

**PLAN DE NEGOCIOS: CREACIÓN DE UNA EMPRESA PARA LA REALIZACIÓN DE PROYECTOS DE  
RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL A TRAVÉS DE ESTRATEGIAS DESDE LAS INDUSTRIAS  
CULTURALES**

**ANGÉLICA CHARTANO HERNÁNDEZ  
GABRIELA DEL VALLE MORENO  
JENNY GIRALDO LOAIZA**

**COLEGIO MAYOR NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO  
ESCUELA DE CIENCIAS HUMANAS  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA Y GESTIÓN CULTURAL  
BOGOTÁ  
2013**

## ÍNDICE

	Página
INTRODUCCIÓN.....	3
1. ANTECEDENTES.....	3
2. NORMATIVA EN TORNO A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.....	8
3. OBJETIVOS.....	11
4. ESTUDIO DE MERCADO.....	12
4.1. LA MEDIANA EMPRESA EN COLOMBIA.....	12
4.2. FICHA TÉCNICA – ENCUESTA SOBRE RSE Y CULTURA.....	17
5. PRODUCTOS.....	18
5.1. PRODUCTO 1 – DIAGNÓSTICO.....	18
5.2. PRODUCTO 2 – CONSULTORÍA EN RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.....	19
5.3. PRODUCTO 3 – CONSULTORÍA PARA PROYECTOS CULTURALES-EMPRESARIALES.....	20
5.4. PRODUCTO 4 – TALLERES DE EDUCACIÓN NO FORMAL EN RSE.....	20
6. CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO.....	22
6.1. FLUJOGRAMA DE PROCESOS.....	24
7. ESTRATEGIAS DE MERCADO.....	25
7.1. ESTRATEGIA DE PRODUCTO.....	25
7.2. ESTRATEGIA DE PLAZA.....	26
7.3. ESTRATEGIAS DE PUBLICIDAD Y DIVULGACIÓN.....	28
8. ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DEL PLAN DE NEGOCIOS.....	31
9. PLAN FINANCIERO.....	32
9.1. ESTADO DE RESULTADOS.....	31
9.2. BALANCE GENERAL.....	33
9.3. CAPITAL DE TRABAJO.....	35
9.4. VALOR PRESENTE Y TIR DE - EL PLAN DE NEGOCIOS.....	36
GLOSARIO Y SIGLAS.....	37
BIBLIOGRAFÍA.....	40

# PLAN DE NEGOCIOS: CREACIÓN DE UNA EMPRESA PARA LA REALIZACIÓN DE PROYECTOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL A TRAVÉS DE ESTRATEGIAS DESDE LAS INDUSTRIAS CULTURALES

## INTRODUCCIÓN

El **plan de negocios** planteado en este documento y como se mencionará de ahora en adelante, surge como una iniciativa de un grupo de trabajo conformado por estudiantes de la Especialización en Gerencia y Gestión Cultural de la Universidad del Rosario, como una propuesta enfocada en la realización de consultorías en proyectos de responsabilidad social empresarial, cuya puesta en marcha, es trabajar un plan de acción desde la cultura y el arte, como respuesta a situaciones presentadas en aspectos institucionales, ambientales y/o sociales, identificados previamente.

### 1. ANTECEDENTES

Los orígenes de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en la historia, tienen relación con la frase de Cicerón en el año 50 A.C. *“la justicia es indispensable para la realización de los negocios”*. Probablemente esta pueda considerarse una de las premisas que alertó al hombre sobre ciertos valores éticos en el parámetro del sistema laboral de manera muy general.

Históricamente, fue en la Revolución Industrial, donde se prestó atención a la responsabilidad empresarial, un cambio con nuevos tipos de poder en el campo industrial, que necesariamente se encauzó a reestructurar las relaciones del antiguo régimen, como los sistemas de feudo, las tribus, el clan, etc. El poder de la máquina sobre el hombre planteó grandes problemas de mucha índole, pero sobre todo de responsabilidad y moral, y se agravó aún más, con el aumento de la riqueza en pocas manos, el aumento del poder y sus diferencias de clases y estatus sociales y económicos.

La apertura económica y comercial de los mercados planteó nuevos retos para las empresas, destacando su interés y persistencia frente a la competitividad. Ésta, implicaba necesariamente ir más allá de una lógica de la oferta y la demanda, de la creación de riqueza y empleo, situando el rol de los empresarios a sujetos proactivos al desarrollo. El sistema capitalista en el siglo XX afrontó varios cambios históricos, transformando muchas políticas y prácticas dentro de diversos

conflictos entre el socialismo y su naturaleza luchadora como el tema de clases sociales, plusvalía, fuerza de trabajo, economía social, entre otros.

Autores como Geoffrey Heal (2005) consideran que el origen y desarrollo de la RSE hacen parte de las estrategias políticas de las grandes potencias, donde lo económico, si bien es un factor importante, también se ve influenciado por acontecimientos históricos como la II Guerra Mundial, la Alianza para el Progreso, la Guerra Fría, la caída del sistema soviético, etc. Sin duda, todos estos fueron eventos determinantes en el replanteamiento de algunas directrices dominantes en el campo económico.

La Responsabilidad Social Empresarial toma auge en el ámbito mundial a partir del año 1976 con la Declaración sobre Inversión Internacional y Empresas Multinacionales, adoptada por la Organización para el Desarrollo Económico (OCDE), la cuál es el antecedente directo del Pacto Mundial para apoyar principios universales, ambientales y sociales.

En el año siguiente, 1977, la Organización Internacional del trabajo (OIT), según Yepes (Yepes, Peña Collazos, Sánchez Maldonado, & Universidad Externado de Colombia. Facultad de Administración de Empresas, 2007): “expidió una declaración sobre principios de las empresas multinacionales y su política social. En los procesos de integración regional se han suscrito cartas sociales que complementan las regulaciones comerciales, como en el caso de la NAFTA”. (Álvarez, Gutiérrez, Huertas, & Méndez, 2010)

Diez años después, en Europa, surgen las normas ISO 9000, las cuales se han ido extendiendo en el mundo y actualmente existen más de 500 mil empresas certificadas, que han demostrado que cuentan con un sistema de administración de calidad que les permite obtener productos y servicios confiables. Las normas ISO es: “La Organización Internacional para la Estandarización, ISO por sus siglas en inglés (International Organization for Standardization), es una federación mundial que agrupa a representantes de cada uno de los organismos nacionales de estandarización (como lo es el IRAM en la Argentina), y que tiene como objeto desarrollar estándares internacionales que faciliten el comercio internacional” (Generalidades, Normas ISO 9000-14000).

Las series de normas ISO relacionadas con la calidad constituyen lo que se denomina familia de normas, las que abarcan distintos aspectos relacionados con la calidad, por ejemplo: ISO 9000,

sistemas de gestión de calidad; ISO 10000, guías para implementar sistemas de gestión de calidad/reportes técnicos; ISO 14000, sistemas de gestión ambiental de las organizaciones; ISO 19011, directrices para la Auditoría del SGC y/o Ambiental. Según las normas ISO, sus características más importantes son la orientación hacia el cliente, la gestión integrada, el énfasis en el proceso de negocios, la incorporación de la mejora continua, el medio ambiente y la medición de la satisfacción del cliente, entre otras.

Según Guarnizo, J (Guarnizo, 2007), la responsabilidad social es “el compromiso voluntario de las empresas con el desarrollo de la sociedad y la preservación del ambiente, desde su composición social y un comportamiento responsable hacia las personas y grupos sociales con quienes interactúa”. Esta conceptualización se enmarca dentro de la definición del *Libro Verde* de la Comisión de las Comunidades Europeas del año 2001, el cual compila una serie de acepciones comunes en la Comunidad Europea y las agrupa bajo la definición de: “integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”. De manera similar el World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), define la responsabilidad social como: “el compromiso que asume una empresa para contribuir al desarrollo económico sostenible por medio de colaboración con sus empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en pleno, con el objeto de mejorar la calidad de vida”(Corporate Social Responsibility, 2012).

En el Libro Verde se muestra cómo los cambios económicos y sociales de los países avanzados han incorporado nuevas realidades que son imprescindibles para alcanzar una sociedad más competitiva de forma responsable y sostenible. Una de estas realidades es el mantenimiento y mejora de la sociedad del bienestar como responsabilidad compartida por todos: instituciones, organizaciones sociales, empresas y ciudadanos en general. También, las empresas tienen nuevas funciones además de generar riqueza y empleo, deben contribuir al bienestar y a la cohesión social de la sociedad.

En Colombia, como en muchos lugares de Latinoamérica, el tema de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), está en procesos lentos de acción. El problema es complejo, pero aún cuando no existe una fórmula única en torno a la RSE y aun cuando la legislación no lo exige, debería orientarse fundamentalmente hacia aquellos mínimos éticos de las relaciones empresariales

dentro y fuera de su acción de trabajo, que puedan adquirir realidades positivas en una legislación social y que se encamine a un discurso con mayor propiedad de bien común, desarrollo, libertad y sobre todo responsabilidad.

En el desarrollo y promoción del tema de la Responsabilidad Social Empresarial, podemos mencionar varias instituciones y organizaciones que han sido claves para el desempeño de estas prácticas a nivel internacional y nacional. Uno de los órganos más importantes es las Naciones Unidas, encargada de promover pautas para el desarrollo económico, social y ambiental a nivel planetario, a través del Pacto Mundial surgido por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo con sencillas reglas de juego integrando voluntades entre gobiernos y empresas para prácticas sostenibles.

