales. <http://www.lachevre.co/>
- **Crowdfunding a la colombiana:** Plataforma de financiamiento colectivo para todo tipo de proyectos. <http://www.crowdfundingalacolombiana.com/>
- **Idea.me:** Plataforma para financiación de ideas que aporten a un cambio social. <http://idea.me/>

#### **Mapeos**

Localización geográfica por temas de interés para generar conexiones, y como fuente de información y consulta de proyectos e iniciativas.

- **GPS Cultural:** “Gestión Plural de la Sustentabilidad Cultural”, una herramienta que permite conocer los recursos económicos para financiar proyectos culturales o creativos. [http://www.gpscultural.com/gps\\_cultural.php](http://www.gpscultural.com/gps_cultural.php)
- **Minka:** Red de personas y colectivos interesados en difundir, aprender y articular experiencias de economía colaborativa. <http://semana.minka.me/>

## 8.2. OTRAS FUENTES DE FINANCIACIÓN PARA LOS PROYECTOS CREATIVOS

Como ya se presentó anteriormente, hay un gran número de plataformas que están facilitando el recaudo de recursos para una gran variedad de proyectos. Sin embargo, se evidencia que son casi inexistentes las opciones de financiación a través de recursos privados provenientes de las empresas, a través de la RSE, que estén canalizando sus recursos a este tipo de proyectos.

A continuación se realizará un breve mapeo de otras fuentes de financiación existentes en Bogotá y que son dirigidas a proyectos creativos.

### Fundaciones

Si bien no es particular que una fundación centre su función misional en apoyar proyectos que respondan a una problemática social, el factor que se rescata en este apartado es el papel de las fundaciones creadas por empresas, las cuales son las encargadas de realizar la inversión de RSE a proyectos particulares y de interés prioritario para las empresas.

Los principales tipos de financiación de estas fundaciones está dirigido a proyectos que impactan la planta laboral de la empresa y sus familias. Este es un tipo legítimo de financiación de RSE, y está pensado para incrementar el bienestar de la empresa, mejorar su producción e incrementar los beneficios, tanto monetarios como socio-culturales (Sarmiento; 2011).

Ejemplos de estas fundaciones son: Fundación Grupo Éxito, Fundación Bavaria, Fundación Carvajal, Fundación Bolívar Davivienda, Fundación Chevrolet y Fundación Grupo Energía de Bogotá, entre otras.

Cabe aclarar que el 100% de las actividades de estas fundaciones no está canalizado de esta manera. También hay fundaciones que dirigen sus recursos de RSE a impactar el entorno directo de funcionamiento de la empresa a través de proyectos socio-culturales con temáticas como el medio ambiente y la satisfacción de necesidades básicas, entre otros.

Casos como Fundación aeio TU- Fundación Carulla, Fundación Alpina, Fundación Bancolombia, Fundación CEMEX, Fundación Semana y Fundación Coomeva, entre otras.

### **Programa de Estímulos del Distrito**

Cada año el Distrito, en cabeza de todos los programas que representan al sector cultural, hace pública una serie de convocatorias en las que se encuentran varias opciones de aplicar a través de proyectos creativos, dado que las categorías responden a lo establecido como industrias creativas (supera el 90% del total de convocatorias planteadas).

El proceso de participación es a través de convocatorias públicas, con criterios establecidos, tanto para la presentación como para la selección. El monto presupuestal dirigido a estas convocatorias, para el presente año, fue de \$5.674.000.000 canalizados a través de los diferentes organismos del distrito que trabajan en el sector cultura (SCRD; 2014).

### **Cámara de Comercio de Bogotá**

Actualmente, el principal promotor de las industrias creativas en Bogotá es la Cámara de Comercio, entidad que ha diseñado una serie de programas (ArtBO, BOOM, Artecámara, BAM, Cluster de Industrias Creativas y Contenidos) que están fortaleciendo al sector en temas como la apertura de nuevas plazas de mercado, la promoción al emprendimiento, la circulación de bienes y servicios y la vinculación de diferentes actores entorno a estas industrias.

El proceso de participación en los programas propuestos por la CCB se hace a través de convocatorias públicas, invitaciones directas o a través de los proyectos que esta entidad lidera y que recoge a diferentes artistas bajo un objetivo en común. De igual forma, la CCB presta servicios de asesorías y apoyo a los proyectos semilla que están en etapa de emprendimiento o solidificación de las propuestas, esto con el fin de fortalecer el sector de las industrias culturales.

### **Fondo Emprender - SENA**

Este fondo está pensado para apoyar a las ideas que potencialmente pueden adquirir el carácter de empresa, sin importar la distinción temática que ésta tenga. El principal objetivo del fondo es brindar la oportunidad, a través de convocatorias públicas, de acceder a recursos de capital semilla que permitan iniciar emprendimientos. Pese a que el programa es bastante reciente, la acogida dentro del panorama nacional ha sido positiva y alentadora.

### **Financiación Internacional**

La cooperación internacional es otra fuente de recursos para los proyectos creativos, pese al desconocimiento generalizado que sobre ellas existe. Son varias las agencias y modalidades de cooperación que están abiertas a recibir iniciativas creativas que puedan significar un impacto, tanto local como internacional.

Algunas agencias que apoyan este tipo de iniciativas son: Agencia Española de Cooperación Internacional, Agencia de la Unión Europea, el British Council y la Alianza Francesa, entre otros.

Así pues, es evidente que el panorama de la financiación de proyectos culturales es amplio, sin embargo, como se evidencia en el diagnóstico, estas fuentes son en muchos casos desconocidas por los formuladores de ideas creativas quienes, en razón de este desconocimiento, acuden a la financiación propia o a bancos.

## 9. ESTADO DEL ARTE

### 9.1 PLATAFORMAS VIRTUALES (SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y SEGUIMIENTO A PROYECTOS)

Respondiendo a los nuevos requerimientos de trabajo colaborativo, de optimización de procesos y de comunicación on-line que demandan los proyectos, los desarrolladores web han creado diversos softwares y herramientas digitales para la gestión de los mismos. Los principales componentes de estas plataformas virtuales tienen que ver con: cronograma de actividades, asignación de tareas, presupuesto, ruta crítica y canales de comunicación con los involucrados.

La oferta de este tipo de software es amplia y la elección de uso depende de las necesidades del proyecto y de los actores involucrados para su gestión. Características que diferencian a los diferentes softwares disponibles:

**De escritorio:** para trabajo offline

**Web:** para consulta online

**Colaborativos:** para formulación por múltiples colaboradores

**Corporativos:** De información centralizada

**Integrados:** Integran el seguimiento de proyectos a otras bases de datos y herramientas de gestión de la compañía

**Comerciales:** con un costo por su uso

**De acceso libre:** software libre editable y adaptable, sin costo

**Por componente del proyecto:** por ejemplo sólo para seguimiento de tiempo o para la planeación inicial

### 9.2 MODELOS DE NEGOCIOS

Hablar de herramientas de modelos de negocios para organizaciones es enfrentarse a un sinnúmero de referentes que, si bien, pueden aportar a la formulación de estrategias y emprendimiento, responden a las particularidades propias de cada organización, sus servicios y sus estrategias. Pese a ello, se pueden identificar algunos modelos que pueden adaptarse a la idea planteada.

## **Modelo de negocio de organizaciones inteligentes:**

Desde que se empezó a hablar de organizaciones inteligentes, en la década de 1990, se ha pensado cual debe ser la mejor estructura de gestión de estas organizaciones, cuyas características difieren de las organizaciones o empresas tradicionales.

Las organizaciones inteligentes se basan en el crecimiento interno y externo a partir del incremento en las habilidades de conocimientos e intercambio de saberes. En otras palabras, se basan en *“un conjunto de procedimientos, tanto tecnológicos, estructurales e institucionales, orientados a la adquisición, administración, organización, producción, transferencia y distribución del conocimiento en un entorno colaborativo, cualquiera sea su propósito o misión”* (Villanueva, pág. 1).

Estas estructuras organizacionales deben identificar modelos de gestión que se articulen con los elementos claves de funcionamiento que cada una pueda tener (principalmente el conocimiento) y que fortalezcan las relaciones internas y externas de funcionamiento de estas organizaciones. Uno de estos modelos, es denominado *modelo de negocios*.

Este modelo de gestión, que se diferencia de la estructura rígida del plan de negocios, cuenta con unas características claves para el funcionamiento de una organización inteligente. Este modelo *“permite reflexionar sobre nuestro funcionamiento e identificar alternativas innovadoras para diferenciarnos de nuestros competidores”* (García, pág. 1). Es una herramienta flexible que está enfocada en fortalecer las estrategias de acción y los procedimientos de la organización a partir del incremento en el capital intelectual de la misma.

La estructura metodológica por excelencia del modelo de negocios, tanto por su estructura esquemática y sencilla, como por la oportunidad de potenciar los valores agregados resultado de procesos creativos, es el modelo de Canvas.

El modelo de Canvas es una metodología diseñada en el 2008, desarrollado por Alexander Osterwalder, como una propuesta sistemática para agregar valor a la ideas de negocio de modo que emprendedores de pequeñas, medianas y grandes empresas

tengan las herramientas necesarias y de fácil aplicación, para implementar en sus estrategia de negocio y público objetivo.

Está compuesta por nueve aspectos claves para que una organización logre identificar y estructurar las líneas de acción a partir de los servicios y el valor agregado ofrecido. Estos aspectos son: propuestas de valor, segmentos de clientes, socios claves, canales de comunicación, relación con los clientes, recursos claves, actividades claves, estructura de costos y fuentes de ingresos.

Otro esquema que se adapta a las particularidades de las organizaciones inteligentes, en relación a posibles fuentes de recurso, es el esquema de crowdfunding. Este modelo se define como un trabajo colaborativo de emprendedores que, mediante una plataforma virtual, permite la financiación de proyectos de personas u organizaciones, que deseen participar y aportar de manera voluntaria desde cualquier lugar del mundo.

El modelo no tiene un proceso sistémico para su desarrollo, por lo que se presentan tantos casos de éxitos como de fracaso. Para su buen desarrollo se hace énfasis en la calidad de los proyectos presentados para financiar y en fortalecer la estrategia de comunicación e identidad visual.

Estos dos modelos de negocio presentan herramientas para su desarrollo que son acordes con el enfoque general del proyecto y definen de una manera clara, sencilla, creativa e innovadora

## **10. MARCO TEÓRICO**

### **10.1. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL, UNA TENDENCIA CRECIENTE EN EL CONTEXTO COLOMBIANO**

El mundo occidental, por años enfrascado en una dinámica económica de explotación de recursos y la generación de enormes cantidades de dinero, ha venido cuestionándose sobre la continuidad de esa dinámica, los impactos que ésta genera en el entorno socio-ambiental y la necesidad de perpetuarla hasta que los recursos escaseen. Este cuestionamiento ha sido contestado por diferentes actores a nivel mundial que, a partir de la Comisión de las Comunidades Europeas, en el 2001, se han

planteado la necesidad de generar nuevas relaciones entre las empresas y los entornos sociales y ambientales que se han visto afectados por los procesos económicos de estas empresas.

El concepto propuesto se denomina Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y, desde su concepción y dadas las dinámicas a las cuales responde, se ha concebido como un concepto polisémico, difícil de abordar desde una sola arista y acorde a los contextos en los que se enmarque.

La primera definición en la que se apoya la RSE proviene del Libro Verde, documento producido por los miembros de la Comunidad Europea, y que estipula algunos parámetros de definición del concepto RSE. Básicamente, se define a la RSE como *“la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”* (Comunidad Europea; 2001, pág. 7). De igual forma, se hace un gran hincapié en que las prácticas responsables no son sustitutos de las legislaciones y normativas en torno al impacto social y medioambiental de las empresas, simplemente invita a modificar las percepciones frente a esas labores, integrando de manera voluntaria y participativa a todos los agentes que participan en el proceso de determinada empresa. Estas prácticas están soportadas por el interés de *“convertirse en la economía basada en el conocimiento más competitiva y dinámica del mundo, capaz de crecer económicamente de manera sostenible con más y mejores empleos y con mayor cohesión social”* (C.E.; 2001, pág. 3), por lo que es evidente ver cómo se establece la intención de modificar las malas prácticas que por siglos las empresas llevaron a cabo, centrando su atención en el recurso humano, la generación de conocimiento y el cuidado del medio ambiente, pilares conceptuales del RSE.

Hay otra forma de entender la RSE, la cual está más centrada en el interior de las empresas y su producción, por lo que en ocasiones se desdibuja la postura humanista del concepto, para darle paso al un enfoque desde el mercado. Por tanto, esta definición plantea que la labor de RSE se debe dirigir al fortalecimiento de cinco pilares claves: ética empresarial, medio ambiente, compromiso con la comunidad, marketing responsable y calidad de vida laboral, lo que se resumen en incrementar la producción

a partir de acciones responsables, tanto comercial como ambientalmente (Sarmiento; 2011).

Otra postura, bastante vigente y actual en el contexto colombiano, es la presentada por la ANDI, entidad que asocia a todos los medianos y grandes empresarios del país y que, de tiempo atrás ha fortalecido el rol de la RSE en los planes estratégicos de sus agremiados. Así pues, la RSE es *“el compromiso que tiene la empresa de contribuir con el desarrollo, el bienestar y el mejoramiento de la calidad de vida de los empleados, sus familias y la comunidad en general”* (Sarmiento; 2011, pág. 7).

Como se dijo en un comienzo, este concepto tiene muchas definiciones que circulan dentro de estos marcos expuestos previamente. Sin embargo, la definición que más da soporte y sustento al presente proyecto, tiene que ver con la recogida por Santiago Sarmiento, quien expresa que *“la RSE implica prácticas responsables y continuas, y no que sean temporales y coyunturales. Dichas prácticas deben tener criterios sustentables y éticos, no basta lo medioambiental, también requiere de acciones sociales, laborales, culturales, contractuales y legales. La RSE es una obligación que tiene una empresa con la sociedad, no con ella misma, que promueva mayor bienestar social y mejor calidad de vida”* (Sarmiento; 2011, pág. 8). De igual forma se aclara que, si bien no es una obligación legal, las empresas deberían entrar en la dinámica de RSE, sea cual sea el enfoque que se le quiera dar, para poder fortalecer el papel de la empresa privada dentro del contexto socioeconómico y político de un territorio.

## **10.2. IMPACTO DE LA CREATIVIDAD EN LA ECONOMÍA**

En la economía creativa se encuentran aquellas actividades que tienen como objetivo nuevas maneras de consolidar identidades culturales y modelos de negocio. Tienen su origen en la creatividad, la habilidad y el talento individual, con el potencial de creación de empleos y riquezas mediante la generación y explotación de recursos como la propiedad intelectual, las artes, la educación, las finanzas y la infraestructura digital.

Aún cuando la actividad cultural no fue concebida como un componente de la economía, las organizaciones creativas cada vez más se conciben como portadoras de

un valor económico (tangibles o intangibles) que se puede insertar en dinámicas de mercado, pues son al fin y al cabo productos que poseen un valor de cambio. La diferencia con los demás productos del mercado es que la actividad creativa le apuesta al valor diferencial, a transmitir valores a través de otros lenguajes, que se derivan de expresiones sensibles y culturales.

Actualmente toda definición de Economía Creativa (EC) involucra el concepto de propiedad intelectual - La EC está basada en los recursos creativos que de manera potencial generan crecimiento económico y desarrollo, englobando aspectos sociales y culturales, los que interactúan con la tecnología y la propiedad intelectual-. *“Como buena parte de la producción de las industrias creativas tienen valor cultural y comercial, el régimen de propiedad intelectual debe tratar de equilibrar los derechos privados del creador con el derecho público de los ciudadanos de acceder a la información”*. (Newbiggin, 2010)

La EC es un concepto clave para incorporar proyectos a las economías competentes del mercado actual. Es necesario el desarrollo de alianzas, aumentar la capacidad de gestión, fortalecer las competencias empresariales, y mejorar la tecnología, con el fin de estrechar el vínculo con el mercado nacional y el nivel global. *“La combinación adecuada de opciones estratégicas y políticas públicas son esenciales para aprovechar el potencial socioeconómico desde el punto de vista de vista del desarrollo”*. (UNCTAD, 2010). En el caso colombiano el punto de partida debe ser el reconocer e identificar las capacidades de los sectores culturales y sociales, con gran potencial, que a través de políticas transversales y articuladas posibiliten el desarrollo de proyectos de organizaciones, colectivos y/o grupos.

Un concepto que trata de englobar todas aquellas actividades que tienen un origen creativo, a partir de industrias culturales, economía creativa, economía cultural, industrias del entretenimiento, etc. y de manera particular en Latinoamérica y el Caribe, donde existe un gran potencial de desarrollo es el de *economía naranja*, el cual expone el libro publicado con el mismo nombre por el Banco Interamericano de Desarrollo, BID.

El concepto indica que las ciudades se convierten en eco-sistemas creativos donde el conocimiento y la capacidad creativa son más importantes que la industria manufacturera. Es decir, ciudades basadas en el conocimiento (mentefacturas) con capacidad de generar empleo y riqueza mediante su explotación donde convergen los agentes o stakeholders y su secreto es mantener una innovación sostenible en la relación creación – inversión - emprendimiento.

En el marco de las actuales sociedades del conocimiento, la economía basada en la creatividad es un tema de gran interés por su actual impacto y su potencial explotación, en particular, de los países de Latinoamérica y el Caribe. El creciente talento humano de esta región, su herencia cultural y la conectividad son factores que la proyectan como una de las principales generadoras de bienes y servicios creativos a nivel mundial. Sin embargo hay mucho camino por recorrer.

El documento presenta los que los autores llaman las 7 i's: ideas para el desarrollo de la economía naranja que son recomendaciones para el desarrollo de los bienes, servicios y ecosistemas creativos de estos países:

- **Información.** Es necesario fortalecer los sistemas de información de impacto debido a que existen diversas fuentes de información con datos valiosos, que se deben cruzar a partir de variables e indicadores comunes.
- **Instituciones:** Las instituciones culturales o asociadas al sector creativo deben superar la división entre economía y cultura.
- **Industria:** La industria creativa debe poder hablar de números, de leyes, de marketing y demás conceptos que componen las industrias y la economía tradicional.
- **Infraestructura:** Física y virtual, es necesaria para la producción, la circulación y el consumo de bienes y servicios creativos.
- **Integración:** La región de Latinoamérica y el Caribe debe romper cada vez más las barreras para el intercambio de las actividades creativas. El BID propone el MICO (Mercado Interamericano de Contenidos Originales) con el objetivo de fortalecer el sector en la región.

- **Inclusión:** Es importante generar potencial de inclusión de personas y contenidos de diferentes sectores de la sociedad, pues se basa en el conocimiento. Por ejemplo algunos programas de formación en desarrollo de aplicaciones digitales están generando oportunidades laborales y de desempeño profesional a jóvenes tradicionalmente marginados.
- **Inspiración:** La innovación supone tomar riesgos, y estos son necesarios si se aspira a generar éxitos comerciales tales como Facebook e Instagram que son propuestas de mentes creativas y arriesgadas.

Como bien se ha explicado, la Economía Naranja y la Economía Creativa definen claramente el concepto de proyectos creativos que Múcura tiene vinculado en la premisa de la organización: basados en la creatividad, la innovación, que involucren el componente de propiedad intelectual y propicien una generación de impacto sostenible mediante herramientas dinámicas.