Otros organismos son el Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo y la Corporación Andina de Fomento, European Foundation for Quality Management (EFQM). También destacan el Institute of Social and Ethical Accountability (ISEA), de origen inglés, que desarrolló una norma voluntaria denominada AA1000, la cual ha tenido amplia difusión por la facilidad que brinda para fomentar diálogos responsables con los grupos de interés de las organizaciones a través de estándares de seguimiento de procesos de implementación de responsabilidad social participativa. La ANDI, Asociación Nacional de Empresarios de Colombia, con el soporte internacional de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), editó en el año 2001 el documento “Manual de Balance Social de las Empresas”, en donde se encuentran indicadores para el análisis de la voluntariedad en el tema empresarial. También encontramos el Índice SA8000 (2001), origen norteamericano, que tiene como objetivo controlar los abusos relevantes de RSE en empresas multinacionales cuando operan en países en vía de desarrollo, como alerta para observar que las prácticas sean sostenibles y responsables en todos los sentidos. Los temas fundamentales de El Índice SA8000 son la dignidad del trabajo, sus condiciones y la necesidad de eliminar el trabajo infantil.

Históricamente en Colombia, los programas orientados hacia la responsabilidad social inician, de cierta forma, con la industrialización de Colombia, aproximadamente en la década de los años cincuenta, en acciones promovidas por la iglesia como parte de su labor pastoral. En el transcurso del tiempo, la acción social fue canalizada a través de fundaciones sin ánimo de lucro que, según la

ley colombiana, corresponden a una persona jurídica que nace de la voluntad de una o varias personas naturales o jurídicas y cuyo objetivo es propender por el bienestar común, bien sea de un sector determinado de la sociedad o de toda la población en general. Para mencionar algunas, encontramos la Casa del Refugio, el Patronato de las textileras antioqueñas alrededor de 1911; posterior a éstas, están la Fundación Caicedo González del Cauca, Fundación Mario Santo Domingo y Carvajal en los años noventa. En una encuesta realizada por el Centro Colombiano de Responsabilidad Social Empresarial (CCRE), en el año 2005, se concluye que los recursos orientados a fundaciones sin ánimo de lucro con fines sociales fueron de 138.818 millones de pesos.

En el año 2007, según la Revista *Gerente* las diez fundaciones o empresas que más se destacaron en el terreno de la responsabilidad social fueron: Genesis Foundation, Bavaria-SabMiller, Gran Estación, Endeavor Colombia, Empresas públicas de Medellín, Fundación Promigas, Alkosto, Fundación Argos, Fundación Éxito y Fundación Telefónica.

En lo que respecta a la Responsabilidad Social Empresarial, según el Manual para la Consultoría de Responsabilidad Social Empresarial, el Sistema Nacional de Cámaras de Comercio, a través de las Cámaras de Comercio de Bogotá, Barranquilla, Cali, Cartagena y Medellín, se ha comprometido a integrar a la comunidad empresarial colombiana con los requerimientos establecidos por la comunidad internacional. Este esfuerzo cuenta con una guía para consultores llamada “ComprometeRSE”, diseñada para apoyar a especialistas y asesores del tema empresarial para las prácticas de RSE. Además, cuenta con la experiencia y apoyo del Grupo Rethos (Proyecto de construcción de indicadores de evaluación ética para pequeñas y medianas empresas colombianas) de la Pontificia Universidad Javeriana; aunque está enfocado en el acompañamiento a las Pymes, es un colectivo que abre los caminos hacia el incentivo de las prácticas responsables que fácilmente pueden aplicarse en todos los sectores y tamaños de empresas.

Finalmente, creemos que Colombia es un país que va por buen camino hacia las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial y al mismo tiempo reconocemos que nuestro compromiso es grande y que los resultados lograrán encaminar al sector empresarial y a las industrias culturales a un país sostenible y responsable en todos los sentidos y líneas de trabajo.

## 2. NORMATIVA EN TORNO A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

La propuesta de crear un plan de negocios que involucre a la empresa privada, la RSE y las industrias creativas como estrategia de aplicación de proyectos en las empresas, está sustentada en diversas iniciativas, normas o lineamientos tanto a nivel Nacional como internacional de los cuales relacionamos algunos de ellos:

Normas e iniciativas	Función
ISO 9000, ISO 9001. ISO 9004	<p>La norma ISO 9000 describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología de los sistemas de gestión de la calidad.</p> <p>La Norma ISO 9001 especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad, aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan y satisfagan con los requerimientos de sus clientes y los procesos reglamentarios que le sean de aplicación.</p> <p>Su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente.</p> <p>La Norma ISO 9004 proporciona directrices que consideran tanto la eficacia como la eficiencia del sistema de gestión de la calidad. El objetivo de esta norma es la mejora del desempeño de la organización y la satisfacción de los clientes y de las partes interesadas.</p>
ISO 14000	Sistemas de gestión ambiental de las organizaciones.
ISO 26000	Documento de la Organización Internacional de Normalización, que ofrece a las organizaciones, orientación sobre la aplicación de la Responsabilidad Social (RS), brinda una guía en RS diseñada para ser utilizada por organizaciones de todo tipo, en los sectores público y privado, países desarrollados y en desarrollo, así como en

	<p>las economías en transición. La norma es el resultado de un consenso internacional entre expertos representantes de los principales grupos de interés y está diseñada para fomentar la aplicación de buenas prácticas en Responsabilidad Social en todo el mundo.</p>
<p>Índice SA8000 (2001)</p>	<p>Índice de origen norteamericano, que tiene como objetivo controlar los abusos relevantes de RSE en empresas multinacionales cuando operan en países en vía de desarrollo, como alerta para observar que las prácticas sean sostenibles y responsables en todos los sentidos.</p>
<p>Accountability 1000 (AA1000)</p>	<p>La misión de Accountability es promocionar la responsabilidad en pro del desarrollo sostenible. Como instituto profesional líder en el ámbito internacional, provee de instrumentos y estándares efectivos para el aseguramiento y la responsabilidad empresarial; ofrece desarrollo y certificación profesionales; y realiza investigaciones de primera línea. Accountability ha adoptado un modelo innovador de gobernabilidad que, al incluir a las diferentes partes interesadas, permite la participación directa de miembros individuales y corporativos del mundo empresarial, o de organizaciones de la sociedad civil y del sector público de diferentes países en todos los continentes.</p>
<p>Guía de Global Reporting Initiative</p>	<p>La Iniciativa de Reporte Global o Global Reporting Initiative (inglés) es una institución independiente que creó el primer estándar mundial de lineamientos para la elaboración de memorias de sostenibilidad de aquellas compañías que desean evaluar su desempeño económico, ambiental y social.</p>
<p>Guía Técnica Colombiana (GTC) 180</p>	<p>La GTC 180 proporciona las directrices para establecer, implementar, mantener y mejorar de forma continua un enfoque de RS en la gestión y propende por involucrar a los</p>

	<p><i>stakeholders</i> en un desempeño socialmente responsable, compartiendo principios comunes con otros sistemas e instrumentos de gestión. Esta Guía puede ser aplicable por cualquier tipo de organización, independiente del tamaño, razón social o sector al que pertenezca</p>
Red Pacto Global	<p>Es una iniciativa voluntaria, en la cuál las empresas se comprometen a alinear sus estrategias y operaciones con diez principios universalmente aceptados en cuatro áreas temáticas: derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y anti-corrupción</p>
Declaración del Milenio (2000):	<p>Los Objetivos de Desarrollo del Milenio abordan muchos de los reveses más recurrentes del desarrollo humano. Sin embargo, al contrario de los objetivos planteados en los tres primeros Decenios de las Naciones Unidas para el Desarrollo (años 60, 70 y 80), centrados en el crecimiento económico, en estos objetivos se da prioridad al bienestar de la humanidad y a la reducción de la pobreza, un enfoque siempre defendido por el Informe sobre Desarrollo Humano.</p>
Constitución Política de Colombia 1991	<p>Resalta la importancia de la diversidad cultural así como la política resalta la importancia de la participación y cabida de diversos grupos culturales y la diversidad de expresiones artísticas en el ámbito empresarial.(Legis Editores, 2011a).</p>
Ley 1503 de 2011	<p>La empresa es base del desarrollo y por lo tanto le corresponde una función social”. Este principio enunciado es base para que las empresas comprendan su labor importante hacia la sociedad, fuera de sus intereses netamente económicos.</p>
Ley 1014 de 2006	<p>Tiene por objeto definir lineamientos generales en educación, Responsabilidad Social Empresarial y acciones estatales y comunitarias para promover en las personas la formación de hábitos, comportamientos y conductas</p>

	seguros.
Ley General de Cultura de 1997	Enmarca la importancia de los gestores, creadores, y receptores de la cultura como actores en las manifestaciones y en la creación de bienes y servicios culturales. Esta ley permite al sector artístico involucrase más con la sociedad y sus prácticas, no sólo hacia la comunidad sino al sector empresarial.(Colombia. Leyes Decretos etc, 1997)
CONPES 3659 de 2010	Es el Consejo Nacional de Política Económica y Social, República de Colombia, Departamento Nacional de Planeación. Este documento tiene como objetivo “aprovechar el potencial creativo de las industrias culturales, aumentar su participación en la generación del ingreso y el empleo nacionales, y alcanzar elevados niveles de productividad”.(Comunicaciones, 2011).

### 3. OBJETIVOS

#### Objetivo general

Ofrecer servicios de consultoría en Responsabilidad Social Empresarial (RSE) con un plan de acción desde la cultura y el arte; en aspectos institucionales, ambientales y/o sociales.