### 9.3. ORGANIZACIONES INTELIGENTES

Para Le Moigne (XX) la inteligencia es la capacidad de un sistema para elaborar y concebir de manera endógena o interna sus propios comportamientos: sus respuestas adaptativas, luego proyectivas o intencionales, a eso que percibe como requerimientos de su entorno. Esta capacidad de invención o de concepción de proyectos permite dar cuenta de la complejidad de un sistema, debido a que hace comprensible la emergencia o la aparición de un comportamiento adaptativo no pre-programado.

En consecuencia las organizaciones inteligentes son aquellas que se estructuran teniendo en cuenta no sólo sus componentes internos, sino que dan cuenta del entorno y tienen capacidad de adaptarse a él. La inteligencia es un elemento constitutivo de cualquier sistema de decisión debido a que se encarga de procesar todos los elementos para darle sentido a una acción. De la misma manera ocurre al interior de una organización.

De acuerdo con Peter Senge (Senge, 1990), quien habló por primera vez de organizaciones inteligentes, “la humanidad ha sido capaz de crear más información de

la que nadie puede absorber, fomentar más interdependencia de la que nadie puede gestionar y acelerar los cambios a un ritmo que difícilmente podemos seguir”. Señala tres elementos que cambiaron la sociedad y definen la nueva era de la cooperación: la sociedad del conocimiento, la colaboración masiva y el ritmo acelerado de los cambios.

Senge indica que una “organización inteligente, es aquélla que aprende continuamente, tanto ella, como sus miembros. Plantea una visión sistémica de la empresa con todos sus elementos y sus interrelaciones, considerando que todos los miembros de una organización son elementos valiosos, capaces de aportar mucho más de lo que habitualmente se cree”. Cuando los miembros de una organización hacen parte del plan integral de la misma se genera un mayor compromiso con la misión y visión de la empresa, todos avanzan hacia el mismo objetivo y con base en una ideología organizacional. Senge plantea 5 disciplinas de la organización inteligente para aprender a desarrollar procesos sistémicos, los cuales se basan en las capacidades de los miembros:

- 1. Dominio Personal:** Alcanzar las metas propuestas, ser conscientes de las capacidades propias, así como de los limitantes
- 2. Modelos Mentales:** Conocer nuestros pensamientos mejoran la comunicación al interior de la empresa
- 3. Construcción de una visión compartida:** la clave para lograr la misión y visión de la empresa radica en que todos sus miembros compartan un objetivo común.
- 4. Aprendizaje en equipo:** De esta manera se obtienen mejores resultados para la organización.
- 5.** La quinta disciplina es el **pensamiento sistémico** el cual es necesario para tener una visión amplia de todo el sistema. Todo y todos se interrelacionan, lo cual integra cada una de los procesos de una organización.

En ese sentido se puede definir que las organizaciones inteligentes son sistemas auto-organizados que se basan en el mercado y el funcionamiento propio para su desarrollo permitiendo un gran número de libertades en sus procesos lo que las define en flexibilidad y capacidad de inventarse y desarrollar sus propios modelos de gestión. Estas organizaciones permite accesos al conocimiento, a redes libres de aprendizaje, a

modelos de redes y cooperación flexibles que difieren de los modelos tradicionales y rígidos conocidos. Cada una es dueña de su conocimiento, creación y producción lo que indica que cada una maneja su know-how generando conocimientos e innovación constantemente.

Sólo las empresas que desarrollen estos modelos en el futuro tendrán la capacidad de adaptarse al mercado, de manejar nuevas tecnologías en beneficio de su funcionamiento y aprovecharlas en su máximo potencial y de tener herramientas en su recursos humano capaz de generar vínculos estables con otras organizaciones, con los procesos internos y el funcionamiento de la misma, a partir de la generación de conocimiento y cooperación.

#### **9.4. ECONOMÍAS DEL CONOCIMIENTO Y CIBERCULTURA**

De la manufactura, a las nuevas tecnologías, a la conectividad, a la era digital, a la eliminación de las fronteras. En un contexto donde cada vez más escasean los recursos naturales, surge el conocimiento como una forma real de capitalización que mueve millones de dólares diariamente en el mundo. Este concepto, expuesto por Peter F. Drucker en 1959, plantea un nuevo modelo de sociedades en el que la productividad y el desarrollo están basados en el conocimiento: conocimiento empresarial (know-how), conocimiento institucional, conocimiento colectivo o conocimiento individual. Los mecanismos de captura y gestión de la información, de la mano de herramientas tecnológicas y digitales, permiten que el acceso al conocimiento sea cada vez mayor y que las creaciones derivadas de este fenómeno digital puedan llegar a cualquier rincón del mundo.

En este marco, el conocimiento se convierte clave en los procesos culturales, y el impacto y alcance de estos se ve potenciado por lo que Pierre Lévy definió como “cibercultura”: aquel “conjunto de técnicas, prácticas, actitudes, modos de pensamiento y valores que se desarrollan conjuntamente en el crecimiento del ciberespacio, es decir, como un sistema híbrido donde cultura (la dinámica de las representaciones), sociedad (la gente, sus lazos, sus intercambios), y técnica (los artefactos eficaces) se influyen y retroalimentan mutuamente”. (Márquez; 2008. p. 266)

La idea de una organización que se basa en la web y potencia procesos creativos responde justamente a esta realidad que permite conectividad, relaciones en red, impacto dentro y fuera de los territorios y comunicación en tiempo real con los involucrados, a la vez que fomenta la producción desde la creatividad como fuente de desarrollo cultural, social y económico.



11. ABORDAJE GERENCIAL DEL PROYECTO
12. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
13. ACTIVIDADES DEL PROYECTO
14. METODOLOGÍA
15. RECURSOS HUMANOS Y STAKEHOLDERS
16. PRESUPUESTO
17. ESTRATEGIAS

## 11. ABORDAJE GERENCIAL DEL PROYECTO

La gerencia general del proyecto está basada sobre el modelo de organización básico que se compone por: Una coordinación general (compuesta por 3 gestores culturales), una coordinación por cada una de las fases del proyecto (investigación y modelo de negocios) y un grupo de profesionales y asesores de apoyo de acuerdo a las actividades planteadas. Se iniciará con una etapa preparatoria en la que se afinarán todas las herramientas de gestión y se conformará el equipo de trabajo. Una vez iniciado el proyecto, la coordinación general evaluará permanentemente la ejecución técnica y financiera mediante la realización de comités técnicos semanales con todos los involucrados en las actividades vigentes y en los que se aplicarán los indicadores de gestión y de producto. Estas reuniones permitirán tomar decisiones gerenciales cuando existan desfases en la ejecución técnica o financiera, cuando existan situaciones problemáticas o riesgos inminentes.

Las herramientas de gestión diseñadas específicamente para el proyecto, así como la implementación de otras herramientas de gestión (diagramas de Gantt, estrategia de financiación, estrategia de comunicación, presupuesto, y el plan estratégico) permitirán un proceso de gerencia basado en principios de transparencia, trabajo colaborativo e investigación aplicada.

Un espacio de trabajo compartido permitirá un contacto físico en el que se fortalecerán las relaciones del equipo convocado, sin embargo el proyecto propone el uso de herramientas de seguimiento de proyectos virtuales que permiten una comunicación efectiva, el trabajo colaborativo y a la larga una disminución de costos. El trabajo desde las relaciones humanas y el contacto directo con los potenciales clientes es vital para ir aportando a la filosofía de transparencia y confianza del proyecto.

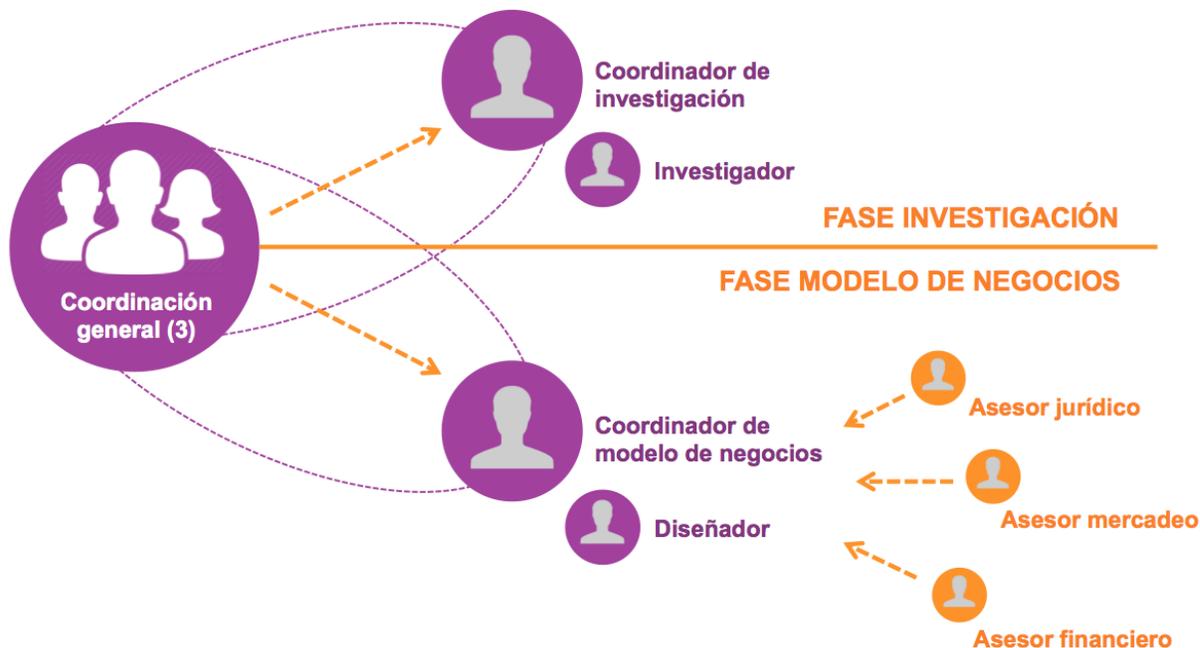
## 12. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El proyecto está gerenciado por una **Coordinación general** la cual estará a cargo de tres gestores culturales. Esta coordinación tendrá dentro de sus funciones definir los

lineamientos claves para el desarrollo de cada una de las etapas del proyecto. Tendrá la función de:

- Establecer contactos con asesores, investigadores y colaboradores para el desarrollo de cada una de las etapas.
- Ejecutar y realizar el respectivo control a los recursos físicos y económicos del proyecto para su adecuado funcionamiento.
- Analizar la ejecución del presupuesto en la elaboración y distribución del mismo.
- Coordinar cada una de las fases del proyecto y su ejecución de acuerdo al cronograma planteado.
- Establecer controles a todos los procesos administrativos
- Supervisar los informes de cada fase del proyecto

Como se ha mencionado el proyecto presenta dos etapas claves en las cuales se identifican tres coordinadores específicos por áreas:



**Gráfico 5: Estructura organizacional.** Fuente: Creación propia.

**Coordinador de investigación:** Dirige a un investigador que realiza el trabajo de campo, por tanto sus funciones serán traducir la información levantada en un informe

final de investigación con el análisis, las cifras e información clave para la ejecución de las siguientes etapas del proyecto. Entre sus funciones se encuentran:

- Gestionar en conjunto con el investigador los recursos necesarios para desarrollar esta etapa del proyecto.
- Coordinar las actividades de gestión para la investigación del proyecto (líneas de investigación, definición, políticas)
- Planificar y organizar de acuerdo al cronograma estipulado la realización de todas las actividades de investigación.
- Realizar seguimiento a la ejecución de dichas actividades.
- Entregar un informe con la información levantada por el investigador y el posterior análisis de la misma.

**Coordinador de creación del modelo de negocios:** tendrá bajo su responsabilidad a un diseñador y a un grupo de asesores de acuerdo a las actividades estipuladas en el proyecto en el eje de modelo de negocios. Éstas son: jurídico, empresarial, financiero, comunicación y marketing. Los asesores sólo participan en cada una de las actividades asociadas por lo que son un apoyo específico y puntual. Es función del coordinador integrar cada uno de los asesores en los objetivos del proyecto y en la secuencia establecida por la Coordinación General para su adecuado desarrollo. Entre sus funciones se encuentran:

- Coordinar, programar y ejecutar las actividades de cada uno de los campos de acción de la etapa de creación de modelo de negocios.
- Supervisar el trabajo de cada uno de los asesores que serán parte del equipo de trabajo de esta etapa.
- Establecer las comunicaciones entre los asesores y la Coordinación General del proyecto.
- Coordinar a detalle la ejecución de las actividades del componente de acuerdo con el cronograma planteado, con el objetivo de cumplir con las fechas estipuladas y objetivos propuestos.
- Realizar un informe con la estructura general de la organización, la definición de los bienes y servicios, la constitución jurídica, las estrategias de comunicación y marketing, y el plan financiero de Múcura.

## 13. ACTIVIDADES DEL PROYECTO

El proyecto tiene un alcance temporal de 6.5 meses (28 semanas), tiempo en el cual se desarrollarán las siguientes fases:

### 13.1. FASE DE INVESTIGACIÓN

Esta etapa está constituida por actividades de investigación, tanto preparativa para el siguiente componente, como constitutiva del mismo. Esta etapa se pretende desarrollar en un total de 10 semanas, tiempo en el cual se desarrollarán los siguientes componentes:



Gráfico 6: Etapa de investigación. Fuente: Creación propia.

#### ESTUDIO DE MERCADO (4 semanas)

Aplicar un estudio de benchmarking de empresas con inversión en RSE (2,5 semanas).

- Realización de dos (2) focus group con diez (10) empresarios (cargo directivo o coordinador de RSE).
- Aplicación de entrevistas individuales a directivos o coordinadores.
- Realización de una matriz DOFA.

Realizar un estudio de benchmarking de las organizaciones creativas (2,5 semanas).

- Realización de dos (2) focus group con 10 organizaciones con experiencia formulando proyectos creativos.
- Aplicación de entrevistas individuales a gestores, artistas y organizaciones creativas.
- Realización de una matriz DOFA.

Analizar los resultados del trabajo de campo e investigación (3 semanas).

- Realización de tres (3) reuniones de trabajo de la Coordinación general.
- Elaboración del documento de Estudio de Mercado y Contexto.

### **ANÁLISIS DE CONTEXTO (4 semanas)**

Identificar los aspectos principales del macroentorno de la organización (1,5 semanas).

- Estudio de fuentes oficiales de información.
- Estudio de bases de datos.
- Realización de análisis PEST.
- Elaboración de matriz DOFA.
- Elaboración de una matriz de doble entrada.

Analizar las dinámicas del entorno laboral de la organización (1,5 semanas).

- Estudio de fuentes oficiales de información.
- Estudio de bases de datos.
- Elaboración de matriz DOFA
- Elaboración de una matriz de doble entrada.

Analizar las relaciones entre las ideas de negocio y la información recogida (3 semanas).

- Realización de tres (3) reuniones de trabajo de la Coordinación general.
- Elaboración del documento de contexto.

Se elaborará un informe técnico después de finalizar cada actividad de investigación. De igual forma, el coordinador de investigación debe entregar un informe final de investigación, en el que se recojan los análisis, cifras e información relevante para iniciar la siguiente etapa del proyecto.

### 13.1. FASE DE MODELO DE NEGOCIOS

Posterior a la etapa de investigación, se iniciará la etapa de creación y estructuración del modelo de negocios de la organización. Para tal fin se ha definido un período de 18 semanas, en las cuales la coordinación de creación del modelo de gestión, junto a un grupo de asesores temáticos (jurídico, de mercadeo y financiero) desarrollará la construcción y consolidación de los siguientes apartes:



Gráfico 7: Etapa de modelo de negocios. Fuente: Creación propia.

#### ASPECTOS GENERALES (5 semanas)

Definir la estructura organizacional, la misión, visión, valores y principios de la plataforma (1,5 semanas).

- Construcción del organigrama, la misión, visión de la plataforma.
- Definición de la constitución legal de la organización.

Estructurar los bienes y servicios de la plataforma (1,5 semanas).

- Estructuración de los servicios de acompañamiento y seguimiento de proyectos creativos.
- Definición de diagramas de flujos y procesos internos de la plataforma.
- Identificación de las líneas de negocio de la plataforma.

Diseñar un plan estratégico para la organización (2 semanas).

- Elaboración de dos (2) reuniones de estudios y análisis de la investigación.
- Elaboración de cuatro (4) reuniones de discusión y toma de decisiones.
- Desarrollo del plan estratégico de la organización.

Recibir asesoría profesional para la estructura organizacional (1 semana).

- Asesoría legal para la estructura organizacional de la organización.

## **COMPONENTE COMUNICACIÓN Y MARKETING (6 semanas)**

Diseñar la identidad visual y el branding de la plataforma (2 semanas).

- Desarrollo de los conceptos simbólicos clave de la marca.
- Definición de la imagen comercial de la plataforma.

Construir la estrategia de comunicación de la organización (2 semanas)

- Definición y construcción de estrategias de comunicación internas de la organización.
- Definición y construcción de estrategias de comunicación externas de la organización.

Diseñar las estrategias de patrocinio (2 semanas).

- Diseño de las estrategias de patrocinio.
- Definición de las dinámicas y costos de patrocinio de la organización.

Recibir de asesoría profesional para la elaboración del plan de marketing (1 semana).

- Asesoría para la elaboración del plan de marketing.

Elaborar el plan de marketing de la plataforma (1,5 semanas).

## **DISEÑO DE LA HERRAMIENTA VIRTUAL (3 semanas)**

Elaborar el diseño de la herramienta virtual (3 semanas)

- Definición de la arquitectura de información.
- Diseño de la interfaz.

## **COMPONENTE FINANCIERO (4 semanas)**

Definir la estructura de costos de la organización (2 semanas).

- Identificación de los costos de funcionamiento y producción de servicios de la plataforma.

- Definición de los activos, pasivos y patrimonio básico de la organización.
- Estimación de las ventas de servicios de la organización.

Definir las estrategias de sostenibilidad financiera de la organización (2 semanas).

- Diseño de alianzas estratégicas y construcción de nodos de trabajo.
- Definición de los ingresos por servicios ofrecidos.

Realizar asesoría profesional con experto en finanzas (1 semana).

## **ELABORACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIOS DE LA ORGANIZACIÓN (3,5 semanas)**

Redactar del Modelo de negocios (3,5 Semanas)

- Realización de cuatro (4) reuniones de trabajo de la Coordinación general.
- Elaboración del documento de modelo de negocio.

El documento del modelo de gestión de la organización Múcura será el producto final de esta etapa, el cual se caracterizará por contener todos los procesos, estrategias y proyecciones necesarias para iniciar la operación de Múcura, una vez se finalice el proyecto. Este documento será producido directamente por la coordinación de la fase.

Ver **Anexo 3**: Diagrama de Gantt de las actividades del proyecto.

## **14. METODOLOGÍA PARA LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO**

Los procedimientos de abordaje de las actividades planteadas en el proyecto está basado en el postulado de que, entre mayor número de herramientas se implementen, mejor será el resultado de actividades y mayor el impacto de las mismas. Para alcanzar tal fin, se plantea el uso de una metodología holística, la cual permite un acercamiento al proyecto de una manera integral, en la que cada uno de los componentes es parte esencial del conjunto. A partir de una mirada sistémica, se abordará el problema desde la complejidad, procurando soluciones que respondan de manera más certera a la realidad que se plantea impactar.

Se establecen unas actividades transversales que afectaran de manera positiva el trabajo de ejecución del proyecto. La primera de ellas se relaciona con el concepto de espacio de trabajo propuesto. A partir del co-working se pretende fortalecer los procesos de participación en los que se aporten ideas desde las diferentes perspectivas creativas y temáticas de las personas partícipes en estos encuentros.

Por otro lado, se propone que el proceso de seguimiento de actividades, reportes, informes y demás elementos producto de la ejecución del proyecto, sean trabajados a través de un software de ejecución de proyectos, dada las facilidades de comunicación y de seguimiento durante la etapa de ejecución que estos proporcionan, al tiempo que se sistematizan todos los resultados del proyecto.

Por último, se contempla la participación de una unidad de emprendimiento en el proyecto, con el fin de recibir los servicios de acompañamiento en las diferentes etapas del proyecto, para así fortalecer los criterios, conceptos y análisis propios de las actividades propuestas, llegando así a fortalecer las bases en emprendimiento de los gestores, al tiempo que se enriquece la idea de negocio.

El presente proyecto identifica dos fases de trabajo, partir de las cuales se realizará toda la etapa investigativa del diagnóstico del modelo de negocios y la etapa de desarrollo y construcción del documento. A continuación se desarrolla la metodología propuesta para la realización de las actividades propuestas.

#### **14.1. FASE DE INVESTIGACIÓN**

Esta primera etapa del proyecto está volcada al proceso investigativo del entorno de la organización, con el fin de identificar todos los factores externos que pueden influir positiva o negativamente al momento de que Múcura entre en acción. Este componente investigativo es de gran importancia para el desarrollo del proyecto, debido a que en esta fase se definirán aspectos como el estudio de mercado y el estudio de contexto, elementos claves para la sólida estructuración del modelo de gestión de la organización.

Se plantea la implementación de metodologías que integren diferentes procesos y herramientas que fortalezcan y enriquezcan las actividades propias de este componente, enmarcado por espacios -tanto físicos como virtuales-, que facilitan el proceso de construcción cooperativa, participativa y creativa del conocimiento empresarial. A continuación se identifican las principales actividades de esta etapa:

### **Preparación e inicio de ejecución**

La primera etapa de este componente consiste en dos semanas de preparación, en las cuales se finalizara el diseño de las herramientas a implementar en esta fase del proyecto. De igual forma, se realizará la gestión y contratación de los espacios de trabajo para la realización de actividades. Igualmente, se definirán temas de trabajo muy puntuales que se salen de una posible planeación previa, tales como identificación de entregables, horarios de reunión y trabajo, etc.

### **Estudio de mercado**

En este componente se pretende extraer la información primaria y secundaria que permita contextualizar y ubicar dentro del mercado a la organización. Para ello se plantean unas actividades que permitirán concluir en un proceso de análisis de la información recopilada durante las cuatro (4) semanas de ejecución de este componente. El objetivo clave de esta actividad es definir las principales motivaciones, intereses y dificultades que podrían surgir al momento de hacer que la organización ingrese en el mercado.

Para realizar esta actividad se plantea la división de los grupos objetivo en dos segmentos claves para el funcionamiento de la plataforma Múcura. En el primer segmento se identifica a las empresas que ya están destinando recursos de Responsabilidad Social Empresarial en proyectos de carácter socio-cultural. El otro segmento poblacional está representado por las organizaciones culturales que se encuentren trabajando en proyectos creativos.

Las actividades establecidas son:

- **Aplicar un estudio de benchmarking de empresas con inversión en RSE.**

Para el desarrollo de esta actividad se establecen las siguientes tareas, a través de las cuales se obtendrá la información que permita identificar tendencias, amenazas, oportunidades, ideas y posibles estrategias de acción frente a este grupo de interés de la organización.

- **Realizar un estudio de benchmarking de las organizaciones creativas.**

Al igual que la actividad anterior, esta actividad se enfoca en la recolección y análisis de la información proveniente del otro grupo de interés de la organización.

Este proceso de investigación, direccionado a los dos grupos de interés de la organización, brindará los insumos necesarios para entrar al proceso de escritura del diagnóstico del modelo de negocios, siguiente actividad de este componente.

- **Analizar los resultados del trabajo de campo e investigación.**

### **Análisis del contexto**

La siguiente etapa de investigación está enfocada en el estudio del contexto político, social, cultural y económico al que se integrará la plataforma una vez iniciada su etapa de ejecución.

Se parte del principio de que existen diferentes niveles al momento de analizar el entorno, tanto el inmediato, como el macro-entorno de la organización. Por tal razón, se realizarán una serie de actividades que permitan identificar a mayor profundidad los aspectos claves para tener en cuenta al momento de entrar a la etapa de definición de estrategias de acción y toma de decisiones relacionadas a los servicios, los mecanismos de financiación y los procesos de inserción de la organización en el mercado.

Este componente será desarrollado en un tiempo de cuatro (4) semanas, tiempo en el cual se contempla el desarrollo de toda la etapa de consulta e investigación de fuentes primarias y secundarias, al igual que la etapa de construcción del documento, que será

complemento del modelo de negocios al momento de nutrir los antecedentes del modelo de negocio.

A continuación se presentan las actividades claves para el desarrollo de este componente:

- **Identificar los aspectos principales del macro-entorno de la organización.**

En esta actividad se plantean tareas relacionadas con el levantamiento y recopilación de información del macroentorno de la organización. A partir de la implementación del análisis PEST, se pretende extraer la información más relevante con respecto al entorno político, económico, social, cultural y tecnológico de la organización, identificando cómo estos factores pueden representar amenazas u oportunidades para su funcionamiento.

- **Analizar las dinámicas del entorno inmediato de la organización.**

Una vez finalizado el estudio del macroentorno de Múcura, se realizará el estudio del entorno inmediato de la organización. Esta actividad delimita unas tareas que permitirán obtener información relacionada con los demás agentes que intervendrán en el funcionamiento de la organización, las fortalezas y debilidades de los servicios que la plataforma pretende ofrecer y demás aspectos que determinarán la toma de decisiones en la siguiente fase del proyecto.

La siguiente actividad se realizará a partir de reuniones de la coordinación general que, en base a la información recopilada y analizada, estructurará el documento de contexto del modelo de negocios de Múcura.

- **Analizar las relaciones entre las ideas de negocio y la información recogida.**

A lo largo de las diez (10) semanas de trabajo que componen esta fase del proyecto, se contará con el acompañamiento de la unidad de emprendimiento, con el fin de fortalecer los aspectos conceptuales y prácticos del diagnóstico del modelo de gestión, al tiempo que se brinden bases para abordar la siguiente fase del proyecto.

Finalmente, al enmarcar el desarrollo de estas actividades en un entorno creativo y presto a aportar ideas, se espera que el documento evidencie producción de información útil para enriquecer la etapa de toma de decisiones que marcarán la diferencia en el mercado, identificando el valor agregado que Múcura plantea proyectar en el mercado.

## 14.2. MODELO DE GESTIÓN

En relación a las actividades planteadas, y en concordancia con los principios metodológicos de creación colectiva e interdisciplinariedad, se establecen los siguientes procesos de la ruta de tareas requerida para alcanzar los objetivos propuestos.

Estos procesos se dividen en componentes y actividades centradas en los aspectos claves de la construcción de un modelo de negocios flexible, orgánico y estructurado sobre las bases del trabajo colaborativo y creativo, delineando las líneas de acción, servicios ofertados y estrategias de gestión propias de una organización inteligente.

Se establece como modelo de gestión base para desarrollar el modelo de negocios de Múcura, el *modelo canvas*, herramienta de estructuración de modelos de negocio flexibles, abiertos a la creatividad y el conocimiento como herramientas para el desarrollo humano.

Así pues, los componentes de esta fase son:

### **Aspectos generales:**

Este componente está integrado por actividades direccionadas a estructurar las bases organizacionales y jurídicas de Múcura, definir los servicios y el valor agregado de la organización y desarrollar el plan estratégico de ésta.

- **Definir la estructura organizacional, la misión, visión, valores y principios de la plataforma.**

A partir de la etapa de investigación previa, se dispondrá de información para reforzar los aspectos establecidos para el funcionamiento de la organización, los cuales son el resultado del proceso académico. Se plantea que estos aspectos se construyan a través de reuniones de trabajo participativo, lluvia de ideas y espacios creativos, generando documentos textuales o gráficos que sintetizan la estructura misional y organizacional de Múcura.

- **Estructurar los bienes y servicios de la plataforma.**

Esta actividad tiene como meta la definición de los servicios que la organización ofrecerá. Estos servicios se han preestablecido a lo largo del trabajo académico de este año, y la actividad está dirigida a fortalecer las siguientes líneas de trabajo:

- Proceso de selección y curaduría de los proyectos culturales
- Herramientas para el acompañamiento técnico y administrativo en la ejecución de recursos
- Divulgación del proceso y resultados

A través de reuniones de trabajo del equipo de coordinación, con invitados que apoyen el proceso creativo, se delimitarán estos servicios, fortaleciéndolos a partir de las conclusiones de los documento de análisis de contexto y estudio de mercado.

- **Diseñar un plan estratégico para la organización.**

Una vez identificadas las variables del entorno y las estructuras básicas de la organización, es tarea de la coordinación general el diseñar y construir el plan estratégico de Múcura, las tácticas y estrategias de acción y el valor agregado de la organización. A partir del estudio y análisis de la información, se realizaran sesiones de trabajo, tanto individual como compartido, que permitan, a través de lluvias de ideas y procesos de construcción colectiva, definir el contenido del documento. Finalmente, el coordinador de esta fase se encarga de unificar el documento.

- **Recibir asesoría profesional para la estructura organizacional.**

Se recibirá una asesoría jurídica centrada en establecer los documentos claves para la formalización de la organización, las actividades a realizar y los documentos y procedimientos legales de la organización. Esta actividad tendrá lugar en las

instalaciones de trabajo del presente proyecto, y se realizará al tiempo que la actividad inicial de este componente.