#### Objetivos específicos

- Asesorar empresas y artistas en la ejecución e implementación de planes de acción de Responsabilidad Social Empresarial (RSE).
- Utilizar la cultura y el arte, como instrumento para desarrollar planes de acción que potencialicen las estrategias de RSE de las empresas.
- Obtener recursos financieros para la implementación de **El plan de negocios**.

#### 4. ESTUDIO DE MERCADO

La investigación realizada por el grupo de trabajo con el fin de determinar a qué sector orientaría sus estrategias de mercado tuvo dos enfoques: el primero; el tamaño de las empresas en las cuales centraría su atención y el segundo; el sector específico al que dirigiría inicialmente sus propuestas.

##### 4.1.LAS MEDIANA EMPRESA EN COLOMBIA

El sector donde estaría enfocado **El plan de negocios**, es el de las medianas empresas, las cuales según la conferencia de Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo, se caracterizan por emplear entre 51 y 250 trabajadores, tener más de un establecimiento de comercio, tener varios ramos de producción, hacen operaciones de crédito, importaciones y/o exportaciones. Según el artículo 2º de la Ley 905 de 2004 de nuestro país, son las empresas con una planta de personal entre 51 y 200 trabajadores o activos totales entre 5.001 a 30.000 SMMLV. (*Reporte de Mipymes No.3, 2009*).

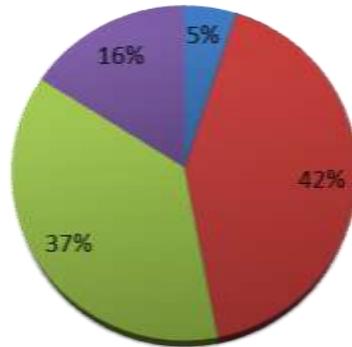
Las medianas empresas, hacen parte de una economía estructurada, son entidades que tienen una organización definida en sus sistemas de información, lo que les permite hacer una gestión importante para su desarrollo y futuro.

En Colombia, las empresas pequeñas y medianas representan la mayor fuerza productiva destacándose principalmente el sector de confección, alimentos y bebidas, cueros, calzado, muebles, productos de madera, artes gráficas, productos químicos, manufactureras de caucho, plástico y metalmecánica (Torres Agudelo, 2002).

De acuerdo con la Ley 905 del 2004 que establece el tamaño de las empresas según el valor de sus activos, se evidenció por parte de la Superintendencia de Industria y Comercio que en nuestro país las empresas medianas representan el 37% del total, siendo esta una cifra muy importante y que respalda el potencial que tiene este sector en cuanto a cantidad de establecimientos lo cual beneficiaría a **El plan de negocios**.

## Sociedades según tamaño

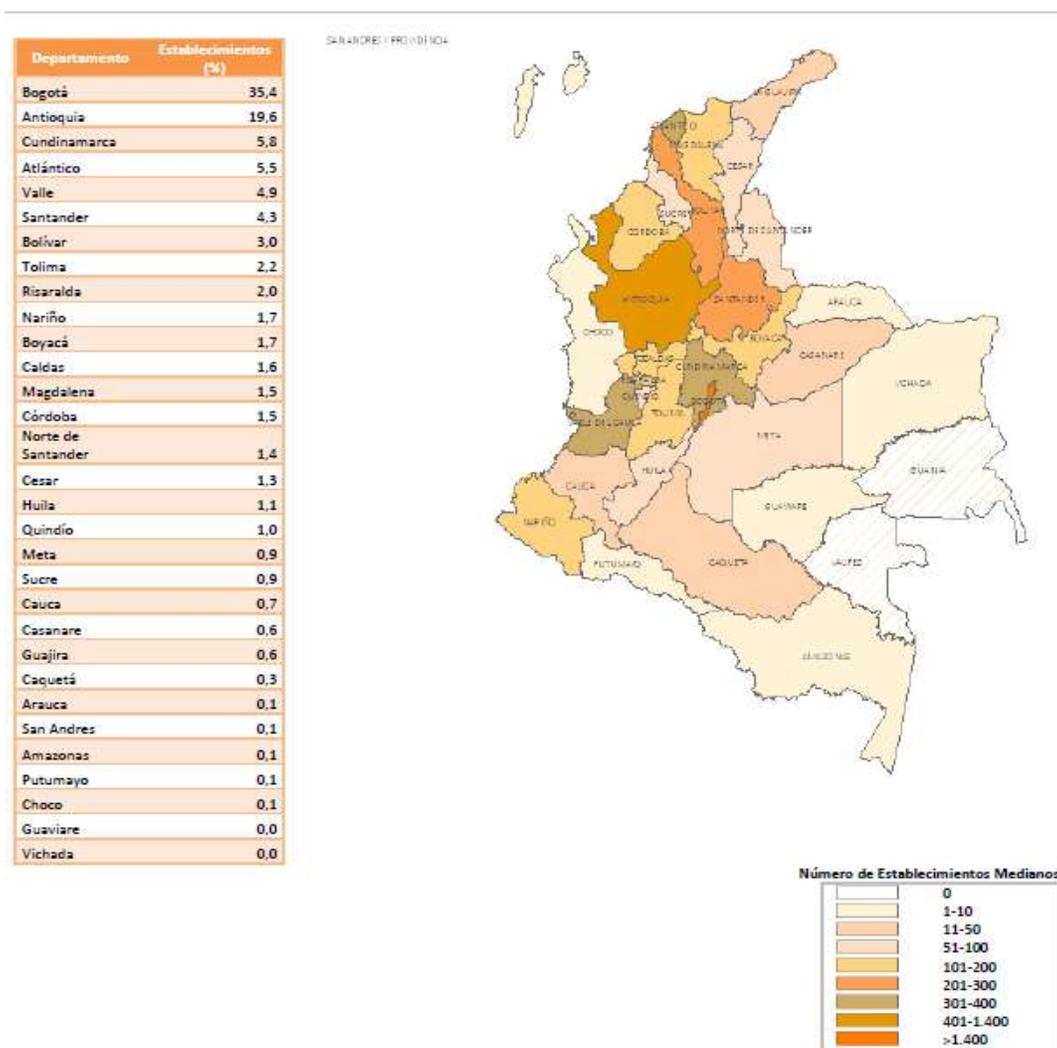
■ Micro ■ Pequeña ■ Mediana ■ Grande



Fuente: Elaboración propia según estadísticas del Ministerio de Comercio.

Otro factor importante a tener en cuenta de las medianas empresas es el personal que ocupa, así como su distribución geográfica, según el censo del año 2005 del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2005), la ocupación de personal por parte de las empresas medianas era del 12.9% y Bogotá, contaba con una concentración del 35.4% con respecto al total del país, estas cifras no han tenido una variación muy significativa en los últimos años según datos que se han consultado en diversas fuentes, donde permanece constante Bogotá como la ciudad de mayor concentración de empresas medianas y estas como un importante factor de la economía del país.

### Distribución Geográfica Establecimientos Medianos



Fuente: DANE, Censo General 2005.

Algunas de las principales características de las medianas empresas según Batista (Batista, 2012) son:

#### Ventajas:

- Cuentan con buena organización, permitiéndoles ampliarse y adaptarse a las condiciones del mercado.
- Tienen capacidad para cambiar los procesos técnicos necesarios.
- Por su dinamismo tienen posibilidad de crecimiento y de llegar a convertirse en una empresa grande.

- Absorben una porción importante de la población económicamente activa, debido a su gran capacidad de generar empleo.
- Asimilan y adaptan nuevas tecnologías.
- Se establecen en diversas regiones del país y contribuyen al desarrollo local y regional por sus efectos multiplicadores.
- Cuentan con una buena administración, aunque en muchos casos influenciada por la opinión personal de los dueños de la empresa.
- Contribuyen a una mejor distribución de los ingresos en favor de los segmentos bajos de la población.
- Pueden ser eficientes abastecedoras para las grandes industria.

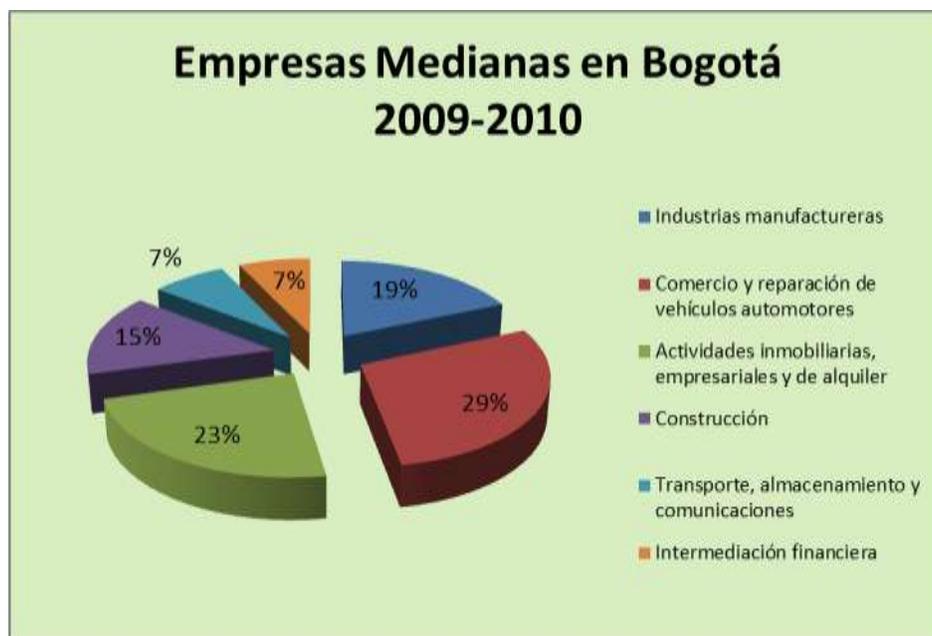
#### **Desventajas:**

- Mantienen altos costos de operación.
- No se reinvierten las utilidades para mejorar el equipo y las técnicas de producción
- No pueden absorber los gastos de capacitación y actualización del personal, pero cuando lo hacen enfrentan el problema de la fuga del personal capacitado.
- Sus posibilidades de fusión y absorción de empresas son reducidas o nulas.
- Algunos otros problemas como: ventas insuficientes, debilidad competitiva, mal servicio, mala atención al público, precios altos.