### **Componente comunicación y marketing:**

En este apartado se van a definir los campos de las relaciones con los clientes y principales socios y de las estrategias y canales de circulación de los servicios de la organización. Hacen parte de este componente las estrategias de comunicación y de marketing de la organización.

- **Diseñar la identidad visual y el branding de la plataforma.**

A partir de los diseños y conceptos de imagen con los que la organización cuenta, se diseñarán las estrategias de identidad visual y branding de la organización. Este proceso estará determinado por la línea metodológica identificada en el componente anterior.

- **Construir la estrategia de comunicación de la organización.**

Una vez analizada la información de estudio de mercado y de contexto, se realizarán actividades de retroalimentación que construyan sobre las líneas estratégicas identificadas (plataforma virtual, ferias de RSE, ferias empresariales, redes sociales, convocatorias de selección de proyectos, reportes de comunicación y seguimiento de proyectos, voz a voz, redes de acción). El objetivo de esta actividad es identificar las estrategias de comunicación internas y externas mas adecuadas para el funcionamiento de Múcura.

- **Diseñar las estrategias de patrocinio.**

Entendemos la necesidad de establecer estrategias de financiación que puedan apalancar ingresos que cubran los gastos de operación de la organización. Por tal razón, esta actividad está planteada para que se establezcan las ofertas, lineamientos y costos de las estrategias de patrocinio de Múcura. Durante dos semanas se realizará el análisis y la toma de decisiones que cumplan con la meta de esta actividad.

- **Recibir asesoría profesional para la elaboración del plan de marketing.**

Esta actividad se plantea para que, a través de una asesoría con un especialista en marketing, se realice la revisión objetiva del trabajo realizado y se fortalezcan las debilidades evidenciadas. De igual forma, a partir de su conocimiento y experiencia se pueden complementar las ideas de trabajo definidas en los diferentes momentos del componente.

Todo este componente finaliza con la elaboración del plan de marketing y comunicaciones de la organización, tarea que será realizada por la coordinación del modelo de negocio.

### **Diseño de la herramienta virtual:**

Este componente está enfocado a la realización del diseño de la herramienta virtual que resultará en la plataforma de funcionamiento de la organización, una vez iniciada la etapa de puesta en marcha de la organización. Esta actividad se plantea hasta el diseño del sitio web, con el fin de identificar la arquitectura necesaria para soportar los bienes y servicios identificados en una etapa previa y que estarán articulados con la plataforma virtual.

Este componente está liderado por la coordinación del modelo de negocio, pero será desarrollado en su totalidad por un diseñador, quien se encargará de realizar los diseños y la arquitectura de la plataforma virtual, a partir de las estrategias diseñadas previamente.

### **Componente financiero:**

Este componente está centrado en identificar todo lo relacionado a los aspectos financieros de la organización. Se pretende estructurar los estados financieros iniciales de Múcura, definir los gastos de ventas y las proyecciones de crecimiento de la organización. El resultado del análisis de las variables financieras del proyecto estará estructuradas bajo los parámetros elementales de una organización (balance financiero, P y G, estado de resultados, proyección financiera, indicadores financiero).

- **Definir la estructura de costos de la organización.**

El proceso llevado a cabo para el desarrollo de esta actividad está pensado para que el análisis y la definición de los costos en los que incurrirá la organización sean identificados por todo el grupo de trabajo, apoyado por asesorías de un experto financiero, direccionadas a fortalecer el proceso de construcción del presupuesto general de la organización.

- **Definir las estrategias de sostenibilidad financiera de la organización.**

Una vez identificados los gastos fijos y variables de la organización, se diseñarán las estrategias de inversión en la organización -intelectuales y físicas-, soportadas en las proyecciones de crecimiento de la organización. De igual forma, se identificarán estrategias de acción para generar articulaciones con otras organizaciones que, amparados en las premisas del trabajo en red, definan elementos que fortalezcan el esquema de sostenibilidad de la organización.

Finalmente, con el apoyo del asesor financiero se dará inicio a la sistematización de los datos en documentos claves para el funcionamiento de Múcura.

### **Elaboración del modelo de negocios:**

En este componente se materializa el objetivo general de este proyecto, ya que se plantea como última actividad la estructuración y elaboración del documento entregable del modelo de negocios de la organización Múcura.

Esta actividad recoge todo el desarrollo analítico y creativo producido durante los seis meses de ejecución del proyecto. Así pues, este documento estará compuesto por los informes técnicos de avance del modelo y será elaborado por la coordinación general del proyecto.

En este documento estarán integrados los siguientes resultados de los diferentes componentes del proyecto:

- Estudio de mercado, el análisis de contexto, como elementos referenciales del documento.

- Estructura organizacional y recursos clave para el funcionamiento de la organización.
- Propuesta de valor de la organización. Bienes y servicios.
- Plan estratégico.
- Procesos de trabajo, principales actividades, líneas de acción.
- Agentes directos e indirectos identificados y canales de comunicación y relación con éstos.
- Plan de mercadeo.
- Presupuesto general de la organización.
- Diseño de la plataforma virtual.

## 15. RECURSOS HUMANOS Y STAKEHOLDERS

### 15.1. RECURSOS HUMANOS

Además de la coordinación general y los coordinadores de cada fase, el recurso humano necesario para el desarrollo del proyecto debe tener los siguientes perfiles y parámetros para su vinculación al proyecto:

#### PROFESIONALES DE APOYO

##### Investigador

- Profesional en las áreas de ciencias sociales y ciencias humanas con conocimiento en investigación de campo para proyectos sociales, culturales, políticos.
- Experiencia no inferior a tres años en investigación y actividades en grupos de investigación.
- Conocimientos en las diferentes metodologías y métodos de investigación eficaces para proyectos culturales y sociales.

Con capacidad de:

- Reconocer las situaciones problemáticas, conceptualizar, formular teorías y desarrollar estrategias de solución.
- Ubicar fuentes de información pertinentes, habilidades para la búsqueda de información relevante en bases de datos, internet.

- Con habilidades para la redacción, ortografía y facilidad de comunicación escrita.
- Analizar e interpretar información de base.
- Trabajar en un equipo interdisciplinar.
- Dominar las nuevas tecnologías y herramientas que permitan sistematización de datos y lectura de información levantada.

### **Diseñador**

- Diseñador gráfico, diseñador industrial, ingeniero de sistemas y/o afines con capacidad de diseñar la plataforma virtual.
- Con experiencia en proyectos virtuales y plataformas web

Con capacidad de:

- Asesor y ejecutor del diseño de la interfaz de la plataforma virtual con iniciativa gran aporte de ideas y manejo de las nuevas tecnologías como herramientas que impactan de manera global a los usuarios.
- Conocimientos en soluciones web y gráficos.
- De innovar constantemente, proponer ideas creativas y dinámicas que concuerden con los principios de la organización (Múcura)
- De trabajar en equipos interdisciplinarios y de colaboración.
- Organizar las ideas y comunicarlas de manera visual rápidamente y con gran facilidad de manera que sean de fácil lectura y atractivas para el usuario.

### **ASESORES TEMÁTICOS**

#### **Asesor Jurídico:**

- Profesional de Derecho con experiencia en derecho mercantil, administrativo y laboral.
- Con conocimientos específicos en áreas jurídicas.

Con capacidad de:

- Asesorar en la constitución de las organizaciones en términos legales y jurídicos.
- Defender los intereses de la organización en procedimientos judiciales.
- Asesor en posibles problemas legales en los que puede incurrir una organización.
- Asesor en materia fiscal con referente a declaración y obligaciones tributarias y fiscales.

### **Asesor Financiero**

- Economista, profesional con formación en el ámbito financiero.
- Con conocimientos en instrumentos y mercados financieros, economía nacional e internacional.

Con capacidad de:

- Desarrollar un plan financiero para una organización sostenible
- Evaluar el estado financiero y definir proyecciones.
- Generar valor a la organización.

### **Asesor de Marketing**

- Experiencia profesional y laboral en la gestión de marketing.
- Con habilidades para desarrollar un plan de marketing que contenga diseño e implementación de las estrategias, reconocimiento de la importancia del cliente, análisis competitivo y posicionamiento de marca.

Con capacidad de:

- Desarrollar estrategias de marketing con campos de acción definidos para una buena ejecución y fácil lectura.

## **15.2. STAKEHOLDERS**

### **INTERNOS**

- **Equipo interno del proyecto:** constituido por los coordinadores y los profesionales de apoyo.

### **EXTERNOS**

- **Asesores:** grupo de expertos que asesoran al proyecto en aspectos estratégicos.
- **Empresas:** Microempresas, Pequeñas y medianas empresas que destinen recursos a proyectos desde la RSE.
- **Organizaciones culturales:** Aquellas que son potenciales receptoras de financiamiento de los recursos de RSE.

- **Financiadores privados:** actores de los cuales se pueden originar recursos para la financiación del proyecto.

## 16. PRESUPUESTO

El presente proyecto está estructurado para tener un tiempo de ejecución de 6.5 meses, para los cuales se requiere de una suma de **\$25.011.007** para la realización de todas las actividades propuestas.

### RESUMEN DEL PRESUPUESTO

Rubro	Cofinanciación especie	en Aporte en efectivo	TOTAL
Talento humano	\$13,000,007	\$6,000,000	\$19,000,007
Materiales e insumos	\$0	\$416,000	\$416,000
Servicios de acompañamiento	\$0	\$3,000,000	\$3,000,000
Alquiler de escenarios	\$0	\$450,000	\$450,000
Administrativos	\$0	\$2,145,000	\$2,145,000
<b>TOTAL</b>	<b>\$13,000,007</b>	<b>\$12,011,000</b>	<b>\$25,011,007</b>

Gráfico 8: Resumen del presupuesto. Fuente: Creación propia.

La distribución de este valor se realizará de esta manera:

- **Fase de Investigación:** el valor total de esta fase es de **\$8.866.003**, que representa el **35,46%** del valor total del proyecto.

ETAPA I. INVESTIGACIÓN	U medida	Cantidad	Valor U	Valor total	%
	Coordinador de investigación	Meses	2.5	\$666,667	\$1,666,668
Gestor 2 (Coord. General)	Meses	2.5	\$666,667	\$1,666,668	6.66%
Gestor 3 (Coord. General)	Meses	2.5	\$666,667	\$1,666,668	6.66%
Investigador 1	Meses	2.5	\$1,200,000	\$3,000,000	11.99%
Alquiler salón	Unidad	3	\$150,000	\$450,000	1.80%
Refrigerios	Unidad	52	\$8,000	\$416,000	1.66%
<b>Sub Total</b>				<b>\$8,866,003</b>	<b>35.45%</b>

Gráfico 9: Presupuesto de investigación. Fuente: Creación propia.

- **Fase de modelo de negocios:** para el desarrollo de esta fase, se tiene contemplado un valor total de **\$11.000.004**, que corresponde al **43,98%** del valor total del proyecto.

<b>ETAPA II. MODELO DE NEGOCIOS</b>					
	<b>U medida</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor U</b>	<b>Valor total</b>	<b>%</b>
Coordinador de plataforma	Meses	4	\$666,667	\$2,666,668	10.66%
Gestor 2 (Coord. General)	Meses	4	\$666,667	\$2,666,668	10.66%
Gestor 3 (Coord. General)	Meses	4	\$666,667	\$2,666,668	10.66%
Asesor jurídico	Asesoría	1	\$500,000	\$500,000	2.00%
Asesor financiero	Asesoría	1	\$500,000	\$500,000	2.00%
Asesor mercadeo	Asesoría	1	\$500,000	\$500,000	2.00%
Diseñador	Contrato	1	\$1,500,000	\$1,500,000	6.00%
<b>Sub Total</b>				<b>\$11,000,004</b>	<b>43.98%</b>

**Gráfico 10: Presupuesto de modelo de negocios.** Fuente: Creación propia.

- **Gastos Administrativos del proyecto:** es el componente que más recoge recursos del proyecto, con **\$5.145.000**, que representa el **20,57%** del total del proyecto. Sin embargo, los gestores formuladores del proyecto e integrantes de la Coordinación General del Proyecto aportarán en especie un total de **\$13.000.007**, en concepto de actividades propias de la coordinación general y las coordinaciones por etapas del proyecto

<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>					
	<b>U medida</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor U</b>	<b>Valor total</b>	<b>%</b>
Alquiler Oficina de Espacio Compartido	Meses	6.5	\$200,000	\$1,300,000	5.20%
Acompañamiento en emprendimiento	Contrato	1	\$3,000,000	\$3,000,000	11.99%
Papelería y materiales	Meses	6.5	\$30,000	\$195,000	0.78%
Subsidio de transportes	Meses	6.5	\$100,000	\$650,000	2.60%
<b>Sub Total</b>				<b>\$5,145,000</b>	<b>20.57%</b>

**Gráfico 11: Presupuesto de administrativos.** Fuente: Creación propia.

Para mayor claridad y detalle en los gastos, ver el **Anexo 4, Presupuesto del proyecto.**

## 17. ESTRATEGIAS

### 17.1. CALIDAD E INDICADORES

A continuación las medidas de calidad previstas para el proyecto:

- **Formalización de los procesos:** Se diseñarán herramientas de seguimiento y evaluación que permitan el constante monitoreo de la ejecución técnica y financiera del proyecto.
- **Comité de coordinación general:** Semanalmente el comité se reunirá para discutir la ejecución del proyecto y tomar decisiones con respecto a imprevistos que puedan afectar el presupuesto y la calidad final del mismo.

Los siguientes son los indicadores de medición que se tendrán en cuenta para el seguimiento del proyecto:

#### **De producto:**

- Documento de resultados del estudio de mercado realizado.
- Documento de resultados de la investigación de componentes del modelo de gestión realizado.
- Documento del modelo de negocios realizado.
- Plataforma web desarrollada
- Herramientas de gestión realizadas
- Documento final de viabilidad del proyecto entregado

#### **De gestión:**

- Reuniones de la coordinación general llevadas a cabo en las fechas previstas
- Actividades desarrolladas en los tiempos previstos
- Asistencia a las capacitaciones
- Herramientas de gestión implementadas
- Plan estratégico del proyecto implementado
- Presupuesto ejecutado según lo previsto

## 17.2. GESTIÓN DEL RIESGO

Los posibles riesgos del proyecto están asociados a diferentes variables, pero sobre todo aquellas variables externas que son de más complejo control dentro de la gerencia del proyecto. A continuación los riesgos posibles identificados que pueden afectar el desempeño del proyecto con su respectiva gestión prevista.

- **Asesorías que no responden a las necesidades del proyecto o el objetivo planteado.** Gestión de riesgo: Supervisión semanal de la ejecución de las actividades planteadas. Se guiará a la persona en el proceso de desarrollo de las actividades para disminuir el riesgo.
- **Cambios significativos en la idea de negocio después del diagnóstico.** Gestión del riesgo: Luego de terminar la primera etapa de investigación, se evaluarán los resultados arrojados para determinar si existe una oportunidad de negocio real que permita el buen desempeño de la organización. Se realizarán los ajustes necesarios a la idea de negocio inicial con el fin de responder a las necesidades reales de los clientes
- **Capacitaciones de emprendimiento que difieren a lo planeado.** Gestión del riesgo: Se estudiarán los requerimientos de cada una de las convocatorias o concursos existentes, con el fin de revisar previamente si permiten desarrollar el proyecto según lo planeado y se escogerán que requieran de los más mínimos ajustes.

## 17.3. COMUNICACIONES

### Procesos internos:

Para el adecuado desarrollo de los procesos comunicativos internos en la organización es importante tener en cuenta algunos aspectos como:

- Todos los integrantes de la organización debe tener acceso la información necesaria para desarrollar sus procesos. Tener información confiable, oportuna y completa sobre el contexto en que se desarrolla el proyecto, los lineamientos internos y objetivos a alcanzar.
- En consecuencia de lo anterior es importante crear afinidad entre el equipo de trabajo y los lineamientos del proyecto, asegurándose que las personas involucradas

estén comprometidas en alcanzar los logros y ejecutar de la manera más eficiente sus responsabilidades al interior del proyecto.

- Es necesario que los gestores que hacen parte de la coordinación general y de cada campo de acción se integren con los asesores y los aliados estratégicos de manera que exista una comunicación horizontal, que fomente el trabajo en equipo y desarrolle un buen clima, favoreciendo la comunicación interpersonal.
- Y por último propiciar la confianza y el reconocimiento en los símbolos que identifican el proyecto de manera que al interior se mantenga una estrecha conexión con lo que el proyecto representa.

Para lograr esos aspectos el proyecto debe:

- Tener claridad de los objetivos y comunicarlos permanentemente al interior del equipo de trabajo.
- A partir de la investigación desarrollar una fuerte estrategia de comunicación que facilite los procesos al interior y exterior, entendiendo responsabilidades, lenguaje, líderes, canales y tiempos.
- Mantener congruencia en los procesos y comunicaciones.
- Y apoyar la comunicación efectiva de manera permanente.

En consecuencia el proyecto desarrolla unas líneas internas que posibilitarán una mejor comunicación integrando los siguientes aspectos:

- **Estructura organizacional:** Se desarrolla un manual de procesos general que se entrega a cada gestor y colaborador donde se informa la estructura organizacional, los procesos del proyecto, con sus etapas y el alcance del mismo. Esto con el fin que todos tengan la información básica del funcionamiento y actividades del proyecto de una manera general y no sólo con las funciones específicas de cada integrante. En ese manual deben quedar indicadas las responsabilidades de todo el equipo y sus funciones al interior del proyecto, esto da una idea de la importancia de cada persona en cuanto a lo que aporta a los procesos y se valora y reconoce el trabajo del otro.
- **Contratación:** es importante que los procesos de contratos legales estén claros con los asesores externos desde el inicio del proyecto, lo que permite un mejor desarrollo el trabajo y compromiso.

- **Trabajo en equipo:** Debido al alcance del proyecto y sus pocas semanas no se desarrolla una manual de clima organizacional pero se impulsará el trabajo en equipo, la importancia de la cooperación, de las relaciones y redes para impulsar los objetivos del proyecto y la necesidad de mantener un ambiente sano, creativo, dinámico, flexible, donde sea una prioridad la comunicación horizontal y colaboración.
- **Impulsar el compromiso con los objetivos del proyecto,** de manera que el trabajo sea por gusto y compartido con los objetivos personales, de esta manera se garantiza el buen desarrollo y ejecución de todas las actividades y un buen ambiente laboral.

Las formas de comunicación al interior se realizarán:

- Reuniones semanales con los miembros internos para realizar seguimiento a los avances.
- Estas reuniones, en acuerdo con el equipo, pueden ser físicas o virtuales.
- Cada coordinador tiene la responsabilidad de convocar a las reuniones a las personas que tiene a su cargo.
- La persona que lidera las reuniones debe ser parte del equipo de la Coordinación General y se rotará de acuerdo a la necesidad y objetivo del avance.
- En momentos de crisis, una persona externa a la situación actuará de moderador para llegar a la mejor solución.
- Los trabajos al interior de cada coordinación se realizarán por correos personales y reuniones personales de acuerdo al cronograma planteado.