Según estadísticas del Ministerio de Comercio en el reporte de Mipymes (*Reporte de Mipymes No.3, 2009*), el número de empresas medianas registradas en el país es de 5.365 que equivalen al 1.5% de participación. Según el informe del comportamiento del sector real de la economía realizado por la Superintendencia de Sociedades, la rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) que tuvieron las empresas medianas durante el 2011 fue del 8.49% con respecto al 8.92% que reportaron las grandes empresas, esto indica que existe un desempeño positivo por parte de las medianas empresas, las cuales son clientes potenciales de **El plan de negocios**. (Sociedades, 2011)

Una caracterización de las empresas formalmente constituidas en Bogotá durante el 2009 según el reporte Anual del GEM(Vesga & Quiroga, 2010), permite evidenciar los principales sectores por cantidad de empresas y por el interés que hacia ellas tiene la inversión extranjera, dentro de ellas se encuentra la industria manufacturera; comercio y reparación de vehículos automotores; las

actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler; la construcción y la intermediación financiera.



Fuente: elaboración propia con datos obtenidos del DANE.

**El plan de negocios**, iniciando su gestión centraría su atención en las empresas medianas de los sectores de manufactura y la construcción por el potencial de los mismos, la cantidad de empresas existentes en cada uno de ellos y el impacto positivo que pueden generar estos sectores a la sociedad con la realización de iniciativas de RSE.

Específicamente las industrias manufactureras están conformadas por muchos subsectores, razón por la cual, durante la investigación para **El plan de negocios**, se seleccionaron inicialmente como clientes potenciales las empresas que actualmente exportan, lo que les hace tener un interés adicional por realizar proyectos en torno a la RSE ya que a nivel mundial, cada vez se hace más frecuente que las empresas exijan a sus proveedores realizar estas prácticas, que en muchos casos, se han convertido en un requisito más para las empresas que desean abrirse a mercados internacionales.

El segundo sector definido para **El plan de negocios** es el de la construcción el cual en nuestro país ha experimentado durante la última década una fuerte expansión, impulsada por el crecimiento económico y por la importante inversión pública en infraestructura y vivienda.

El Producto Interno Bruto del sector de la construcción en el segundo trimestre de 2012, creció 18,4%, respecto al mismo periodo de 2011. Este resultado obedeció al crecimiento del subsector de obras civiles 20.9% y al subsector de edificaciones del 16.2%. (DANE, 2012), adicional a esto, el sector de la construcción representa el 17.9% de los nuevos empleos generados en el país y ocupa a 1 millón 261 colombianos, que constituyen el 6.2% del total de ocupados a nivel nacional.

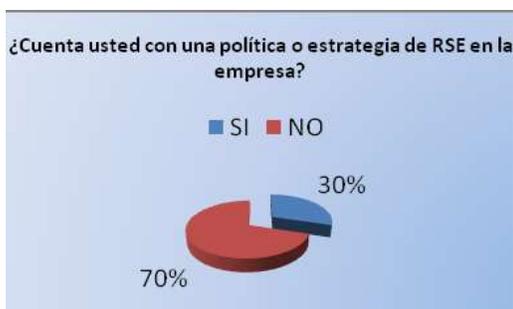
#### 4.2. FICHA TÉCNICA – ENCUESTA SOBRE RSE Y CULTURA

<b>FICHA TÉCNICA - ENCUESTA SOBRE RSE Y CULTURA</b>
<b>Título:</b> RSE EN EMPRESAS DEL SECTOR MANUFACTURERO DE BOGOTÁ
<b>Realizada por:</b> Angélica Chartano, Gabriela del Valle, Jenny Giraldo
<b>Universo:</b> Empresas pequeñas y medianas del sector manufacturero
<b>Unidad de muestreo :</b> personas
<b>Fecha:</b> agosto 2012
<b>Área de cobertura:</b> Bogotá
<b>Tipo de muestreo:</b> Aleatorio en empresas identificadas del sector
<b>Técnica de recolección de datos:</b> Encuesta vía electrónica y telefónica
<b>Tamaño de la muestra:</b> 77 personas
<b>Número de preguntas formuladas:</b> 7

Con el fin de conocer si al interior de las empresas del sector manufacturero se realizaba algún tipo de práctica de RSE y si había de su parte, interés en realizarla con estrategias diferentes, utilizando como herramienta la cultura; tal como lo propone **El plan de negocios**, fueron seleccionadas aleatoriamente empresas a las cuales se aplicó la encuesta de forma electrónica y telefónica.

Dentro de los resultados obtenidos se destaca que el 70% de las empresas encuestadas (De una muestra total de 77) no realiza prácticas de RSE, el 24% de las que realizan prácticas de RSE lo hacen enfocadas hacia el medio ambiente y al preguntar sobre si tendrían interés de realizar prácticas de RSE en sus empresas utilizando estrategias culturales el 77% respondió afirmativamente.

De acuerdo con los resultados obtenidos de la encuesta, **El plan de negocios** puede ser viable en el sector seleccionado.



Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta realizada.

## 5. PRODUCTOS

Teniendo en cuenta que **El plan de negocios** propuesto debe contar con productos acordes al mercado y a la forma en que es posible determinar las necesidades reales del sector empresarial en torno a la RSE, el grupo de trabajo diseñó 4 productos con los cuales realizará la labor comercial.

<b>Producto 1 - DIAGNÓSTICO</b>	
<b>Descripción:</b>	Consientes de la importancia de la RSE y de la correcta identificación de problemas a los cuales se enfrenta una compañía, el diagnóstico permitirá determinar la situación actual de la empresa para identificar las necesidades y tomar decisiones dentro de sus prácticas de RSE.
<b>Usos:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fortalecimiento de estrategias empresariales e involucramiento de grupos de interés.</li> <li>2. Identificar y resolver problemas gerenciales y empresariales.</li> <li>3. Demostrar gestión ante los socios o inversionistas sobre la rentabilidad de la empresa.</li> </ol>
<b>Aspectos Diferenciadores:</b>	<b>El plan de negocios</b> hará un diagnóstico exhaustivo teniendo en cuenta los grupos de interés que intervienen o podrían intervenir en la estrategia de RSE.

**Producto: 2. Consultoría en Responsabilidad Social Empresarial (RSE)**

**Descripción :**

Consultoría en Responsabilidad Social Empresarial (RSE), cuyo enfoque es trabajar un plan de acción desde la cultura y el arte, como respuesta a situaciones presentadas en aspectos institucionales, ambientales y/o sociales, identificadas previamente en un diagnóstico realizado.

**FASE 1: Diagnóstico de la empresa:** fase inicial para identificar las necesidades que tiene la empresa dentro de sus prácticas de RSE.

**FASE 2: Diseño del plan de acción del proyecto:** pasos a seguir para resolver el problema identificado en el diagnóstico. La actividad principal de este plan de acción, se fundamentará utilizando todas las áreas de la Industria Cultural del país.

**FASE 3: Ejecución e implementación del programa:** El **plan de negocios** realizará el proceso de manera conjunta con la empresa, verificando el desarrollo del proyecto a través de directrices definidas en la FASE 2.

**FASE 4: Evaluación y seguimiento.**

**FASE 5: Mejora continua**

**FASE 6: Informe de gestión**

**Usos:**

1. Fortalecimiento de estrategias empresariales e involucramiento de grupos de interés.
2. Posicionamiento y valoración de la empresa y la marca.
3. Resolver problemas gerenciales y empresariales
4. Demostrar gestión antes los socios o inversionistas sobre la rentabilidad de la empresa.
5. Reducir impuestos.

**Aspectos Diferenciadores:**

**El plan de negocios** ejecutará los productos con proyectos realizados por artistas enfocados en RSE.

**Producto: 3.** Consultoría para proyectos Culturales-empresariales

**Descripción Detallada:**

**El plan de negocios** considera imprescindible que su potencial proveedor (agentes de la Industria Cultural), esté formado en la presentación, formulación y realización de proyectos específicos con enfoque empresarial en RSE.

**FASE 1: Revisión inicial del proyecto: El plan de negocios** hará un análisis inicial del proyecto presentado, identificando los aspectos clave sobre los cuales basará su consultoría; de esta manera, le dará herramientas básicas al agente cultural para identificar si cuenta con los recursos para formular su proyecto, o aún deberá trabajar en él.

**FASE 2: Consultoría en la formulación:** el Agente Cultural, tendrá a su disposición un asesor quien lo guiará en la formulación del proyecto, basándose en la estructura diseñada por **El plan de negocios**, como esquema de Proyectos Culturales.

**Usos:**

1. Aplicación de proyectos artísticos en otros sectores económicos.
2. Espacio alternativo para circular iniciativas artísticas y aumentar los ingresos de los agentes culturales participantes.

**Aspectos Diferenciadores:**

1. Consultoría sobre proyectos de gestión específicos cuyo resultado son propuestas multidisciplinares con mayor impacto en el campo empresarial de otros sectores económicos.

**Producto: 4.** Talleres de educación no formal en RSE - CapacitaRSE – CapacitARTE

**CapacitaRSE – CapacitARTE**, son Talleres de formación cuyo enfoque pretende dar herramientas a Empresas y Agentes Culturales, para tener conocimientos sobre la importancia de implementar estrategias en RSE.

## **1. Taller de RSE para empresarios – Programa CapacitaRSE**

**Dirigido a:** empresas de Bogotá y sus alrededores.

### **Objetivos:**

- Dar a conocer a los empresarios los beneficios de crecimiento en sus compañías, al implementar prácticas de RSE.
- Ofrecer los servicios de **El plan de negocios** en el área de RSE.

## **2. Taller de RSE para Agentes Culturales – Programa CapacitARTE**

**Dirigido a:** Artistas, Instituciones y Gestores Culturales

### **Objetivos:**

- Dar a conocer a los Agentes Culturales, la existencia y opciones de gestión de la RSE desde su profesión.
- Presentar a los Agentes Culturales oportunidades de negocio existentes en otros sectores económicos.
- Ofrecer los servicios de **El plan de negocios** en el área de formulación y ejecución de proyectos desde la RSE.

### **Usos:**

- Nuevas oportunidades de crecimiento empresarial.
- Herramientas para fortalecer la relación con grupos de interés.
- Estrategias para mejorar el posicionamiento de la empresa y/o agente cultural

### **Aspectos Diferenciadores:**

Información en RSE con énfasis en planes de acción, desde las áreas de la Industria Cultural del país.

## 6. CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO

<b>Capacidad de producción (unidades/mes)</b>	<p>La producción de <b>El plan de negocios</b> será directamente proporcional a la proyección de ventas, por esta razón, durante el primer año se visualiza así:</p>										
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Producto</th> <th>Unidad/anual</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Línea 1: Diagnóstico</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>Línea 2: Consultoría en RSE</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Línea 3: Consultoría para proyectos culturales-empresariales</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Línea 4: Talleres CapacitaRSE y CapacitARTE.</td> <td>6</td> </tr> </tbody> </table>	Producto	Unidad/anual	Línea 1: Diagnóstico	6	Línea 2: Consultoría en RSE	5	Línea 3: Consultoría para proyectos culturales-empresariales	2	Línea 4: Talleres CapacitaRSE y CapacitARTE.	6
	Producto	Unidad/anual									
	Línea 1: Diagnóstico	6									
	Línea 2: Consultoría en RSE	5									
Línea 3: Consultoría para proyectos culturales-empresariales	2										
Línea 4: Talleres CapacitaRSE y CapacitARTE.	6										
<b>Características</b>	<p><b>El plan de negocios</b> utiliza todas las áreas de la Industria Cultural del país, para desarrollar su plan de acción como respuesta a situaciones presentadas en aspectos institucionales, ambientales y/o sociales, identificadas previamente en un diagnóstico realizado en empresas que apliquen o quieran aplicar Responsabilidad Social empresarial (RSE).</p>										
<b>Diseño</b>	<p><b>El plan de negocios</b> tiene un producto principal de Consultoría en RSE, que se enfoca en procedimientos de acuerdo a su público objetivo, es decir: Empresas y Agentes Culturales.</p> <p>La solución se formula de acuerdo al problema identificado durante la Fase 1: Diagnóstico y Fase 2: Diseño, para ejecutar el plan de acción de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Empresas:</b> a través de proyectos culturales que dan solución aspectos institucionales, ambientales y/o sociales, identificados</li> </ul>										

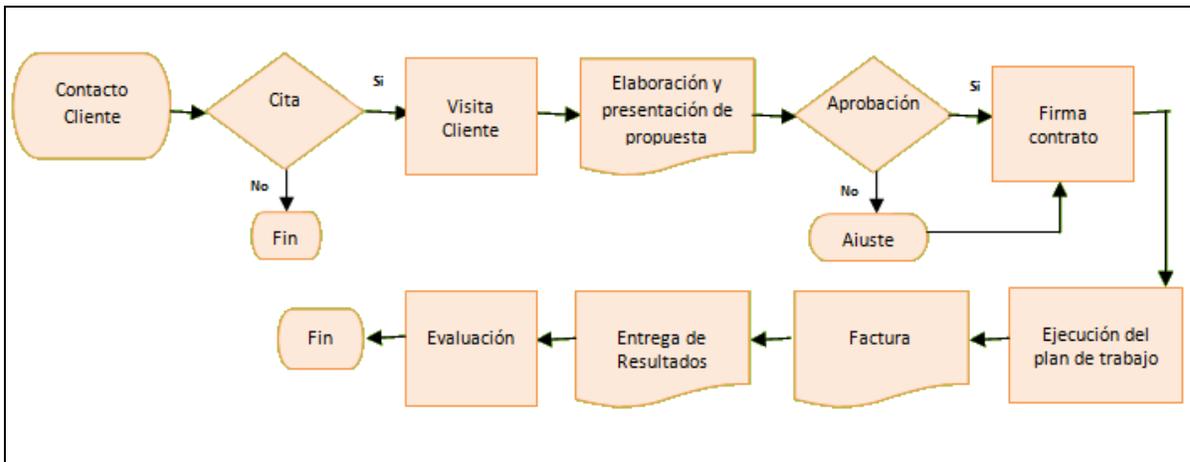
	<p>previamente.</p> <p>- <b>Agentes Culturales:</b> a través de asesorías para la adecuada formulación de sus proyectos artísticos cuyo beneficiario es el sector empresarial.</p> <p>Por otra parte, <b>El plan de negocios</b> tiene un servicio de Talleres de educación no formal en RSE, cuyo contenido programático es básico y está enfocado a sensibilizar a clientes potenciales, sobre la importancia de la RSE en sus prácticas empresariales y cómo esta puede ser abordada de forma innovadora a través del arte y la cultura.</p>
<p><b>Recursos utilizados</b></p>	<p><b>RECURSO HUMANO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Consultores con conocimiento en RSE.</li> <li>- Gestores Culturales.</li> <li>- Profesionales en Comercio Exterior, Marketing y Documentación.</li> <li>- Agentes Culturales.</li> <li>- Profesional en formulación y presentación de proyecto.</li> </ul> <p><b>RECURSO FINANCIERO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aporte de socios</li> <li>- Capital inicial de Coomeva</li> </ul> <p><b>RECURSO MATERIALES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipos de cómputo</li> <li>- Papelería</li> <li>- Muebles de oficina</li> <li>- Material pedagógico</li> </ul>

	<p><b>RECURSOS TÉCNICOS-ADMINISTRATIVOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Técnicas de diagnóstico</li> <li>- Técnicas de consultoría en RSE</li> <li>- Planes de acción desde la Industria Cultural.</li> </ul>
<p><b>Forma de producción</b></p>	<p><b>FORMA DE PRODUCCIÓN PROPIA:</b></p> <p><b>El plan de negocios</b> ha desarrollado una metodología de diagnóstico basada en revisión de documentación y análisis de datos, a través de formularios predeterminados para identificar el impacto que deberá contener la estrategia de RSE.</p> <p>La construcción de este material ha sido conjunta entre ideas propias y algunas fuentes de documentación de expertos en la materia.</p> <p><b>FORMA DE PRODUCCIÓN DE TERCEROS:</b></p> <p>El plan de acción que surge del diagnóstico, diseño y ejecución de la estrategia, se realiza con Agentes Culturales, como proveedores de servicios artísticos para llevarlo a cabo desde la metodología planteada por <b>El plan de negocios</b>.</p>

## 6.1. FLUJOGRAMA DE PROCESOS

Los procesos contemplados en **El plan de negocios** incluyen: contacto directo, visitas, elaboración y presentación de propuestas, realización de proyectos según plan de trabajo, entrega informe según resultados y evaluación.

La finalidad de incluir tanto el informe como la evaluación de las labores realizadas busca principalmente demostrar a las empresas cómo favorecen positivamente la realización de planes de RSE, cómo funcionan las estrategias desde las industrias culturales y garantizar además una continuidad en las prácticas de este tipo.



Fuente: elaboración propia.

## 7. ESTRATEGIAS DE MERCADO

### 7.1. ESTRATEGIA DE PRODUCTO

Dado el potencial del mercado al reconocer la importancia de incluir prácticas y estrategias de RSE en los procesos empresariales, **El plan de negocios** desarrollará su estrategia, por medio del involucramiento de los grupos de interés, en planes de acción desde la cultura y el arte.

De esta manera, el objeto de **El plan de negocios**, se centra en incluir a través de prácticas empresariales, estrategias que potencien el impacto de los procesos de RSE de las empresas en aspectos de tipo institucional, ambiental y/o social.

Por otra parte, el gran objetivo de gestión cultural de **El plan de negocios**, se centra en generar mayor cercanía entre otros sectores de la economía y el sector de la Industria Cultural del país.