## 17.1. ESTRATEGIA DE FINANCIACIÓN

Al ser un proyecto que contempla únicamente las fases de investigación y estructuración del modelo de negocios, los escenarios de financiación identificados son:

- **Alianzas estratégicas:** Las asesorías con expertos y el acompañamiento en emprendimiento pueden darse a través de la realización de alianzas con organizaciones que ofrezcan este servicio.
- **Préstamo de bancos:** Los \$12.011.000 pesos necesarios para el desarrollo del proyecto pueden provenir de un préstamo bancario a cargo de los tres gestores. Una vez puesta en marcha la organización, se espera un retorno de esta inversión inicial.

- **Financiación propia:** Los recursos pueden de esta misma manera provenir directamente del capital propio de los gestores a manera de capital semilla.
- **Inversionista privado:** Este escenario contempla que un inversionista que crea en la idea de negocio pueda aportar un recurso para la financiación del proyecto. Luego este inversionista puede convertirse en socio capitalista de la organización.

## 18. BIBLIOGRAFÍA

AECID. (s.f.). Recuperado el 10 de Octubre de 2014, de  
<http://www.aecid.es/ES/cultura/presentación>

AFE. Asociación de Fundaciones Empresariales. (s.f.). Recuperado el 28 de 10 de  
2014, de <http://afecolombia.org/es-es/>

Agudelo, S. (2009). *Responsabilidad Social Empresarial, Una mirada desde Colombia.*  
*Revista de Negocios Internacionales. Vol 2. N.1.*

ANDI. (s.f.). *Caja de herramientas RSE.* Recuperado el 21 de Septiembre de 2014, de  
<http://www.andi.com.co/cajadeherramientasrse/>

British Council y CEDE. (2002). *Mapeo de las industrias creativas en Bogotá y Soacha.*

Buitrago Restrepo, F., & Duque Marquez, I. (2013). *La Economía Naranja. Banco*  
*Interamericano de Desarrollo (BID).* Washington, EE.UU.

Cámara de Comercio de Bogotá. (s.f.). *Industrias culturales y creativas.* Recuperado el  
26 de 10 de 2014, de  
<http://camara.ccb.org.co/categoria/industriasculturalesycreativas.aspx>

Cámara de Comercio de Bogotá. *Balance de la Economía.* 2013.

[http://www.ccb.org.co/Investigaciones-Bogota-y-Region/Desarrollo-  
Economico/Observatorio-economico/Infografias-de-las-investigaciones-Bogota-y-  
Region](http://www.ccb.org.co/Investigaciones-Bogota-y-Region/Desarrollo-Economico/Observatorio-economico/Infografias-de-las-investigaciones-Bogota-y-Region)

Cámara de Comercio de Bogotá. (2010). *Caracterización del sector de industrias*  
*culturales y creativas en Bogotá y Cundinamarca.*

Cámara de Comercio de Bogotá. *Dinámica Empresarial de Bogotá y Cundinamarca.* 2012.

[http://www.ccb.org.co/Investigaciones-Bogota-y-Region/Desarrollo-  
Economico/Observatorio-economico/Infografias-de-las-investigaciones-Bogota-y-  
Region](http://www.ccb.org.co/Investigaciones-Bogota-y-Region/Desarrollo-Economico/Observatorio-economico/Infografias-de-las-investigaciones-Bogota-y-Region)

Cámara de Comercio de Bogotá. (2013). *Estadísticas del número de empresas en Bogotá y 59 municipios de Cundinamarca*. Bogotá.

Cámara de Comercio de Bogotá. *Tablero de indicadores*. 2014.

<http://www.ccb.org.co/Investigaciones-Bogota-y-Region/Desarrollo-Economico/Observatorio-economico/Tablero-de-indicadores>

Cluster de Industrias creativas y Contenidos. (s.f.). Recuperado el 20 de Octubre de 2014, de <http://www.clusterindustriascreativas.com/portal/default.aspx>

Comisión de las Comunidades Europeas. (2001). *Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Libro Verde.

Crowdfunding a la colombiana. (s.f.). Recuperado el Noviembre de 2014, de <http://www.crowdfundingalacolombiana.com/>

DANE. (2009). *Cuenta Satélite de Cultura Serie 2000-2007*. Boletín de prensa.

DANE. (2013). *Encuesta Anual Manufacturera 2011*. Bogotá.

DANE. *Guía para diseño, construcción e interpretación de indicadores*.

Recuperado el 20 de enero de 2015, de [https://www.dane.gov.co/files/planificacion/fortalecimiento/cuadernillo/Guia\\_construccion\\_interpretacion\\_indicadores.pdf](https://www.dane.gov.co/files/planificacion/fortalecimiento/cuadernillo/Guia_construccion_interpretacion_indicadores.pdf)

De Greiff, M. (2013). *Revista Dinero*. Obtenido de La CCB abre camino a las industrias creativas y culturales. :

<http://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/industrias-creativas-bogota/189818>

Escudero, J. (20 de Febrero de 2012). *Emprendedores.es*. Recuperado el 10 de Noviembre de 2014, de <http://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/modelos-de-negocio/modelo-crowdfunding>

- Fernández, E. (2005). *Reflexiones en torno a la Responsabilidad Social de las Empresas, sus políticas de promoción y la economía social*. CIRIEC. España: Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa. No. 5.
- García, A. (s.f.). *Modelo de negocios innovador*. En: *Revista Perspectiva Tecnológica*. México: Fundación Premio Nacional de Tecnología, A.C.
- Generalitat de Catalunya. (2012). *Herramientas para elaborar el modelo de negocio*.
- Ideame. (s.f.). Recuperado el 10 de Octubre de 2014, de <http://idea.me/>
- Información Estadística del Sector Cultura, Recreación y Deporte. (2012). Recuperado el 21 de Octubre de 2014, de [http://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/portal/sites/default/files/informacion\\_estadistica\\_del\\_sector\\_cultura.pdf](http://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/portal/sites/default/files/informacion_estadistica_del_sector_cultura.pdf)
- Jareño, O. (s.f.). *Cápsulas de Marketing*. Recuperado el 10 de Noviembre de 2014, de <http://www.capsulasdemarketing.com/marketing/que-es-y-como-generar-branding.html>
- La chevre. (s.f.). Recuperado el 10 de Octubre de 2014, de <http://www.lachevre.co/>
- La República. (s.f.). Recuperado el 24 de Septiembre de 2014, de [http://issuu.com/diario\\_larepublica/docs/esp\\_15\\_casos\\_exitos\\_rse\\_abril\\_25\\_de\\_2013](http://issuu.com/diario_larepublica/docs/esp_15_casos_exitos_rse_abril_25_de_2013)
- Little Big Money. (s.f.). Recuperado el Noviembre de 2014, de <http://littlebigmoney.org/es/projects>
- Ministerio de Educación Nacional. (s.f.). *Informe Observatorio Laboral para la Educación: Seguimiento a los graduados de la educación superior en los últimos 10 años*. Recuperado el 20 de Octubre de 2014, de [www.mineducacion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/w3-propertyname-2672.html](http://www.mineducacion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/w3-propertyname-2672.html)
- OCDE. (2013). *Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales*. OCDE.

- Quijano, G. (10 de Marzo de 2013). *Marketing & Finanzas*. Recuperado el 10 de Noviembre de 2014, de <http://www.marketingyfinanzas.net/2013/03/modelo-canvas-una-herramienta-para-generar-modelos-de-negocios/>
- Quintero, N., & Valecillos, C. (2009). *Modelo de gestión basado en el enfoque de las organizaciones inteligentes y las demandas del currículo integral. Caso: Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de Luz*. Venezuela: Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales.
- Quintero, V. M. (2001). *Indicadores de Gestión Cultural*.  
En, "II Encuentro Nacional Indicadores de Gestión Cultural". Medellín. Recuperado el 22 de enero de 2015, de <http://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/portal/sites/default/files/6.%20Indicadores%20de%20gestion%20cultural.pdf>
- Sarmiento, S. (2011). *La Responsabilidad Social Empresarial: gestión estratégica para la supervivencia de las empresas*. Dimensión Empresarial, Vol. 9, No. 2.
- Sarmiento, S. (2011). *La Responsabilidad Social Empresarial: gestión estratégica para la supervivencia de las empresas*. Dimensión Empresarial, Vol. 9, No. 2.
- Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte. (s.f.). *Programa Distrital de Estímulos 2014*. Recuperado el 26 de Octubre de 2014, de <http://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/convocatorias/programa-distrital-de-estimulos>
- SENA. (s.f.). *Fondo Emprender*. Recuperado el 28 de Octubre de 2014, de <http://nuevo.fondoemprender.com/SitePages/Home.aspx>
- Senge, P. (1990). *La Quinta Disciplina Editorial Granica*. Recuperado el 11 de 2014, de <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/993855/Las-Organizaciones-Inteligentes-Sus-5-disciplinas-esenciales.html>
- Think Big. (4 de Septiembre de 2013). Recuperado el 4 de Noviembre de 2014, de <http://blogthinkbig.com/modelo-canvas-9-pasos-exito-negocio/>
- UNESCO. (2005). *Hacia las sociedades del conocimiento*. Francia: UNESCO.

- V, M. I. (2008). *Reseña: Cibercultura. La cultura de la sociedad digital. De Pierre LÉVY*  
CIC. Cuadernos de Información y Comunicación, vol. 13.
- Veléz, M. (2009). *La Responsabilidad Social Empresarial y la Cultura: una relación  
dinámica y compleja*. Revista de Negocios Internacionales. Vol.3. No. 1.
- Villanueva, L. (s.f.). a *Gestión del conocimiento en organizaciones inteligentes: El papel  
del bibliotecólogo como agente de su desarrollo*. Chile: Universidad de Playa  
Ancha.
- Yam, C. (06 de 2012). *Scribd*. Recuperado el 11 de 2014, de  
[http://es.scribd.com/doc/96826783/CARACTERISTICAS-DE-LAS-  
ORGANIZACIONES-INTELIGENTES](http://es.scribd.com/doc/96826783/CARACTERISTICAS-DE-LAS-ORGANIZACIONES-INTELIGENTES)