La estrategia de mercado de **El plan de negocios** incluirá dos enfoques, así como una estrategia general para captar clientes potenciales:

1. **Enfoque en mercado actual:** la existencia y cobertura que tiene la Consultoría en el país, requiere que **El plan de negocios** tenga un gran factor diferencial para competir; por esta

razón, el producto principal es: **Consultoría en RSE** con estrategias desde la Industria Cultural, así pretende abastecer una línea actual (Consultoría) con una variación en el desarrollo de la misma (Industria Cultural)

2. **Enfoque a mercados nuevos y potenciales:** teniendo en cuenta que el enfoque de las Consultorías en RSE de **El plan de negocios**, se fundamenta en soluciones desde la Industria Cultural; el producto de **Consultoría para proyectos empresariales-culturales**, tiene como misión demostrar a los Agentes Culturales que existen otros sectores rentables, y a su vez, capacitarlos para realizar sus proyectos creativos y culturales en el campo empresarial.
  
3. **Estrategia para clientes potenciales:** **El plan de negocios** desarrollará a través de los productos de la línea de Diagnóstico y Talleres no formales, un espacio para captar clientes potenciales, demostrando la importancia de implementar RSE en las empresas y a su vez, el impacto estratégico que tendrán al hacerlo por medio de estrategias de la Industria Cultural.

Así, con el producto: **Diagnóstico**, se mostrará al cliente un panorama de su situación actual y los beneficios cualitativos y cuantitativos que puede tener después de su implementación a través de la Industria Cultural.

Con el producto: **Talleres en RSE**, se mostrará al cliente el panorama actual de la RSE en el país y cómo éste involucra las prácticas empresariales y potencia las nuevas oportunidades de mercado.

## 7.2. ESTRATEGIA DE PLAZA

Producto	Canal	Función Canal
<b>Consultoría en RSE</b>	<b>Venta Directa</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Agremiaciones</li> <li>- Grupos empresariales</li> </ul>	Tener contacto directo con las empresas como cliente potencial.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agencias de comunicación de riesgo y RRPP</li> <li>- Ruedas de negocio empresariales</li> <li>- Revistas dirigidas a empresarios</li> <li>- Página web</li> <li>- e-mailing</li> </ul>	
	<p><b>Venta indirecta</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cámara de Comercio de Bogotá</li> <li>- Proexport</li> </ul>	<p>Alianza en el mediano plazo con entidades empresariales para llegar al público objetivo con mayor posicionamiento.</p>
<p><b>Consultoría en proyectos Artísticos</b></p>	<p><b>Venta directa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Instituciones Culturales</li> <li>- Escuelas de formación artística y de gestión Cultural.</li> <li>- Portales web especializados como Circulart</li> <li>- Ruedas de negocio culturales</li> <li>- Agencias de publicidad y eventos</li> </ul>	<p>Tener contacto directo con los Agentes Culturales como cliente potencial.</p>
	<p>Apoyo a estrategia de producto</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Página web</li> <li>- e-mailing</li> <li>- Redes sociales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Convocatoria de artistas para dar solución a los proyectos en RSE.</li> <li>- Promoción del servicio de consultoría de proyectos artísticos.</li> </ul>
<p><b>Taller de formación no formal en RSE</b></p>	<p><b>Venta directa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Agremiaciones</li> <li>- Grupos empresariales</li> <li>- Agencias de publicidad, comunicación de riesgo y RRPP</li> <li>- Instituciones Culturales</li> <li>- Escuelas de formación artística y de</li> </ul>	<p>Tener contacto directo con los agentes empresariales y culturales para ofrecer los servicios de <b>El plan de negocios.</b></p>

	gestión Cultural. - Portales web especializados como Circulart	
--	--	--

### 7.3. ESTRATEGIAS DE PUBLICIDAD Y DIVULGACIÓN

Las estrategias de divulgación iniciales se plantean de acuerdo al análisis del mercado e documentación revisada; sin embargo, serán revisadas trimestralmente con el objetivo de identificar y plantear la estrategia más adecuada para cada canal y/o actividad.

- a. Marketing Directo y Corporativo:** La estrategia será posicionar y fortalecer a **El plan de negocios** desde su imagen corporativa, mostrando a través de ella, los beneficios de aplicar RSE y su integración estratégica con la Industria Cultural.

El objetivo es convertirse en una “marca de consultoría cultural”, para esto, se crearán piezas gráficas que acompañen la estrategia de comunicación de los productos, así, se hará énfasis en material POP como tarjetas de presentación, *Brochure* de servicios, pieza especial para correo directo a empresarios, merchandising (pisa papeles, USB, entre otros).

Por otra parte se apoyarán iniciativas culturales con el ánimo de tener presencia corporativa en material gráfico como afiches, volantes y/o eventos.

**Responsable:** Equipo de mercadeo y publicidad.

- b. Marketing Ferial y Ruedas de Negocio:** lugares ideales por la presencia de clientes potenciales, por esta razón, **El plan de negocios** estará en:

- Gran Rueda de Negocios CCB, Rueda de negocios de la ACBTL y Rueda de negocios Circulart.
- Ferias especializadas (Colombia Responsable, IFLS, Expo construcción y Expodiseño, Marketlife, entre otros).
- Feria de Jóvenes Empresarios de la CCB.

- Feria del Entretenimiento FEEL.

**Responsable:** Equipo de mercadeo y publicidad.

**c. Marketing promocional:** como apoyo a la estrategia de participación en ferias, se harán jornadas de promoción desde el marketing de guerrilla.

- **Cupones de valoración inicial gratuita:** se invitará a través de una pieza publicitaria con marketing de guerrilla, a empresarios para que se comuniquen y acepten un diagnóstico base de su estrategia de RSE.
- **Cupones de descuento:** se ofrecerán descuentos del 10% sobre consultoría completa, durante los primeros seis meses de funcionamiento de **El plan de negocios**.

**d. Marketing virtual:** a través de la página web, perfil en redes sociales (Facebook, Twitter), e-mailing, boletines informativos y pauta en Adwares.

**Responsable:** Equipo de comunicaciones.

**e. Pauta Publicitaria y RRPP:**

**a. Pauta:** El plan de negocios pautará en revistas dirigidas a Empresarios y Agentes Culturales.

**b. Relaciones públicas:**

- **Actores culturales:** Fomentar espacios participativos que promuevan soluciones artísticas empresariales de alto impacto en RSE.
- **Instituciones:** alianza con empresas de esta naturaleza para asesorar a las empresas y entidades participantes sobre como planificar estrategias eficaces y de

gran impacto en RSE a través del arte. (ANDI, Asociación Colombiana de Industriales del calzado, El Cuero y sus Manufacturas, SENA)

- **Líderes de opinión:** se pretende trabajar conjuntamente con uno de los líderes de opinión del sector de la Industria Cultural y con un empresario, con el objetivo de que promocióne y apoye la iniciativa de **El plan de negocios** de reforzar prácticas de RSE para que las empresas sean más competitivas en el mercado.

**Responsable:** Equipo de comunicaciones.

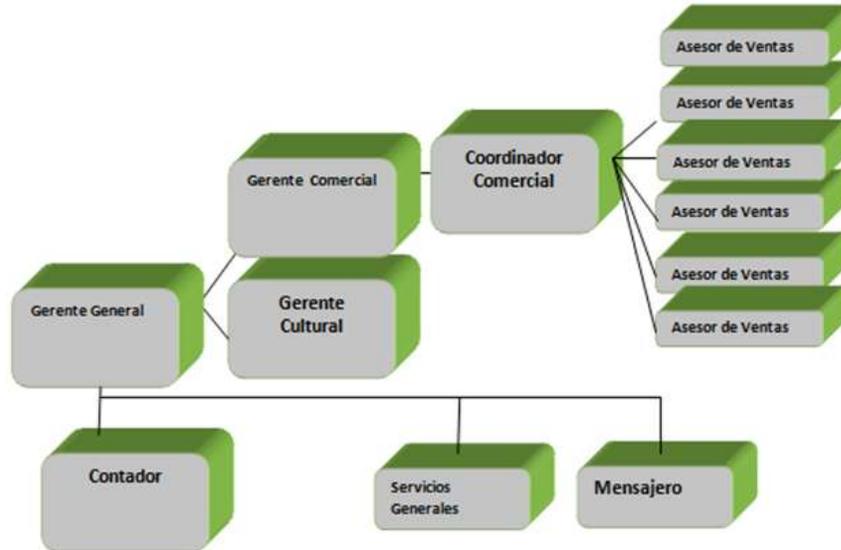
#### f. Marketing directo

- **Correo Directo:** se escogerá una base de datos de 100 empresas a la cual se le hará llegar una pieza gráfica especial, invitándola a un desayuno de trabajo con el objetivo de estrechar relaciones entre el sector y **El plan de negocios**.
- **Telemercadeo:** se hará seguimiento a las personas interesadas en la asesoría que llegaron a través de volanteo, redes sociales, página web y otros.
- **Mailing:** como parte de la estrategia de telemercadeo, se le preguntará a las empresas si se encuentran interesadas en recibir información de su sector y a través de esta, se darán tips de RSE con el ánimo de sensibilizar y reforzar la necesidad de las empresas en mejorar dichas prácticas.

**Responsable:** Equipo de comunicaciones.

## 8. ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DEL PLAN DE NEGOCIOS

El **plan de negocios** contempla tener una organización encabezada por la gerencia general y apoyada en las gerencias cultural y comercial, sin embargo el principal recurso a futuro sería la planta comercial.



## 9. PLAN FINANCIERO

A continuación se presentan las cifras obtenidas en el Estado de Resultados, Balance General y Capital de Trabajo.

Datos arrojados del ejercicio de proyectar **El plan de negocio** a seis (6) años, incluyendo el año inicial del mismo.

### 9.1. ESTADO DE RESULTADOS

PLAN DE NEGOCIOS						
ESTADO DE RESULTADOS (PS)						
Período	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
<b>Ventas</b>	<b>135.802.000</b>	<b>230.638.160</b>	<b>381.179.460</b>	<b>659.010.328</b>	<b>1.209.768.014</b>	<b>2.392.113.055</b>
Costo Mercancía Vendida	54.440.855	97.437.077	162.284.640	280.197.703	510.828.857	990.594.459
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>81.361.145</b>	<b>133.201.083</b>	<b>218.894.820</b>	<b>378.812.625</b>	<b>698.939.158</b>	<b>1.401.518.596</b>
Gastos de Administración	10.708.000	65.412.761	79.417.130	89.881.206	105.538.593	132.143.149
Gastos de Ventas	14.890.100	31.196.871	39.821.078	54.886.001	83.670.097	144.145.525
<b>Utilidad Oper. antes de Depre y Amort.</b>	<b>55.763.045</b>	<b>36.591.451</b>	<b>99.656.612</b>	<b>234.045.418</b>	<b>509.730.468</b>	<b>1.125.229.922</b>
Gasto de Depreciación	200.000	2.654.988	4.134.180	4.217.707	3.418.751	3.418.751
Gasto de Amortización	3.066.667	3.066.667	3.797.132	2.130.465	2.708.973	578.507
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>52.496.378</b>	<b>30.869.796</b>	<b>91.725.300</b>	<b>227.697.245</b>	<b>503.602.744</b>	<b>1.121.232.664</b>
Ingresos no Operacionales	0	0	0	0	0	0
Gastos no Operacionales	0	0	0	0	0	0
<b>Utilidad antes de Intereses e Impuestos</b>	<b>52.496.378</b>	<b>30.869.796</b>	<b>91.725.300</b>	<b>227.697.245</b>	<b>503.602.744</b>	<b>1.121.232.664</b>

<b>Ingresos Financieros</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Gastos Financieros</b>	<b>4.914.519</b>	<b>3.022.981</b>	<b>2.378.372</b>	<b>1.595.716</b>	<b>649.347</b>	<b>95.685</b>
Intereses	3.478.768	3.013.756	2.363.125	1.569.355	600.957	0
Comisión Garantías	1.430.319					
Impuesto del 4*1000	5.432	9.226	15.247	26.360	48.391	95.685
Gastos Bancarios		0	0	0	0	0
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>	<b>47.581.859</b>	<b>27.846.815</b>	<b>89.346.928</b>	<b>226.101.530</b>	<b>502.953.397</b>	<b>1.121.136.980</b>
Impuesto de Renta	0	2.436.596	15.635.712	59.351.652	176.033.689	392.397.943
<b>Utilidad/Pérdida Neta</b>	<b>47.581.859</b>	<b>25.410.218</b>	<b>73.711.215</b>	<b>166.749.878</b>	<b>326.919.708</b>	<b>728.739.037</b>
<b>Reserva Legal</b>	<b>2.379.093</b>	<b>1.270.511</b>	<b>3.685.561</b>	<b>8.337.494</b>	<b>16.345.985</b>	<b>36.436.952</b>
<b>Utilidad/Pérdida Neta después de Reserva Legal</b>	<b>45.202.766</b>	<b>24.139.707</b>	<b>70.025.655</b>	<b>158.412.384</b>	<b>310.573.723</b>	<b>692.302.085</b>
<b>Dividendos</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>17.506.414</b>	<b>39.603.096</b>	<b>155.286.861</b>
<b>Utilidades Retenidas del Período</b>	<b>47.581.859</b>	<b>25.410.218</b>	<b>73.711.215</b>	<b>149.243.464</b>	<b>287.316.612</b>	<b>573.452.176</b>
<b>Reservas Retenidas Acumuladas</b>	<b>47.581.859</b>	<b>72.992.077</b>	<b>146.703.293</b>	<b>295.946.757</b>	<b>583.263.369</b>	<b>1.156.715.544</b>

## 9.2. BALANCE GENERAL

**PLAN DE NEGOCIOS**  
**BALANCE GENERAL (PS)**

Período	Inicial	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
<b>ACTIVOS</b>							
Caja (Días de Ventas)		11.316.833	19.219.847	31.764.955	54.917.527	100.814.001	199.342.755

Bancos	20.009.739	58.855.023	70.541.094	139.562.132	342.529.343	753.265.914	1.634.534.267
Inversiones Temporales		0	0	0	0	0	0
Cuentas x Cobrar a Clientes		8.487.625	14.414.885	23.823.716	27.458.764	50.407.001	99.671.377
Inventarios		0	0	0	0	0	0
Otras Activos Corrientes		0	0	0	0	0	0
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>20.009.739</b>	<b>78.659.481</b>	<b>104.175.826</b>	<b>195.150.803</b>	<b>424.905.634</b>	<b>904.486.916</b>	<b>1.933.548.399</b>
Inversiones Permanentes							
<b>Propiedad Planta y Equipo (Neto)</b>	<b>600.000</b>	<b>400.000</b>	<b>10.005.761</b>	<b>14.746.735</b>	<b>12.838.551</b>	<b>10.900.780</b>	<b>7.482.029</b>
Propiedad Planta y Equipo	600.000	600.000	12.860.749	21.735.904	24.045.427	25.526.406	25.526.406
Depreciación Acumulada		-200.000	-2.854.988	-6.989.168	-11.206.876	-14.625.626	-18.044.377
<b>Activo Diferido (Neto)</b>	<b>7.000.000</b>	<b>5.600.000</b>	<b>4.200.000</b>	<b>2.800.000</b>	<b>1.400.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Activos Diferidos	7.000.000	7.000.000	7.000.000	7.000.000	7.000.000	7.000.000	7.000.000
Amortización Acumulada (Diferidos)		-1.400.000	-2.800.000	-4.200.000	-5.600.000	-7.000.000	-7.000.000
<b>Capital Intelectual</b>	<b>5.000.000</b>	<b>3.333.333</b>	<b>1.666.667</b>	<b>1.460.931</b>	<b>730.465</b>	<b>1.157.015</b>	<b>578.507</b>
Capital Intelectual	5.000.000	5.000.000	5.000.000	7.191.396	7.191.396	8.926.918	8.926.918
Amortización Acumulada (Capital Intelectual)		-1.666.667	-3.333.333	-5.730.465	-6.460.931	-7.769.904	-8.348.411
<b>Activos no Corrientes Netos</b>	<b>12.600.000</b>	<b>9.333.333</b>	<b>15.872.428</b>	<b>19.007.666</b>	<b>14.969.017</b>	<b>12.057.794</b>	<b>8.060.536</b>
<b>Total Activos</b>	<b>32.609.739</b>	<b>87.992.814</b>	<b>120.048.254</b>	<b>214.158.469</b>	<b>439.874.651</b>	<b>916.544.710</b>	<b>1.941.608.935</b>
<b>PASIVOS</b>							
Préstamos de Corto Plazo	0	0	0	0	0	0	0
Cuentas por Pagar a Proveedores	0	9.073.476	16.239.513	27.047.440	46.699.617	85.138.143	165.099.076
Impuestos por Pagar	0	0	2.436.596	15.635.712	59.351.652	176.033.689	392.397.943
Otras Cuentas por Pagar de Corto Plazo	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total Pasivo de Corto Plazo</b>	<b>0</b>	<b>9.073.476</b>	<b>18.676.109</b>	<b>42.683.152</b>	<b>106.051.269</b>	<b>261.171.832</b>	<b>557.497.019</b>

Préstamos de Largo Plazo	17.609.739	16.337.480	13.380.067	9.772.024	5.370.211	0	0
<b>Total Pasivos</b>	<b>17.609.739</b>	<b>25.410.956</b>	<b>32.056.176</b>	<b>52.455.176</b>	<b>111.421.480</b>	<b>261.171.832</b>	<b>557.497.019</b>
<b>PATRIMONIO</b>							
Capital Social	15.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000
Reservas del periodo	0	2.379.093	1.270.511	3.685.561	8.337.494	16.345.985	36.436.952
Reservas Acumuladas	0	0	2.379.093	3.649.604	7.335.165	15.672.659	32.018.644
Resultados de Ejercicios Anteriores	0	0	45.202.766	69.342.473	139.368.128	297.780.512	608.354.235
Resultado del Ejercicio	0	45.202.766	24.139.707	70.025.655	158.412.384	310.573.723	692.302.085
<b>Total Patrimonio</b>	<b>15.000.000</b>	<b>62.581.859</b>	<b>87.992.077</b>	<b>161.703.293</b>	<b>328.453.171</b>	<b>655.372.879</b>	<b>1.384.111.915</b>
<b>Total Pasivo + Patrimonio</b>	<b>32.609.739</b>	<b>87.992.814</b>	<b>120.048.254</b>	<b>214.158.469</b>	<b>439.874.651</b>	<b>916.544.710</b>	<b>1.941.608.935</b>

### 9.3. CAPITAL DE TRABAJO

PLAN DE NEGOCIOS Capital de Trabajo		
Cálculo Capital de Trabajo Inicial	MESES	
Costo Mercancía Vendida		54.440.855
<b>Total CMV</b>	3,0	<b>13.610.214</b>
Gastos de Administración	3,0	<b>2.677.000</b>
Gastos de Ventas	3,0	<b>3.722.525</b>
<b>Total Capital de Trabajo Inicial</b>		<b>20.009.739</b>

#### 9.4. VALOR PRESENTE Y TIR DE - EL PLAN DE NEGOCIOS –

<b>Tasa de Descuento</b>	<b>12,00%</b>
Valor Presente de los Flujos	\$940.432.149
% Valor Presente de los Flujos	18%
<b>T.I.R.</b>	<b>196,41%</b>
<b>T.I.R.M.</b>	94,60%
Valor Residual	\$7.344.421.229
Valor Presente del Residual	\$4.167.421.845
% Valor Presente del Residual	82%
Tasa de Crecimiento Sostenible	0,0%
<b>Total VP de los Flujos Futuros + Valor Residual</b>	\$5.107.853.993
<b>Valor Inversión Inicial</b>	<b>(\$32.609.739)</b>
<b>VPN</b>	<b>\$5.075.244.255</b>
<b>Punto de Equilibrio en pesos</b>	<b>48.178.931,83</b>

## **GLOSARIO Y SIGLAS**

**AGENTE CULTURAL:** Se entiende por Agente Cultural, en sentido amplio, a toda persona o grupo que realiza labores relacionadas con la Cultura (creadores, gestores, investigadores, productores, formadores, difusores, intérpretes, etc.). El Agente Cultural puede intervenir en las políticas culturales y juega un papel diferente dependiendo de la coyuntura social, política y económica del momento.

**ACBTL:** Asociación Colombiana de BTL

**ANDI:** Asociación Nacional de Empresarios de Colombia

**BRIEF:** documento, simplificado en lo más posible, que sirve como punto de partida y referencia. Anglicismo empleado en diversos sectores como puede ser el publicitario y el aeronáutico.

**BROCHURE:** Folleto. Pequeña obra impresa con la descripción de los puntos más salientes sobre un tema.

**CCB:** Cámara de Comercio de Bogotá

**CIRCULART:** herramienta web desarrollada como parte del proyecto Plataformas Exportadoras de Artes Escénicas y Musicales 2008 liderada por Redlat.

**CONSULTORÍA:** servicio de asesoramiento profesional Independiente que ayuda a los gerentes y a las organizaciones a alcanzar los objetivos y fines de la organización mediante la solución de problemas gerenciales y empresariales, el descubrimiento y la evaluación de nuevas oportunidades, el mejoramiento del aprendizaje y la puesta en práctica de cambios.

**DANE:** Departamento Administrativo Nacional de Estadística

**FEEL:** Feria Latinoamericana del Entretenimiento, FEEL, es la única muestra comercial especializada en la industria de la diversión en América Latina. Creada y ejecutada desde Bogotá, Colombia, para promover negocios y ampliar mercados en este creciente renglón de la economía.

**GEM:** Global Entrepreneurship Monitor es una red de investigación sin ánimo de lucro, a partir de la cual se monitorea la actividad emprendedora de diferentes países.

**GESTOR CULTURAL:** Se entiende por gestor cultural aquel profesional que motivado por la inquietud y el interés en la cultura, e independientemente del área de conocimiento de su formación académica, opta por dedicarse a promover, incentivar, diseñar y realizar proyectos culturales desde cualquier ámbito.

**IFLS:** Footwear and Leather Show. Es la exhibición de proveeduría más completa dirigida a fabricantes de calzado, marroquinería e industrias afines.

**INDUSTRIAS CULTURALES:** abarca aquellas industrias que combinan la creación, la producción y la comercialización de contenidos que son inmateriales y culturales en su naturaleza. Estos productos normalmente están protegidos por copyright y pueden tomar la forma de bienes o servicios.

**ISO:** es la Organización Internacional para la Estandarización, que regula una serie de normas para fabricación, comercio y comunicación, en todas las ramas industriales.

**LIBRO VERDE:** son documentos de consulta que pueden proponer una estrategia para ser implementada en los detalles de otra legislación o pueden presentar propuesta sobre los deseos del gobierno europeo para obtener los pareceres y las opiniones públicas.

**MERCHANDISING:** una herramienta de la mezcla promocional conformada por técnicas, características o actividades que se dan en un establecimiento o punto de venta, y que tienen como objetivo estimular la afluencia de público o aumentar las ventas

**MIPYMES:** Micro, Pequeña y Mediana Empresa

**RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE):** La Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa es el compromiso permanente de los negocios de comportarse éticamente y de contribuir al desarrollo económico al tiempo que se mejora la calidad de vida de los trabajadores y sus familias, de la comunidad local y de la familia en general.

**SMMLV:** Salario Mínimo Legal Mensual Vigente

**STAKEHOLDERS:** actores sociales que producto de las decisiones y objetivos de una empresa se pueden ver afectados, ya sea de forma positiva o negativa.

**UNESCO:** Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

## BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, J. F., Gutiérrez, H. C., Huertas, M. V., & Méndez, A. L. (2010). *La responsabilidad ética y social universitaria, mito o realidad*.
- Batista, A. L. (2012). eumed.net.
- Colombia. (2012). *Código de comercio* (27a ed.). Bogotá: Legis Editores.
- Colombia. Leyes Decretos etc. (1997). *Ley general de la cultura Ley 397 de agosto 7 de 1997*. Santa Fe de Bogotá: El Fondo.
- Colombia. Ministerio de Cultura. (2001). *Lineamientos para la sostenibilidad del Plan Nacional de Cultura 2001-2010 : hacia una ciudadanía democrática cultural*. Bogotá: Ministerio de Cultura.
- Colombia. Ministerio de Cultura. (2010). *Compendio de políticas culturales*. Bogotá: Ministerio de Cultura.
- Comunicaciones, M. d. I. T. d. I. I. y. I. (2011). *Política de promoción de las industrias de contenidos digitales*. Bogotá.
- Council, B. (2002). *Mapeo de las Industrias Creativas en Bogotá*. pp. 208). Bogotá.
- DANE. (2005). *Censo General 2005*, Bogotá: DANE.
- DANE. (2009). *Boletín de prensa cuenta satélite de cultura*.
- DANE. (2012). *Comunicado de prensa. Indicadores económicos alrededor de la construcción*. Bogotá.
- ESAN, U. (2009). *Responsabilidad social. Estrategias sostenibles para el desarrollo y la competitividad*. Lima, Peru.
- García Canclini, N. (1997). *Para un diccionario herético de estudios culturales. Fractal*(18).
- Guarnizo, J. (2007). *Ética y responsabilidad social de la empresa, Textos Breves*. La Mancha.
- Iniciative, G. R. (2006). *Global Reporting Initiative (2002-2006) Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad*. Retrieved septiembre 13, 2012, from [http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/54851C1D-A980-4910-82F10BDE4BFA6608/2729/G3\\_SP\\_RG\\_Final\\_with\\_cover.pdf](http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/54851C1D-A980-4910-82F10BDE4BFA6608/2729/G3_SP_RG_Final_with_cover.pdf)
- Legis Editores. (2011a). *Constitución Política de Colombia* (25a Ed. ed.). Bogotá: Legis Editores.
- Legis Editores. (2011b). *Código de comercio* (26a ed.). Bogotá: Legis.
- McRae, H. (1994). *The World in 2020 Power, Culture and Prosperity*: HBS Press.

- Murillo Vargas, G., González Campo, C. H., Perdomo Charry, G., & Universidad del Valle. (2010). *Gestión, poder, innovación y estrategia en las organizaciones*. Cali: Programa Editorial Universidad del Valle.
- Ospina, A., Cárdenas, C., & Beltrán, M. (2008). *¿Cómo la responsabilidad social empresarial aporta a los objetivos del milenio? : guía práctica para los empresarios*. Bogotá: Deutsche Gesellschaft fuer Technische Zusammenarbeit.
- Reporte de Mipymes No.3*. (2009). Bogotá.
- Secretaría de Cultura, R. y. D., Alcaldía Mayor de Bogotá, D.C Gobierno de la Ciudad, & "II, F. V. y. F. E. G. A. (2010.). *Foro Cultura y Responsabilidad Social -RSE-*", *Educación y Cultura como un medio para alcanzar metas de RSE*.
- Secretaría Distrital de Cultura, R. y. D. (2012). Formulario de inscripción. Programa Distrital de Apoyos Concertados 2013. Bogotá.
- Social, C. N. d. P. E. y. (2010). Política Nacional para la Promoción de las Industrias Culturales en Colombia. In D. N. d. Planeación (Ed.). Bogotá:(Ministerio de Cultura).
- Sociedades, S. d. I. (2011). *Informe de Comportamiento del Sector Real de la Economía* Bogotá: Superintendencia de las Sociedades.
- Solano Cornejo, D. (2009). *Responsabilidad social : estrategias sostenibles para el desarrollo y la competitividad*. Lima: ESAN Ediciones.
- Sostenibilidad, C. I. d. R. S. y. (2012). *Revista RS, responsabilidad sostenibilidad, 44*.
- Torres Agudelo, F. (2002). Pequeñas y medianas empresas: generalidades. *Cuadernos de Contabilidad, 3(14)*, 19-25.
- UNESCO. (2009). Organización de las Naciones Unidas para la educación, la ciencia y la cultura.
- Vesga, R. A., & Quiroga, R. F. (2010). *GEM, Global Entrepreneurship Monitor: reporte anual Bogotá 2009-2010*: Universidad de los Andes
- Yepes, G. A., Peña Collazos, W., Sánchez Maldonado, L. F., & Universidad Externado de Colombia. Facultad de Administración de Empresas. (2007). *Responsabilidad social empresarial : fundamentos y aplicación en las organizaciones de hoy*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.